

Концепция контроллинга и ее роль в повышении эффективности систем управления предприятием

Ушакова Н.А., ассистент кафедры «Экономика и организация производства», Калужский филиал Московского государственного технического университета им. Н.Э. Баумана, Калуга, Россия

Перерва О.Л., доктор экономических наук, профессор, Калужский филиал Московского государственного технического университета им. Н.Э. Баумана, Калуга, Россия

Аннотация. В статье рассматривается использование контроллинга как одного из управленческих механизмов, которые применяются менеджерами для решения управленческих задач. Система контроллинга позволяет объединить воедино все информационные потоки на предприятии и иметь возможность контролировать решение различных проблем. Контроллинг может быть основой построения организационно-экономического механизма стратегического планирования на промышленном предприятии.

Ключевые слова: контроллинг, организационно-управленческий механизм, стратегия, система сбалансированных показателей.

The concept of controlling and its role in improving the efficiency of enterprise management systems

Ushakova N.A., assistant of Chair «Economics and organization of production», Bauman Moscow State Technical University (Kaluga Branch), Kaluga, Russia

Pererva O.L., Bauman Moscow State Technical University (Kaluga Branch), Doctor of Economics, Professor, Kaluga, Russia

Annotation. The article considers the use of controlling as one of the management mechanisms that are used by managers to solve management problems.

Controlling system allows to combine all information flows in the enterprise and control the solution of various problems. Controlling can be the basis for building an organizational and economic mechanism of strategic planning in an industrial enterprise.

Keywords: controlling, organizational and management mechanism, strategy, balanced scorecard.

Введение

Концепция контроллинга уже несколько лет пользуется особой популярностью среди менеджеров. Контроллинг позволяет разработать систему управления предприятием, как в стратегическом так и в тактическом аспекте, позволяя контролировать ряд выбранных показателей и анализировать их изменения, принимая тем самым правильные и своевременные управленческие решения. Современный контроллинг объединяет в себе различные направления: управление рисками, разработку и реализацию стратегий, решение тактических вопросов и прочите управленческие задачи.

Результаты исследования

В настоящее время в экономической литературе выделяют две основных концепции контроллинга: американскую и немецкую.

Немецкая концепция определяет основные задачи контроллинга, связанные с решением проблем внутреннего учета во всех формах: документального, планового, контрольного.

В отличие от немецкой, в американскую концепцию включаются также задачи учета, анализа и оценки внешней среды. Согласно работам Д.Хана, настоящей целью контроллинга является оптимизация результатов деятельности предприятия с учетом гарантии его ликвидности¹. Специальными задачами контроллинга можно назвать:

1. категория пользовательских задач:

¹ Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга: Пер. с нем./Под ред. и предисл. А.А. Турчака. - М.:Финансы и статистика, 1997. -765 с.

- формирование планирования и контроля на предприятии;
- процесс планирования и контроля для целеполагания;
- формирование учета и отчетности;
- процесс стратегического и оперативного планирования и контроля;
- процесс координации частных планов;
- информация;
- формирование отчетности различных форматов, ориентированной на

группы заинтересованных лиц.

2. категория организационных задач:

- принятие управленческих решений;
- участие в формулировании управленческих решений.

Согласно указанного выше, Д. Хан представляет схему деления задач контроллинга по категориям, приведенную на рисунке 1.

