

© 2011 г. А.А. Яковлева

КОНТРОЛЛИНГ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Экономическая ситуация в стране и жесткая конкуренция как на внешнем, так и на внутреннем рынках заставляют предприятие постоянно совершенствовать свою деятельность. Функционирование в условиях рыночных отношений определило необходимость изменения сложившейся практики управления, которая перестала в полной мере отвечать современным требованиям и условиям хозяйствования. Следствием острой конкурентной борьбы, которую ведут предприятия, является необходимость принятия управленческих решений в минимально короткий срок, повышение эффективности использования всех видов имеющихся ресурсов, то есть построение гибкой и эффективной системы управления, поскольку именно она является гарантом достижения поставленных целей. Рыночные отношения предъявляют повышенные требования к системе управления предприятием. Непрерывное усложнение и рост взаимосвязей предприятия и внешней среды определяет расширение спектра задач, решаемых его системой управления, в ходе достижения поставленных целей деятельности, а, следовательно, и увеличение числа применяемых инструментов управления, потоков и объемов информации и усложнение взаимосвязей между элементами системы.

В связи с этим актуальным представляется исследование вопросов, касающихся существующих недостатков в системах управления отечественными предприятиями и возможностей повышения эффективности функционирования рассматриваемых систем. Изменение условий функционирования и динамичность внешней среды предприятия определяют необходимость:

1. построения модифицированной системы управления, что в свою очередь требует применения инструмента, позволяющего координировать ее элементы;
2. непрерывного мониторинга изменений, происходящих как во внешней, так и внутренней среде предприятия и сокращение времени

принятия управленческих решений и корректирующих воздействий;

3. составление как можно более детальных прогнозов развития событий, что определяет смещение акцентов от анализа прошлого к анализу будущего;
4. расширения информационной базы и применения информационных систем для принятия своевременных и адекватных управленческих решений;
5. получения информации на основе «двойной петли»: информации о реализации плана и информации о внешней среде, которая позволяет судить о жизнеспособности и адекватности разработанного плана и необходимости его пересмотра [1, с. 21-22].

В тоже время, анализ систем управления предприятиями, основное внимание при проведении которого уделялось реализации функций планирования и контроля, так как цель управления формируется в рамках функции «планирование-прогнозирование» ...[2, с.5], а достигается в процессе реализации функции контроля, позволил выявить, что в настоящее время сложившаяся система планирования предприятий, как правило, обладает следующими недостатками:

– из всех видов планирования на предприятиях достаточно полно применяется только тактическое планирование для решения текущих задач реализации плана производства (в частности оперативно-производственное планирование);

– планирование реализуется в условиях неполной информации о конкурентах, изменениях внешней среды предприятия и т.д. и информации ограниченного ракурса, которую предоставляет бухгалтерский, налоговый, управленческий учет предприятия;

– планирование основано на ретроспективном анализе данных о произошедших отклонениях в результате реализации плана деятельности предприятия предыдущего периода;

– процесс планирования не доводится до планирования финансового, что не позволяет своевременно отслеживать и корректировать показатели финансовой активности деятельности предприятия;

– планирование не всегда охватывает все виды деятельности, например, часто на предприятии не ведется планирование экологической деятельности.

Кроме недостатков системы планирования отметим, что устоявшаяся схема процесса контроля реализации плана также не отвечает требованиям новых условий функционирования предприятия. Система контроля реализации плана, как правило, сводится к регистрации значений ключевых показателей деятельности предприятия через установленные промежутки времени, сравнению их с запланированными значениями.

Так, существенным недостатком систем планирования и контроля предприятия является отсутствие на этапе реализации плана управления данным процессом, что ведет к образованию разрыва во времени между этапом регистрации значения контролируемого показателя и проведением корректирующего воздействия. Кроме того, необходимо учитывать, что изменение величины контролируемого показателя на одном этапе ведет к пересмотру всех последующих шагов реализации плана, то есть увеличивает затраты предприятия на управление (рисунок 1).

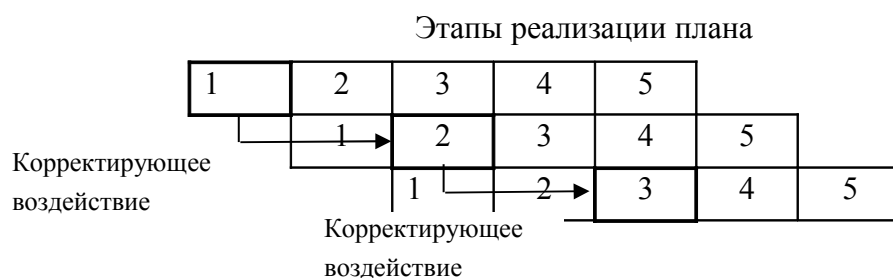


Рис. 1. Этапы реализации плана предприятия

На примере реализации среднесрочного плана работы предприятия, видим, что наличие отклонения от запланированных значений на каждом этапе определяет необходимость корректирующего воздействия, изменения плановых значений показателей на последующих этапах реализации плана и дополнительные издержки на управляющие воздействия. Возникновение отклонения от запланированных значений на начальных этапах реализации плана значительно увеличивают затраты всех видов ресурсов для достижения поставленной цели. Временной разрыв этапов составления и оценки выполнения плана и отсутствие целостной системы контроля на этапе его реализации негативно влияют на эффективность управления предприятием. Точность достижения запланированных значений показателей деятельности во многом

также определяется изменчивостью внешней и внутренней среды предприятия, а также его используемой нормативной и информационной базами.

