

КОНТРОЛЛИНГ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ*

Аннотация: В статье рассматривается вопрос, связанный с организацией контроллинга, как частью функции управления промышленным предприятием и выполнением специфической функции, которая состоит в предоставлении необходимой информации для управления и помощи принятия решения.

Ключевые слова: система управления, функции управления, концепция контроллинга.

На сегодняшний день не определено четкое место контроллинга в системе управления организацией, т.е. существующие концепции не выявляют его коренных отличий от других систем и функций управления.

Поэтому, необходимо выявить коренные отличия контроллинга от других систем и функций управления. Только в этом случае появляется возможность концептуального толкования контроллинга, позволяющее выделить его как целостное отражение экономической реальности на предприятии.

Смешение функций и областей менеджмента и контроллинга не кажется противостественным. Суть в том, что эффективная работа организации зависит от системной интеграции всех сфер ее деятельности, включая менеджмент, маркетинг, логистику, управление кадрами и другие конкретные функции управления.

Менеджмент – это эффективное и производительное достижение целей организации посредством планирования, организации, руководства и контроля над организационными ресурсами [7].

В менеджменте можно выделить следующие функции, которые традиционно формируют процесс управления, а именно: анализ, планирование, учет, контроль и регулирование.

Каждая функция менеджмента влечет за собой формирование конкретных задач, требует создания собственных информационных потоков, методов и инструментов управления. При этом функции управления и методы их реализации не являются неизменными, навсегда сформировавшимися. В связи с этим усложняется содержание работ, выполняемых в соответствии с названными требованиями.

Отсюда вытекает важное принципиальное положение, согласно которому развитие каждой функции управления обусловливается влиянием объективных требований. Будучи частью общей системы управления, каждая из функций должна совершенствоваться в направлении, предопределяемом общими целями и задачами функционирования и развития предприятия в конкретных условиях.

Однако все функции управления должны иметь общую базу, должны быть взаимосвязаны и скоординированы. Задачу координации всех функций менеджмента решает система контроллинга.

Первоначально под процессом контроллинга понималась совокупность задач в сфере учета и финансов, при этом контроллер был главным бухгалтером. Впоследствии это понятие стали толковать шире: к функциям контроллинга стали относить финансовый контроль и оптимизацию использования финансовых средств и источников. В дальнейшем при исполнении данных функций составлялся бюджет и осуществлялся контроль

* © Сюзева О.В.

исполнения бюджета, анализируя плановые показатели с фактическими показателями. Тем самым возрастала роль контроллинга как процесса планирования будущих перспектив. В этой связи происходит усиление ориентации контроллинга на оперативное, а позднее и на стратегическое планирование, т.е. расширяется участие контроллинга в формировании целей деятельности и политики предприятия. При этом функции учета и отчетности остаются инструментами регулирования и контроля, но превращаются во вспомогательное средство преодоления преград в будущем, ставя перед собой задачу «успешного функционирования предприятия»[3]. Контроллинг в организации объединяет и координирует все сферы и функции менеджмента: маркетинг, финансы, производство, воспроизводство оборудования, ресурсов и компетенций, инновации.

Таким образом, в литературе прослеживаются тенденции разделения системы контроллинга на отдельные части. В частности, Карминский А.М предлагает рассматривать организацию системы контроллинга в маркетинге, логистике, при обеспечении ресурсами, при ведении инновационной и финансовой деятельности [2]. По каждому направлению предлагаются и свои инструменты для организации контроллинга, представленные в таблице №1.

Таблица №1

Характеристика контроллинга по видам деятельности

Виды деятельности контроллинга	Сущность	Инструменты
Контроллинг маркетинга	Поддержка эффективного менеджмента по удовлетворению потребностей клиента.	- GAP-анализ - Портфолиоанализ - Сравнительные отчеты - Расчет маржинальной прибыли
Контроллинг обеспечения ресурсами	информационное обеспечение и анализ процесса приобретения производственных ресурсов.	- ABC-анализ определение верхних границ цен - Анализ возможных ситуаций - Исследование рынков закупаемых товаров
Контроллинг в области логистики	Обеспечение информацией, необходимой для принятия решений в области логистики: планирование, управление и контроль за складированием и транспортированием материальных ресурсов.	- Планирование потребности в материалах - Контроль экономичности и информационное обеспечение подготовки решений - Расчет издержек
Финансовый контроллинг	Информационная поддержка и анализ рентабельности и ликвидности.	- Working Capital - Анализ баланса и отчета о прибылях и убытках - Баланс движения средств и финансовый план
Контроллинг инновационных процессов	Информационная поддержка эффективного управления проектами: планирование, контроль и управление проектом.	- Сравнение отклонений фактических величин от плановых величин - Выявление причин отклонений и мероприятий по их устранению

С позиции целостного отражения система контроллинга должна быть единой. Она должна объединять направления деятельности предприятия, предлагая единую методическую и информационную основу для их организации и нацеливания их на решение

стратегических задач. Те инструменты, которые традиционно предлагается использовать для организации контроллинга по направлениям деятельности, являются традиционными методами текущего и стратегического менеджмента. Необходимо разработать собственный инструментарий для координации и управления по видам деятельности в системе контроллинга по следующим проекциям: маркетинг, финансы, производство, воспроизводство оборудования, воспроизводство ресурсов, воспроизводство компетенций, инновации.