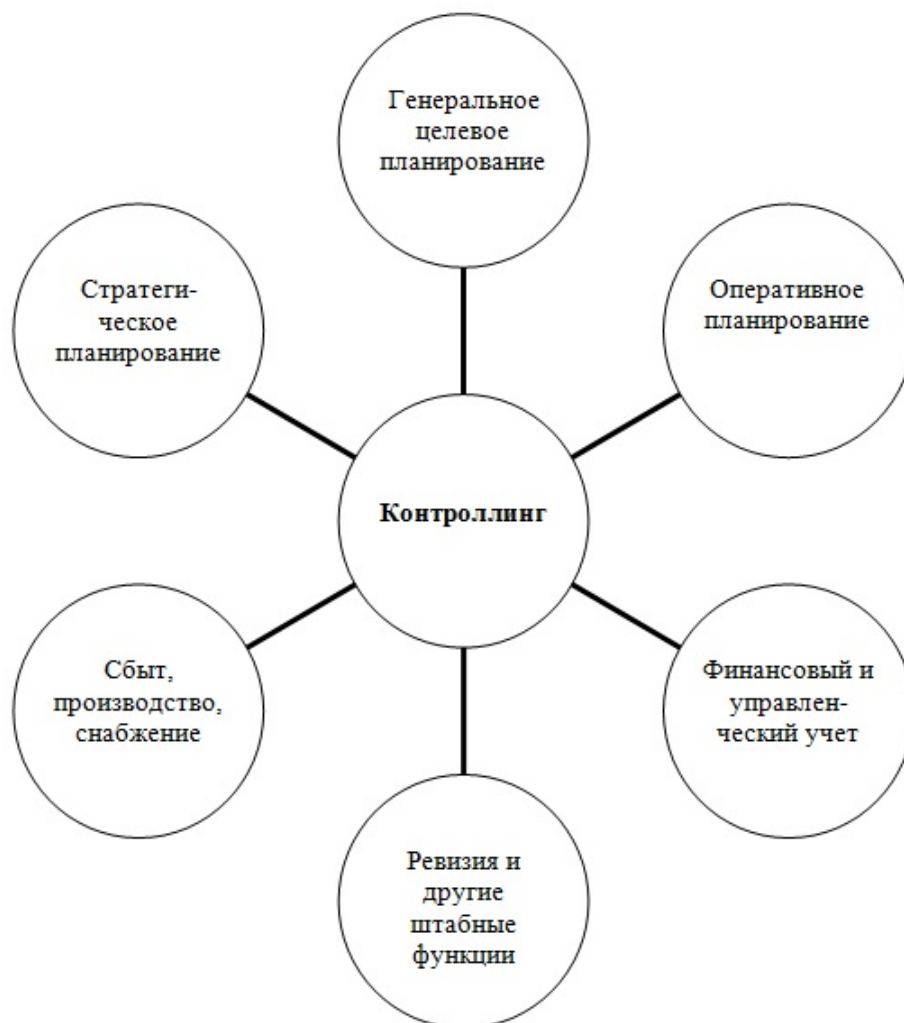


Рис. 1 – Схема разграничения задач контроллинга по Д. Хану

Представленная схема разделения задач нуждается в адаптации для применения на российских предприятиях.

Можно отметить, что становление контроллинга происходит в условиях формирования новых знаний в области менеджмента: развития теорий управления, разработка новых управленческих моделей и методов. В развитии контроллинга Л.Малышева отмечает шесть основных этапов². Также подобного мнения придерживаются А.А. Кораблева³ и М.В Чувашилова⁴. Этапы развития контроллинга и основные представители данного научного направления следующие:

1. Управленческий учет (1980-е гг.) - Манн Р., Дайле А., Глущенко В.В.;
2. Информационная система (конец 1980-х гг.) - Рейман Т., Прайсслер П.;
3. Планирование и контроль (начало 1990-х гг.) - Хан Д., Хорват П.;
4. Координация (1990-е гг.) - Кюппер Х.У., Шмидт А.;
5. Метасистема управления (конец 1990-х гг.) - Шрайогг И., Сьюрц И., Фалько С.Г.;
6. Координация процесса принятия решений (2000-е гг.) - Пич Г., Шерм Э., Штайнманн Х.

Анализ исследований в области контроллинга, таких авторов как Х.Ю. Кюппер⁵, Д.Шнайдер⁶, Т.Райхман⁷, Й.Вебер⁸ и других, позволяет выделить противоречия современных подходов к контроллингу:

1. Нечеткая формулировка понятия контроллинга, которая приводит к искажению его смысла;

² Малышева Л.А. Управление организационными изменениями промышленных предприятий на основе контроллинга: Автореф. дис. ... докт. эконом. наук (08.00.05)/ Институт экономики УрО РАН. – Екатеринбург, 2005. – 40 с. С. 15.

³ Кораблева А.А. Контроллинг на понятийном уровне: почему мы употребляем те или иные понятия и как определить, что такое контроллинг // Омский научный вестник. – 2004. – № 2 (27). С.155

⁴ Чувашилова М.В., Внедрение контроллинга в систему управления предприятием авиационной промышленности. –М.: Издательство: Академия Естествознания, 2013. С.171

⁵ Kupper H.-U. Controlling: Konzeption, Aufgaben und Instrumente. — Stuttgart: Schaffer-Poeschel, 1997. — 512 s.

