

ПРОБЛЕМЫ ПРИМЕНЕНИЯ КОНТРОЛЛИНГА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Аннотация. В статье выдвигаются предложения по определению качественных характеристик контроллинга, выделения его инструментов и функций в системе управления. Обоснована необходимость в создании механизмов по интеграции и координации элементов системы управления в единую систему контроллинга.

Ключевые слова: контроллинг, инструменты, функции, координация, интеграция, система управления.

Контроллинг на сегодняшний день является развивающейся концепцией управления. Несмотря на то, что впервые должность контроллера была введена в 15 веке в Великобритании, серьезные предпосылки к изменению привычного представления об управленческом процессе и внедрения в него идей контроллинга возникли в США в период Великой депрессии 30-х годов 20 века. Затем, начиная с 50-х годов того же века, концепцию контроллинга стали активно применять и европейские страны, в числе которых первой была Германия. И если в США основной причиной внедрения контроллинга явились негативные экономические факторы, то в Европе, напротив, большинство факторов были позитивными, как, например, создание центров прибыли, и необходимости применения новых инструментов для их координации.

На протяжении всей истории менеджмента происходил процесс выделения общих и специальных функций управления. Но в результате изменения внешних условий функционирования современных предприятий появилась необходимость в создании механизмов по интеграции и координации элементов управленческой системы. Поэтому на сегодняшний день весьма актуальным является комплексный подход к управлению, который отражается в объединении большинства функций в единую систему контроллинга.

Диапазон толкований контроллинга колеблется от трактовки его в качестве аналога управленческого учета до мегасистемы управления. Причиной неоднозначности в определении контроллинга является стремительный темп его эволюции, обусловленный увеличением динамики происходящих изменений во всем мире в течение 20 и начале 21 века. В результате сформировалось несколько концепций, которые отражают его эволюцию вследствие реагирования на усложнение объектов управления. В основе этого процесса лежит определенное количество областей и функций, которые интегрируются в единую систему по средствам координирующей роли контроллинга.

Разные концепции характеризуются тем, какие функции выполняет служба контроллинга, какие методы она использует и в какой институциональной форме существует. Под элементами понимаются общие функции управления – планирование, организация, мотивация, контроль; подсистемы управления – это функциональные области и процессы (производство, закупки, сбыт, финансы и др.).

В связи с этим можно выделить следующие концепции:

- 1) концепция контроллинга, ориентированная на систему учета,
- 2) концепция контроллинга, ориентированная на информационное обеспечение,
- 3) концепция контроллинга, ориентированная на систему управления.

Сторонниками первой концепции являются такие авторы, как Р. Манн и Э. Майер, которые указывают, что «контроллинг – это управление прибылью, система регулирова-

ния, позволяющая фирме получить максимальную для данных условий прибыль»

Вторая концепция, по словам Т. Райхмана, выделяет в качестве основной задачи контроллинга сбор и обработку информации в процессе разработки, координации и контроля за выполнением планов на предприятии (см. рис. 1). Причем, как отмечает П. Прайсслер, контроллинг в этом случае является таким управленческим инструментом, который выходит за рамки одной функции управления.

Третья концепция отводит контроллингу роль вторичной координации, которая, в отличие от первичной координации, осуществляемой между субъектом и объектом управления, производит координацию между элементами внутри самой системы управления.

Но в последнем случае охват элементов может быть разным, поэтому в рамках данной концепции выделено еще два подхода: концепция, в рамках которой контроллинг заключается в координации таких подсистем, как планирование, контроль и информационное обеспечение. Ведущие сторонники данной концепции – П. Хорват и Й Вебер – выделяют в этом процессе системообразующую и системоувязывающую координацию. Первая из них нацелена на создание системных и процессных структур, которые способствуют согласованию задач, а вторая осуществляется в рамках заданной системной структуры для решения проблем (а также как реакция на «помехи») и заключается в сохранении и адаптации информационных связей между подсистемами путем создания новых или изменения существующих информационных каналов. В рамках системосвязывающей координации контроллинг обеспечивает создание, обслуживание и согласование методов и инструментов, используемых в различных подсистемах системы управления.

В соответствии со вторым подходом, контроллинг осуществляет координацию всей системы управления.



