

ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМ КОНТРОЛЛИНГА НА ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Р.С. Озернов

*Самарский государственный аэрокосмический университет
имени академика С. П. Королёва, Самара, Россия*

Необратимость процесса перехода экономики от планово-распределительной системы к рыночной, а также её интеграция в мировое экономическое сообщество подняли на новый уровень вопросы конкурентоспособности промышленных предприятий. Одним из факторов, обуславливающих падение производительности труда, является отсутствие у промышленных предприятий навыков адекватного восприятия и реагирования на меняющиеся экономические условия внешней среды.

В практике хозяйствования возрастает роль внутрипроизводственного и внутрифирменного управления предприятиями. Доминирующие традиционные концепции, методы и инструменты менеджмента не позволяют в полной мере эффективно проектировать и применять на практике системы управления предприятиями. Перед руководством встаёт вопрос о необходимости управления в условиях усиливающейся конкуренции, нестабильности внешнего окружения и необходимости оперативного реагирования на меняющиеся условия, откуда следует необходимость приведения конкретных применяемых предприятиями форм управления в соответствие с требованиями внешней среды.

Одной из эффективных современных форм внутрифирменного управления предприятиями являются системы контроллинга, позволяющие в условиях жёсткой конкуренции, а зачастую и серьёзных социальных ограничений добиться устойчивого долгосрочного развития. Увязывая процессы планирования, учёта, анализа, контроля и принятия решений в единое целое, системы контроллинга позволяют выявить как внутрифирменные, так и межфирменные экономические связи и создать благоприятную основу для управления ими. Ориентация на цели, потенциал предприятия и возможности рынка, в условиях функционирования контроллинга позволяют улучшить управление предприятием как системой.

Слово «контроллинг» произошло от английского «to control» – контролировать, управлять, которое, в свою очередь, происходит от

французского слова, означающего реестр, проверочный список. В англоязычных источниках больше распространён термин «управленческий учёт» («management accounting»), хотя сотрудников, занимающихся ведением управленческого учёта, называют «контроллерами».

Контроллинг, несмотря на созвучие, отличается и даже противоречит понятию контроля. Контроль направлен в прошлое, на выявление ошибок, отклонений, просчётов и проблем. Контроллинг – это управление будущим для обеспечения длительного функционирования предприятия и его структурных единиц. Службы контроллинга стремятся так управлять процессами текущего анализа и регулирования плановых и фактических показателей, чтобы максимально исключить ошибки, отклонения и просчёты как в настоящем, так и в будущем.

К основным функциям контроллинга можно отнести мониторинг состояния экономики предприятия; сервисную функцию (обеспечение аналитической информацией для принятия управленческих решений); управляющую функцию; контроль и анализ экономичности работы подразделений; подготовку (разработку) методологии принятия решений, их координацию, а также контроль восприятия этой методологии руководством.

Контроллинг, в отличие от ревизии, ориентирован на текущие результаты деятельности фирмы и не связан с документальной проверкой на местах свершения хозяйственных операций. Задачей контроллера является методическая и консультационная помощь при создании системы «раннего обнаружения» тенденций и факторов, способных принести при их развитии не только выгоду, но и потери.

Задача контроллера состоит также и в том, чтобы следить за правильностью применения методики, способствующей достижению предприятием прибыли (предотвращению убытка). Эту функцию контроллер должен выполнять в качестве своего рода переводчика, консультанта, сопровождающего экономиста, лоцмана по достижению прибыли таким образом, чтобы каждый сотрудник сохранял с помощью соответствующих инструментов способность к самоконтролю.

Контроллинг как интегрированная функция управления делает возможным не только подготовку решения, но и обеспечение контроля его выполнения с помощью соответствующих управленческих инструментов, оказание информационной поддержки административно-управленческого

персонала в ориентации деятельности предприятия на конечный результат. Сведя в единое целое учёт, контроль и анализ, контроллинг связывает воедино все эти функции, интегрирует и координирует их. Контроллинг является своеобразным механизмом самооценки предприятия, обеспечивающим фрагмент обратной связи в контуре управления.

Важнейшим фактором возрастающей потребности в действенном инструментарии планирования деятельности отдельных подразделений и всего предприятия в целом является растущая сложность явлений и процессов во внутренней и внешней среде, рост масштабности и интенсивности экономических, технологических и общественных изменений, усложняющаяся ситуация в сфере материально-технического снабжения, ограничения в сфере производства.