⁶ Schender D.E., Hatten K.J. Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline. // «Academy of Management Proceedings», август, 1972.

⁷ Reichmann T. Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten: Grundlageneiner systemgestützten Controlling-Konzeption.. — Muenchen: Vahlen, 1997. — 678 s.

⁸ Weber J. Einfuehrung in das Controlling. — Stuttgart: Schaffer-Poeschel, 1998. — 410 s.

2. Не совсем корректно переведен термин «контроллинг» с английского языка, что приводит к усложнению понимания его сущности;

3. Предметная область контроллинга обозначена неявно, что ведет за собой размытость его целей и задач, и как следствие возникновение проблемы принятия и использование теории контроллинга;

4. Отсутствие точности в моделях и методах, применяемых только в контроллинге, что приводит к бессистемному и малоэффективному использованию этих методов;

5. Договоренность о позиционировании контроллинга в системе управления отсутствует, что усложняет его возведение в ранг социального института и научной дисциплины;

6. Требований к контролеру, удовлетворяющих требования всех участников процесса до сих пор нет, поэтому существует недостаток специалистов в этой области.

Наличие множественных противоречий вызвали необходимость принять концепцию контроллинга, разработанную Л.Малышевой, которая дает определение контроллинга как системы управления организационными переменными в социально-экономической системе, на основе смены имеющих приоритет задач, во взаимосвязи со стадией жизненного цикла, и направленная на стабильное развитие организации на долгосрочный период⁹. Цель контроллинга подразумевает построение эффективной саморазвивающейся организации в условиях риска и неопределенности.

Контроллинг представляет собой новую концепцию управления. Основывается она на желании обеспечения устойчивости развития и эффективного функционирования предприятия на основе соединения во единую стратегического планирования, бюджетирования, современных методов консолидированного управленческого учета, многофакторного комплексного анализа состояния промышленного предприятия с использованием

⁹ Малышева Л.А. Управление организационными изменениями на основе контроллинга. – Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2004. – 360 с.

сбалансированной системы показателей, формирование взвешенных управленческих решений, основанных на моделировании деятельности предприятия.

Практика показала, что контроллинг можно разделить на уровни: высший – стратегический и низший – тактический. Следует обратить внимание, что тактический уровень требует непрерывной работы в реальном времени. Задачи адаптации работы предприятия к изменяющимся факторам и условиям внешней среды, а также реализации стратегии компании можно решить рационально совмещая принципы, формы и методы оперативного и стратегического контроллинга. При реализации принципов интеграции на основе форм и методов контроллинга с целью повысить эффективность работы системы управления важно принимать во внимание ключевые элементы методики контроллинга. Они следующие:

- выбор в качестве ориентира эффективного стратегического управления;
- должна быть создана информационно-аналитическая система, адекватная задачам целевого управления;
- создание единой системы, выполняющей в течении управленческого цикла функции прогнозирования развития предприятия, мониторинга, планирования операционной деятельности, контроля и диагностики выполнения и формирования управленческих решений для корректировки ситуации.

Следует отметить, что цикл контроллинга состоит из итеративных этапов планирования, контроля выполнения и принятия решений, корректирующих ситуацию.

В рамках цикла контроллинга на этапе планирования необходимо реализовывать технологию «встречных потоков». В начале производится планирование по направлению «сверху вниз», то есть разработка методики планирования, потом координация и в завершении детальная проработка планов по уровням, в последствии создается поток «снизу вверх», имеющий

противоположное направление. Обратный поток вызывает необходимость разработки методики проведения корректировки плановых заданий, объединения отдельных планов в единый план по предприятию.

В рамках этапа контроля производится исследование отклонений факта от запланированных показателей, что предусматривает оценку полученных фактических данных по величинам, подлежащим контролю и выработку необходимых мероприятий, направленных на устранение выявленных нежелательных отклонений.

Отметим, разработка стратегии является центральным пунктом блока стратегического планирования, то есть списка потенциальных действий для достижения целей, поставленных перед компанией.

Таким образом стратегическое планирование можно разделить на три фазы:

- поиск и формирование стратегической цели;
- формулирование и оценивание стратегии;
- принятие управленческого решения по стратегии.