Рис.1. Концепция контроллинга, ориентированная на информационное обеспечение

Одним из основных вопросов определения роли контроллинга в системе управления является соотношение его функций с функциями менеджмента. Такие функции менеджмента, как планирование, учет, контроль, анализ наполняются в контроллинге новым содержанием: в планировании – это переход от метода «планирования от достигнутого»

к попытке переноса будущего в настоящее; в контроле – движение от поиска конкретного виновника или причины к оказанию активной помощи в преодолении недостатков; в анализе – от статичной констатации факта отклонений к динамичному процессу поиска путей решения конкретной задачи.

Эффективная деятельность современного предприятия возможна только при наличии единой комплексной системы, состоящей из взаимодействия систем менеджмента и контроллинга. То есть система контроллинга – это своего рода альтернатива системе менеджмента, которая вбирает в себя не все функции менеджмента, а лишь те задачи, которые касаются методического и инструментального аспектов управления.

Для определения сути контроллинга необходимо понять цель его существования в рамках конкретной системы управления. Здесь можно выделить различные точки зрения, но все они сходятся в отождествлении цели контроллинга с одной из ключевых целей организации:

- «Контроллинг содействует достижению главной стоимостной цели организации – оптимизации финансового результата через максимизацию прибыли и ценности капитала при гарантированной ликвидности» [6].

- «В основе определения цели контроллинга лежит деление целей организации по временному горизонту на две группы: оперативные (краткосрочные) и стратегические (долгосрочные, перспективные). Соответственно и контроллинг как инструмент управления подразделяется на стратегический и оперативный» [8,9].

- «Цель контроллинга является производной от целей организации, а его основная функция состоит в поддержке руководства организации для достижения целей. Это и определяет состав его функций» [7].

- «Цели контроллинга как направления деятельности непосредственно вытекают из целей организации и могут выражаться в экономических терминах, например в достижении определенного уровня прибыли, рентабельности или производительности организации при заданном уровне ликвидности» [5].

С нашей точки зрения, подобная трактовка целей контроллинга не может быть полностью принята. В подавляющем большинстве случаев высшей целью организации ставится максимизация прибыли или рентабельности при определенном уровне ликвидности. На ее достижение направлены все функции и ресурсы организации. Цель контроллинга не должна отождествляться с главной целью организации. С данной точки зрения главной целью для финансового, маркетингового, производственного отделов также будет является получение прибыли. Но если речь идет о цели конкретной подсистемы управления, то в этом случае необходимо определить ее назначение, смысл ее существования в рамках данной системы, в результате определения которого можно будет установить и ее функции. В этом назначении должна содержаться качественная характеристика, отличающая ее от других подсистем.

В связи с вышесказанным более правильным будет следующая постановка вопроса: контроллинг возникает там, где появляется необходимость в решении задач, связанных с функциями координации и интеграции элементов системы управления (вторичная координация). В результате контроллинг становится направленным на повышение адаптивности и гибкости организации к изменениям во внешней и внутренней среде. Если представить координацию как функцию по установлению связей между элементами, то характер этих связей должен быть нацелен на достижение прозрачности в сфере управления. Именно прозрачность позволяет руководству принимать своевременные и максимально эффективные решения.

Т. о., можно выделить следующие элементы контроллинга:

Миссия – обеспечить прозрачность всех процессов организации,

Цель – единство элементов системы управления,

Функции – координация и интеграция элементов системы управления,

Объекты функций: общие и специальные функции управления. При этом среди общих функций основными являются планирование и контроль; они реализуются в каждой функциональной области и тем самым являются той общей основой во всех элементах организации, с помощью которой становится возможным обеспечить координацию и всеобщее единство системы управления.

Решение задач по координации данных элементов должно осуществляться централизованно. Таким центром становится департамент контроллинга. Сконцентрировавшись на управлении 3 блоков: информационные потоки, методология и инструменты, контроллинг обеспечивает согласованность принимаемых решений.

Многие функции и инструменты контроллинга заложены в различных службах предприятия, начиная от планово-экономических и финансово-аналитических и заканчивая стратегическим уровнем. Контроллинг же занимается координацией и интеграцией планов и бюджетов функциональных подразделений. Обеспечивает адаптацию разработанной стратегии к оперативным планам различных служб предприятия. В первом случае можно говорить о горизонтальной координации и интеграции, во втором случае о вертикальной интеграции.