Традиционно используемые источники информации о бизнес-процессах, протекающих на предприятии, такие как бухгалтерский и управленческий учет, составляющие информационную базу предприятия, ориентированы на оценку и выявление причин уже произошедших за период отклонений, и предоставляют информацию достаточно ограниченного ракурса и детализации. Выявленные недостатки систем планирования и контроля отечественных предприятий определяют необходимость применения новых концепций управления, которые позволят повысить эффективность принимаемых управленческих решений. Необходимость изменения системы управления предприятием и применения таких концепций управления, которые бы отвечали новым условиям его функционирования с учетом динамично изменяющейся внешней среды, определяет актуальность рассмотрения вопросов, касающихся такого понятия как контроллинг. Применение контроллинга на западных предприятиях позволило повысить эффективность их управления. Однако использование контроллинга на российских предприятиях затруднено в связи с тем, что в настоящее время до конца не сформирована методологическая база данной концепции управления, в частности не существует однозначной, общепризнанной трактовки рассматриваемого понятия. Многообразие определений и взглядов свидетельствует о том, что контроллинг является интенсивно развивающимся направлением в области теории и практики управления финансово-хозяйственной деятельностью предприятий.

Для того чтобы определить сущность данного понятия, его место в системе управления предприятием, а также сформулировать его определение, был проведен критический анализ существующих концепций контроллинга. В настоящее время сформировались четыре концепции контроллинга. Рассмотрим их в порядке расширения предметной области контроллинга. Первая концепция контроллинга ориентирована на систему бухгалтерского учета (Д. Шнайдер), что является достаточно узким подходом, поскольку с одной стороны бухгалтерская информация не отражает всех аспектов функционирования предприятия, а с другой прибыль не является единственно возможной целью деятельности предприятия. Кроме того, достижение запланированного уровня прибыли может быть реализовано с помощью традиционных инстру-

ментов управления предприятием. Без внедрения новых систем. Вторая концепция контроллинга с ориентацией на информацию (Х. Берр, П. Прайсслер, Т. Райхман) в большей степени отражает суть понятия контроллинга, однако ограничивает его возможности, поскольку основной целью является сбор разносторонней информации о деятельности предприятия, тогда как за рамками остаются вопросы, касающиеся ее обработки, интерпретации и т. д.

Следующая концепция контроллинга с ориентацией на координацию (Д. Хан, П. Хорварт, Х.-Ю. Кюппер, И. Вебер, А. Шмидт, А.Зунд, Г. Пич и Э. Шерм, Р. Манн, Э. Майер, Х. Фольмут) может быть разделена на два направления:

- ориентация на планирование и контроль;
- ориентация на управленческую систему в целом.

Первое направление характеризуется направленностью контроллинга на координацию систем планирования, контроля и информационного обеспечения, контроллинг рассматривается как подсистема управления предприятием. Второе – рассматривает контроллинг как инструмент координации самой системы управления предприятием. Такой подход не дает возможности разграничить функции системы управления и функции системы контроллинга.

Четвертой является системообразующая концепция контроллинга (Х. Штайман, И. Сьюрц, В. Ньюман, Дедов О.А., Ананьина Е. А., Данилочкин С. В., Данилочкина Н. Г.). Приверженцами системообразующей концепции контроллинга являются преимущественно отечественные исследователи. В данной концепции контроллинг рассматривается как надстройка к системе управления предприятием. Такое определение контроллинга является слишком широким и не дает возможности определить конкретную область приложения данной системы. На основании вышеизложенного, по мнению автора, сущность понятия контроллинга отражает объединение двух концепций контроллинга с ориентацией на информацию и координацию. В соответствие с этим контроллинг на предприятии должен выполнять две основные функции: координирующую, связанную с мониторингом реализации планов, подготовкой на этой основе предложений по корректировке контролируемых показателей, разработкой вариантов управленческих решений и информационную (обеспечивающую), связанную с подготовкой и предоставлением необходимой информации для принятия управленческих решений.

Таким образом, контроллинг – это управленческая система координации и информационно-аналитического обеспечения процессов разработки и реализации планов, отражающих стратегию предприятия. Особенностью системы контроллинга является то, что с одной стороны контроллинг является самостоятельной подсистемой менеджмента предприятия, а с другой пересекается в функциональной области применения с системами планирования и контроля предприятия. Данное определение и выделенные функции координации и информационного обеспечения процесса управления реализацией плана, выполняемые контроллингом, позволяют определить его место в системе управления предприятием и рассматривать его как связующее звено, где аккумулируется и обрабатывается информация по всем процессам, протекающим на предприятии, и формируются данные для поддержки принятия эффективных управленческих решений. Проведенное исследование позволяет сделать вывод о том, что системы управления отечественными предприятиями в настоящее время обладают рядом существенных недостатков, которые негативно влияют на эффективность их функционирования в условиях рыночных отношений. Повышение эффективности функционирования данных систем возможно с помощью применения новой для отечественных предприятий концепции управления – контроллинга. Однако возможности применения контроллинга на предприятиях существенно ограничены вследствие недостаточной разработанности методологических основ данной концепции. Приведенная авторская трактовка контроллинга позволяет уточнить сущность рассматриваемого понятия и определить его место в системе управления предприятием.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Каплан Р. С., Нортон Д. П.* Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М., 2008.
2. *Ильин А. И.* Планирование на предприятии. Мн., 2001.

***Уфимский государственный
авиационный технический университет***

17 апреля 2011 г.