Таким образом, контроллинг информационно и методически обеспечивает интеграцию всех функций и объектов менеджмента и осуществляет их координацию с целью ориентации на достижение поставленных целей. Вместе с тем контроллинг, интегрирующей функцией или методическим инструментом менеджмента не является. Контроллинг – это целеориентированная совокупность методов и инструментов для организации процессов планирования, учета и контроля во всех функциональных областях, т.е. это система управления, имеющая свои функции и свою эволюцию развития (табл №1). Приведенная таблица демонстрирует соответствие эпох развития предпринимательства (по И. Ансоффу) и этапов организационного развития бизнеса (по Л. Грейнеру), которые, в свою очередь, определили возникновение и характеристики тех или иных систем управления. Кроме того, из таблицы следует, что функции контроллинга определяются спецификой конкретных условий системы управления организацией.

Выбор функций контроллинга должен осуществляться с учетом характера внешней среды. Чем динамичнее развивается внешняя среда, и чем активнее она оказывает влияние на внутреннюю среду предприятия, тем более контроллинг носит активный, стратегический (определяющий направление развития предприятия) характер. Контроллинг не является функцией управления, так как не может выполнять несколько самостоятельных функций. Также контроллинг не является инструментом управления, поскольку он имеет свою эволюцию развития и может совершенствоваться. Для выявления роли контроллинга в системе управления организацией следует рассмотреть различные концепции менеджмента. Среди них известные, например, маркетинговая, логистическая рационалистическая и т.д. Однако ни одна из перечисленных систем управления не позволяет предприятию быстро адаптироваться к изменяющимся условиям среды, осуществлять ориентацию всех работников на достижение единой стратегической цели, обеспечивать синхронизацию всех объектов менеджмента на этапах планирования, учета, анализа и регулирования, «отслеживать» движение предприятия к намеченной цели и принимать эффективные решения по управлению. Концепция управления, позволяющая решить предприятию вышеперечисленные задачи – это система контроллинга. Специфика контроллинговой концепции управления заключается в системной интеграции и координации всех управленческих процессов на предприятии для повышения эффективности системы управления [4]. Данная концепция направлена на повышение уровня адаптации предприятия к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды за счет корректировки стратегических решений в режиме реального времени. В настоящее время достаточно много научных исследований посвящено вопросам диверсификации систем управления. Чем сложнее внешнее и внутреннее окружение предприятия, тем многоаспектнее становится процесс управления и разнообразнее подходы и методы, используемые в менеджменте. Обосновывая сущность контроллинга как новой концепции управления предприятием, необходимо определить какие специфические задачи решает контроллинг в каждой функции менеджмента, и подобрать соответствующие инструменты управления.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Козлов А.Б. Стратегическое управление промышленными предприятиями. СПб.: Питер, 2001. 132 с.

2. Карминский А., Оленев Н., Примак А., Фалько С. Контроллинг в бизнесе – методические и практические основы построения контроллинга в организациях. М.: Финансы и статистика, 1998. 242 с.
3. Глухов В.В. Менеджмент. СПб.: Питер, 2002. 405 с.
4. Макашева Н.А. Консервативное направление в современной буржуазной экономической науке: неоавстрийская школа. М.: Наука, 1987. 57 с.
5. Николаева О.Е., Алексеева О.В. Стратегический управленческий учет. М.: УРСС, 2003. 303 с.
6. Портер М. Международная конкуренция. Конкурентное преимущество стран: Пер. с англ. М.: Международные отношения, 1993. 900 с.
7. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой. Под общ.ред. проф. д.э.н. А.П. Градова и проф. д.э.н. Б.И. Кузина. СПб.: Специальная литература, 1996. 511 с.

O. Suyzeva

CONTROLLING IN THE SYSTEM OF MANAGEMENT BY AN INDUSTRIAL ENTERPRISE

Abstract: In the article the matter connected with controlling organization as a part of function of management by an industrial enterprise and performance of specific function which is to grant the necessary information for management and the help in making decisions.

Key words: system of management, function of management, conception of controlling.