Контроллинг реализует свою интеграционную и координирующую функцию по средствам ряда инструментов, к которым относятся:

1. Информационные технологии. В качестве примера можно рассматривать системы типа ERP. Они по средствам объединения различных модулей способны интегрировать в единое информационное поле несколько функциональных областей управления, тем самым выводя их на качественно новый уровень взаимодействия.

Программное обеспечение создает определенную информационную среду, в которой реализуются различные функции и задачи системы управления. При этом охват функций может быть различным – от системы учета до функций всей системы управления. Чем больше таких функций, тем выше единство и прозрачность всей системы управления, что является решающим фактором ее эффективности. Для контроллинга же большое значение имеет степень охвата его основных функциональных областей: планирования, учета и контроля, т. к. например, в случае их полноценного объединения данные системы учета могут быть использованы в системе планирования. Т. о., если программное обеспечение интегрирует совокупность функций, не выходящих за рамки контроллинга, то оно является его инструментом, если же затрагиваются и другие функции, то контроллинг может стать элементом такой информационной системы.

2. Система бизнес-процессов. Это построение клиент-ориентированной структуры управления, с использованием центров ответственности, где каждое функциональное подразделение является поставщиком и потребителем внутренних услуг. В итоге появляется необходимость усиления координационной деятельности в отношении планирования, учета, анализа и контроля, что осуществляется по средствам методологии контроллинга.

3. Система управленческого учета, в которой можно выделить горизонтальную интеграцию, предполагающую сопоставимость данных в учетных блоках, и вертикальную интеграцию, охватывающую цикл принятия управленческих решений: план – организация выполнения плана – учет – контроль – анализ – регулирование.

4. Сбалансированная система показателей. У каждого элемента управления должна существовать цель; одной из характеристик цели является ее измеримость, а количественно выраженная цель есть не что иное, как показатель. Построение сбалансированной системы показателей, являясь своего рода деревом целей, позволяет установить связь

между стратегическим и оперативным уровнем управления.

Т. о., контроллинг, посредством перечисленных инструментов, интегрирует и координирует функции менеджмента, вводя их в единое целое, при этом являясь своеобразным механизмом самооценки предприятия или, иначе говоря, является ответной реакцией на те решения, которые принимаются во всех звеньях организации.

В итоге, необходимо сказать, что контроллинг не подменяет собой реализацию непосредственно управленческих функций, а служит ориентированной на перспективу системой информационно-аналитической, методической и инструментальной поддержки руководства при осуществлении им цикла управления по всем функциональным сферам деятельности предприятия. При этом основными функциями контроллинга в этом процессе должны стать координация и интеграция элементов системы управления.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Андропова А. К. Оперативный контроллинг: учеб. пособие – М.: Дело и сервис, 2006.
2. Гусева, И.Б. Контроллинг в системе управления предприятием: монография / Нижегород. гос. техн. ун-т. – Н. Новгород, 2007.
3. Карминский А.М., Фалько, С.Г. Контроллинг: учебник / М.: Финансы и статистика, 2006.
4. Кибиткин, А. И., Мухомедзянова Е. В. Контроллинг в системе управления организацией рыбохозяйственного комплекса: монография. – СПб.: ОЦЭиМ, 2008.
5. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / Пер. с нем. – 2-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.
6. Райн Б. Стратегический учет для руководителя / пер. с англ. пол ред. В. А. Микрюкова. М.: Аудит: ЮНИТИ, 1998.
7. Сацук Т.П. Контроллинг в управлении организациями торговли (инструментарий контроллинга управления финансами). М.: Издательский дом «Финансы и кредит», 2008.
8. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга : пер. с нем. / Д. Хан ; под ред. и с предисл. А. А.Турчак, Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича. – М.: Финансы и статистика, 1997
9. Шешукова Т.Г., Гуляева Е.Л. Теория и практика контроллинга: учеб. пособие / Т.Г. Шешукова, Е. Л. Гуляева. М.: Финансы и статистика; ИНФРА-М, 2008.

I. Maklakov

ROLE OF CONTROLLING IN THE EXECUTIVE SYSTEM OF THE INDUSTRIAL ORGANIZATION

Abstract. In clause offers by definition of qualitative characteristics of controlling, allocation of its tools and functions in a control system are put forward. Necessity for creation of mechanisms on integration and coordination of elements of a control system in uniform system of controlling is proved.

Key words: controlling, tools, functions, coordination, integration, a control system.