При создании службы контроллинга основным требованием должна быть её обособленность и независимость от какой-либо финансово-экономической службы. Она должна иметь возможность и полномочия:

- получать необходимую информацию из бухгалтерии, финансового отдела, планово-экономического отдела, службы сбыта и службы материально-технического снабжения;
- организовывать с помощью других служб сбор дополнительной информации, требуемой ей для анализа и выводов, но не содержащейся в существующих документах финансово-экономических служб;
- внедрять новые процедуры сбора аналитической информации на постоянной основе. При этом вопрос о выплате компенсации сотрудникам других служб за увеличение нагрузки должны решать руководители, для которых предназначена собираемая информация;
- оперативно доводить информацию до высшего руководства предприятия.

Полноценное функционирование службы контроллинга тесно связано с оптимизацией информационных потоков на предприятии, а, следовательно, с автоматизацией финансово-хозяйственной деятельности и использованием современных информационных технологий.

Сложность оценки эффективности контроллинга состоит в том, что выявить позитивную сторону управляющей системы невероятно трудно из-за неясности, насколько и как улучшается тот или иной процесс именно благодаря новой системе. Применение инструментов контроллинга позволяет

предприятиям добиваться высоких результатов, прежде всего, в таких областях, как планирование, прогнозирование, инвестиционная привлекательность, инновационная деятельность, финансовые результаты. И сложность оценки эффективности внедрения контроллинга состоит ещё и в определении эффективности для каждого из этих процессов в отдельности, а также в совокупности для предприятия. При внедрении системы контроллинга на предприятиях оценка её эффективности, как правило, производится после начала её функционирования, уже после наметившихся тенденций к улучшению в работе предприятия.

По данным оценки организаций, проводящих контроллинговые мероприятия, внедрение систем контроллинга открывает возможности для решения совокупности бизнес-проблем, включая повышение уровня инвестиционной привлекательности, эффективности документооборота, увеличение открытости компании, финансовой устойчивости, оптимизацию системы планирования.

Главной задачей службы контроллинга является последовательный и своевременный анализ финансово-хозяйственной деятельности всех подразделений предприятия с точки зрения запланированных затрат и прибыли, а также подготовка инициативных предложений по устранению несоответствий плановым заданиям и рекомендаций по улучшению результатов работы. Функционально контроллинг можно распределить по таким направлениям, как контроллинг затрат, контроллинг товаров, контроллинг клиентов, контроллинг процесса, контроллинг логистики, контроллинг маркетинга, а также следует различать оперативный (операционный) и стратегический контроллинг.

В качестве инструмента менеджмента контроллинг стал системой информационно-аналитической и методической поддержки руководителей в процессе анализа, планирования, принятия управленческих решений и контроля по всем функциональным сферам деятельности компании. В качестве оценки результатов принимаемых управленческих решений принято использовать показатели, характеризующие степень выполнения плановых (или прогнозных) заданий или степень достижения каких-либо целевых показателей, значений. Результаты труда руководителей, как правило, оцениваются косвенно – по показателям деятельности возглавляемых ими коллективов, труда специалистов – по показателям работы отдела. Поэтому

результаты труда ряда работников аппарата управления можно определять не по количеству административно-организационных и административно-правовых действий, а по тому, как они влияют на деятельность организации, оценивая эффективность управления путём соизмерения полученной прибыли и затрат на управление.

Данные исследований свидетельствуют, что контроллинг позволяет (в среднем, на 10-20%) увеличить результативность принимаемых управленческих решений, практическая реализация которых обеспечивает рост производительности труда управляющих примерно в аналогичных пропорциях. Контроллинг позволяет успешно решать проблемы, возникающие в рамках информационной революции, являясь одним из наиболее эффективных инструментов управления на микроуровне в обществе инноваций в условиях глобализации. Применение потенциала контроллинга повышает результативность менеджмента компании, причём основная доля дополнительного эффекта обеспечивается в сфере производства благодаря инновациям, связанным с внедрением контроллинга.

В рамках мирового сообщества в отдельных государствах используются различные положительные стороны контроллинга, но во всех случаях его применения он получает положительные отзывы и хорошие результаты. Взаимообогащение опытом, которому активно способствует контроллинг, превращает его в многоплановый универсальный управленческий инструмент, становящийся неотъемлемой частью современного менеджмента, способствующий качественному совершенствованию систем управления и управления в целом.