Цели стратегии формируются на основе анализа сценариев будущего развития предприятия, выделяются из состава общих целей и прорабатываются как новые или существующие потенциалы эффективного и устойчивого функционирования предприятия во внешней и внутренней среде. В это же время определяются ограничения в форме независимых и фиксированных переменных. Подобные ограничения как эндогенного, так и экзогенного происхождения следует рассматривать как отправную точку для планирования. Поиск альтернатив определяет цели планирования и неизбежные допущения. Эти цели также исследуются на предмет их реализуемости и выбора рационального варианта. Далее производится формирование и оценка стратегии. В рамках стратегического анализа необходимо определить исходную ситуацию, возможности для действия и установить «стратегические разрывы», представляющие собой разницу потенциально возможных и реально достигнутых результатов. Проведение анализа первоначального

экономического положения компании дает возможность определить ее сильные стороны и слабости, выявить отклонение от поставленной цели, рассматриваемой в качестве плановой величины и параметров «стартовой» ситуации, выступающей в качестве фактического значения в определенный момент времени¹⁰.

На данном этапе разрабатывается стратегия, формируются, конкретизируются и оцениваются возможные альтернативные решения, позволяющие достичь поставленных целей и ликвидировать имеющиеся «разрывы». Поэтому возникает необходимость создавать большее количество альтернативных стратегий, на основе сценариев будущего развития, предложений всех участников рабочих групп, ожиданий и прогнозов с применением соответствующего инструментария.

Вследствие недостатка количественной и качественной информации, наличия открытого горизонта планирования оценить создаваемые альтернативы и сделать выбор рационального варианта в рамках стратегического планирования очень сложно и требует использования моделирования с применением экономико-математических методов для формирования и последующего принятия управленческих решений в условиях риска и неопределенности.

Завершающая фаза планирования заканчивается принятием управленческого решения о выборе стратегии.

Одна из основных задач контроля выполнения стратегии состоит в создании условий устойчивого развития и эффективной работы компании и формировании ситуации, пригодной для выполнения стратегической цели компании. Стратегический контроль можно разделить на три фазы:

- выбор предмета контроля и определение необходимого объема данных для сбора и обработки информации, представляющих собой совокупность переменных подлежащих исследованию;
- оценка полученных показателей;

¹⁰ Акофф, Р. Планирование будущего корпорации. – М.: Прогресс, 1985. – 332 с.

– формирование альтернатив и осуществление выбора оптимального управленческого решения по выявленным результатам.

Для обеспечения реализации стратегического развития, нужно чтобы информационно-аналитическая система имела в своем составе блок информационной подсистемы раннего обнаружения будущих тенденций, как во внешней среде, так и внутри предприятия. Об экономических, социальных, политических и технологических тенденциях должны информировать внешние индикаторы. Внутренние индикаторы, которые представляют собой совокупность показателей, объединенных в группы, которые должны предоставлять информацию топ-менеджерам о настоящем состоянии компании, и предоставлять возможность составления прогноза кризисных ситуаций в компании в будущий период времени.

На рисунке 2 показан состав, структура и содержание комплексной модели, используемой при обосновании управленческих решений.

С позиции структурно-функционального подхода представляется целесообразным выделение целевых и технико-экономических функций у системы контроллинга¹¹. В состав целевых функций контроллинга принято включать координацию и интеграцию процессов, связанных с планированием и контролем, информационное обеспечение и организационные изменения с помощью стратегии развития предприятия, чтобы обеспечить непрерывное управление целями экономического характера в ходе организационного развития.

Определяющую роль в обеспечении позитивного эффекта на работу предприятия играют много факторов. Среди них можно выделить единую стратегию действий, направленных на компенсацию внешних изменений, управление ресурсами, связанными между собой, и поиск источников снижения удельных затрат, направленных на НИОКР и разработку новых продуктов с целью снижения себестоимости. Максимальный эффект взаимной связи достигается благодаря горизонтальной интеграции управления. Взаимосвязь

¹¹ Фалько С.Г., Носов В.М. Контроллинг на предприятии. – М: «Знание», 1995. – 80 с.

ресурсов обеспечивает вертикальную интеграцию разных уровней системы управления.



Рис. 2 – Схема комплексной модели контроллинга предприятия

Технико-экономические функции контроллинга включают в себя:

1. учетно-аналитическую функцию, которая реализует управленческий учет и анализ, используя специальные унифицированные формы для документов с целью координирования и объединения целого ряда целевых показателей;

2. контрольно-информационную функцию, которая обеспечивает информационное сопровождение контроля организационно-управленческой, производственно-хозяйственной, финансово-экономической, инновационной и инвестиционной деятельностью.

3. методическую функцию, которая позволяет добиваться рационального использования доступных управленческих методов и инструментов для постоянного улучшения учета, анализа, планирования и контроля, а также постоянного обновления и совершенствования этих элементов.

Системный, программно-целевой и процессный подход принято выделять в составе функционального управления при помощи разделения технических и целевых функций контроллинга.

В условиях неопределенности и риска применение контроллинга в виде целостной концепции управления компанией позволяет достигнуть поставленные цели при устойчивом и эффективном функционировании компании.

Рассматривая контроллинг как процесс, можно выделить его десять стадий:

Стадия 1. Проведение стратегического анализа;

Стадия 2. Разработка альтернативных вариантов стратегий;

Стадия 3. Осуществление выбора наиболее приемлемой стратегии из разработанного набора вариантов;

Стадия 4. Формирование структуры дерева целей;

Стадия 5. Формулирование, соподчинение и координация при помощи определения приоритета каждой стратегической цели и задачи;

Стадия 6. Определение путей выполнения выбранного дерева целей,

разработанной стратегии и тактики;

Стадия 7. Проведение оценки эффективности выбранных инструментов, рычагов и конкретных технологий, применяемых при реализации бизнес-процессов;

Стадия 8. Определение системы как конечных, так и промежуточных результатов, которые вырабатываются по стадиям каждого бизнес-процесса;

Стадия 9. Создание системы контроля поставленным требованиям: например, соответствия системы контроллинга целям, стратегии и тактическим задачам; соответствия механизмов реализации целей их ожидаемым результатам; соответствия запланированных и фактических полученных результатов.

Стадия 10. Внесение корректировок в стратегию, тактику и механизмы исполнения системы «плановые показатели – фактическое значение - определение отклонений».

Таким образом, процесс контроллинга состоит из последовательности выполнения обособленных операций. Процесс контроллинга также может быть рассмотрен как совокупность процессов планирования, регулирования, контроля и обучения. При этом процесс контроллинга базируется на информационных технологиях и направлен на будущие действия.

Особую значимость приобретают задачи формирования и применения в целях управления компанией сбалансированной системы показателей и критериев эффективности и устойчивости деятельности компании.

Перевод в количественные показатели всех сторон деятельности предприятия для последующего анализа и оценки эффективной работы организационно-экономического механизма управления системой предприятия относится к категории традиционного подхода. Данные для использования системы контроллинга базируется на качественных, количественных и, самое главное, динамических показателях работ компании.

Новый виток в развитии контроллинга произошел с распространением концепции Balanced Scorecard (сбалансированная система показателей)¹². Данный инструмент стратегического управления позволяет с большей вероятностью обеспечить формирование и реализацию намечаемых стратегий, выбор целей, показателей, их целевых значений, а также мотивировать сотрудников на достижение стратегически важных целей, осуществлять бюджетирование и внедрить принципы стоимостно-ориентированного управления (Value-Based Management)¹³. Сбалансированная система показателей (ССП) оптимально отвечает задачам контроллинга по стратегическому и оперативному контролю хода реализации стратегии.

Заключение

Подводя итог сказанному выше можно отметить, что контроллинг как система, объединяющая вместе информацию о состоянии различных элементов предприятия, широко применяется на различных предприятиях в настоящее время. За свою историю, насчитывающую несколько десятилетий применения, контроллинг сильно эволюционировал от узконаправленного применения в управленческом учете до системы, охватывающей все сферы деятельности предприятия. В современных условиях специалисты рекомендуют систему контроллинга выстраивать, опираясь на особенности конкретного предприятия.

Библиографический список

1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. – М.: Прогресс, 1985. – 332 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. Сокр. пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
3. Внедрение сбалансированной системы показателей // Horvath & Partners; Пер. с нем. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.– 478 с.

¹² Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – М.: Олимп-Бизнес, 2003. – 320 с.

¹³ Внедрение сбалансированной системы показателей // Horvath & Partners; Пер. с нем. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 478 с.

4. Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления: Учеб. пособие. – М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 1998. – 195 с.
5. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие ССП. – М.: Олимп-Бизнес, 2004. – 416 с.
6. Кораблёва А.А. Контроллинг на понятийном уровне: почему мы употребляем те или иные понятия и как определить, что такое контроллинг // Омский научный вестник. – 2004. – № 2 (27).
7. Малышева Л.А. Управление организационными изменениями на основе контроллинга. – Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2004. – 360 с.
8. Малышева Л.А. Управление организационными изменениями промышленных предприятий на основе контроллинга: Автореф. дис. ... докт. эконом. наук (08.00.05) / Институт экономики УрО РАН. – Екатеринбург, 2005. – 40 с.
9. Фалько С.Г., Носов В.М. Контроллинг на предприятии. – М: «Знание», 1995. – 80 с.
10. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга: Пер. с нем./Под ред. и предисл. А.А. Турчака. - М.: Финансы и статистика, 1997. -765 с.
11. Чувашилова М.В., Внедрение контроллинга в систему управления предприятием авиационной промышленности. –М.: Издательство: Академия Естествознания, 2013.
12. Kupper H.-U. Controlling: Konzeption, Aufgaben und Instrumente. — Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1997. — 512 s.
13. Reichmann T. Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten: Grundlageneiner systemgestützten Controlling-Konzeption.. — Muenchen: Vahlen, 1997. — 678 s.

14. Schender D.E., Hatten K.J. Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline. // «Academy of Management Proceedings», август, 1972.

15. Weber J. Einführung in das Controlling. — Stuttgart: Schaffer-Poeschel, 1998. — 410 s.

References

1. Akoff.R. Planirovanie budushhego korporacii. — M.: Progress, 1985. — 332 s.

2. Ansoff I. Strategicheskoe upravlenie. Sokr. per. s angl. — M.: E`konomika, 1989. — 519 s.

3. Vnedrenie sbalansirovannoj sistemy` pokazatelej // Horvath & Partners; Per. s nem. — M.: Al`pina Biznes Buks, 2005. — 478 s.

4. Zabelin P.V., Moiseeva N.K. Osnovy` strategicheskogo upravleniya6 Ucheb. posobie. — M.: Informacionno-vnedrencheskij centr «Marketing», 1998. — 195 s.

5. Kaplan R.S., Norton D.P. Organizaciya, orientirovannaya na strategiyu. Kak v novej biznes-srede preuspevayut organizacii, primenyayushhie SSP. — M.: Olimp-Biznes, 2004. — 416 s.

6. Korablyova A.A. Kontrolling na ponyatijnom urovne: pochemu my` upotrebyaem te ili iny`e ponyatiya i kak opredelit`, chto takoe kontrolling // Omskij nauchny`j vestnik. — 2004. — № 2 (27).

7. Maly`sheva L.A. Upravlenie organizacionny`mi izmeneniyami na osnove kontrollinga. — Ekaterinburg: Institut e`konomiki UrO RAN, 2004. — 360 s.

8. Maly`sheva L.A. Upravlenie organizacionny`mi izmeneniyami promy`shlenny`x predpriyatij na osnove kontrollinga: Avtoref. dis. ... dokt. e`konom. nauk (08.00.05)/ Institut e`konomiki UrO RAN. — Ekaterinburg, 2005. — 40 s.

9. Fal`ko S.G., Nosov V.M. Kontrolling na predpriyatii. — M: «Znanie», 1995. — 80 s.

10. Xan D. Planirovanie i kontrol': koncepciya kontrollinga: Per. s nem./Pod red. i predisl. A.A. Turchaka. – M.: Finansy` i statistika, 1997. – 765 s.
11. Chuvashilova M.V., Vnedrenie kontrollinga v sistemu upravleniya predpriyatiem aviacionnoj promy`shlennosti. –M.: Izdatel`stvo: Akademiya Estestvoznaniya, 2013.
12. Kupper H.-U. Controlling: Konzeption, Aufgaben und Instrumente. — Stuttgart: Schlaffer-Poeschel, 1997. — 512 s.
13. Reichmann T. Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten: Grundlageneiner systemgestitzten Controlling-Konzeption.. — Muenchen: Vahlen, 1997. — 678 s.
14. Schender D.E., Hatten K.J. Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline // «Academy of Management Proceedings», август, 1972.
15. Weber J. Einfuhrung in das Controlling. — Stuttgart: Schaffer-Poeschel, 1998. — 410 s.