

КОНТРОЛЛИНГ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ

Котович А.В.,

научный руководитель канд. экон. наук, доц. Гавриш В.В.

Сибирский федеральный университет

В современных условиях все организации (фирмы, предприятия) вынуждены функционировать в жесточайшей конкурентной борьбе, что требует от менеджеров своевременного и оперативного решения конкретной проблемы. Тема контроллинга и его инструментов не позволяет ни в коей мере усомниться в её актуальности, ведь именно по средствам такой комплексной системы управления как контроллинг менеджеры имеют возможность обрабатывать и систематизировать большой массив информации, необходимый как раз для принятия рационального и эффективного управленческого решения.

На данном этапе экономического развития значительная часть предприятий мира уделяет большое внимание целостности и структурированности системе управления и менеджмента. Эффективность функционирования данной системы достигается за счет контроллинга и его механизмов (инструментов), позволяющих структурировать и анализировать информацию на предприятии в кратчайшие сроки, тем самым, повышая обоснованность управленческих решений. Инструменты контроллинга слабо используются менеджерами российских предприятий, что снижает их конкурентоспособность в сравнении с западными. Это, безусловно, является проблемой современного менеджмента страны.

Целью исследования является определение места контроллинга в системе менеджмента организации, а также доказательство эффективности внедрения его механизмов на примерах бизнес практики.

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

- 1) проанализировать сущность контроллинга;
- 2) определить перечень наиболее распространённых и эффективных методов и инструментов контроллинга;
- 3) изучить опыта России по реализации контроллинга.

Предметом исследования является система управления предприятия в целом, объектом – система контроллинга на предприятии, субъектом же – совокупность методов и инструментов обеспечения контроллинговой деятельности на предприятии.

В зависимости от сферы деятельности контроллинга существует несколько подходов к его определению:

- 1) концепция, ориентированная на систему учета;
- 2) концепция, ориентированная на информационную систему;
- 3) концепция, ориентированная на систему управления.

Наиболее часто встречаются сторонники третьей концепции, а именно того, что контроллинг является инструментом системы управления, координирующим как систему учета, так и информационную систему.

Контроллинг является важным фактором обеспечения конкурентоспособности организации, поскольку позволяет решать в совокупности целый ряд вопросов, связанных со стабильностью бизнеса и его финансов, своевременным выявлением неблагоприятных ситуаций и их причин внутри предприятия, прогнозированием состояния дел в фирме и т.д. Такой широкий спектр вопросов контроллинга объясняется его же целью, которая заключается в ориентации на достижение всех целей, стоящих перед предприятием.

Основными задачами контроллинга являются:

- 1) создание информационной системы, способствующей принятию управленческих решений, основанной на данных бухгалтерского, производственного и управленческого учетов;
- 2) планирование деятельности предприятия
- 3) координация деятельности организации, её структурных подразделений.

Различают контроллинг внешней среды, обеспечения ресурсами, персонала, производства, логистики, маркетинга и сбыта, инвестиций, инноваций, а также финансовый контроллинг. В зависимости от сферы реализации контроллинга определяется механизм, инструмент его осуществления. Наиболее распространенные механизмы: GAP-анализ; расчет маржинальной прибыли и коэффициентов ликвидности; портфолио-анализ; финансовая «паутина»; CVP (Cost Value Profit) - издержки, доход, прибыль- анализ; VC (variable costing) - метод учета переменных затрат; AC (absorption costing) - метод учета полных затрат; RBP (Reengineering Business Process) - реинжинеринг бизнес-процессов; бенчмаркинг (Benchmarking) - система учета информации о конкурентах; управление цепочками поставок (SCM - Supply Chain Management) - система учета и управления взаимоотношениями с поставщиками; СК (cost-killing) - метод управления затратами с целью минимизации; ABC (Activity Based Costing) - функционально-стоимостной анализ, метод определения стоимости. Такой широкий перечень механизмов контроллинга позволяет предприятию охватывать как факторы внутренней среды предприятия, так и внешней, а соответственно, принимать наиболее эффективные управленческие решения.

Практика применения контроллинга в России значительно уступает таким странам как США, Англия, Германия. В нашей стране контроллинг часто приравнивают к аудиту и управленческому учету, а специалистов в области контроллинга путают с контроллёрами или со специалистами в области автоматизированных систем управления предприятием.

Как утверждалось выше, механизмы контроллинга слабо применяются на российских предприятиях, тем не менее, в отечественной бизнес практике имеются исключительные примеры внедрения системы контроллинга, позволяющие подтвердить изложенную гипотезу об эффективности его применения. Например, ОАО АВТОВАЗ, крупнейший производитель легковых автомобилей в России и Восточной Европе, в 2002 был вынужден пересмотреть методы работы из-за «поджимания» сроков по проекту «Калина» (выпуск автомобиля был запланирован на 2004 год). На момент 2002 года не была завершена даже разработка конструкции автомобиля, производство не было подготовлено.

Для решения данной проблемы руководством ОАО АВТОВАЗ было принято решение о создании группы контроллинга по разработкам. Под контроллингом разработок на данном предприятии понимается система управления проектом на основе единого информационного пространства, её участники были отозваны из различных подразделений предприятия. Было принято решение не создавать отдельное структурное подразделение по контролю.

За данной группой закреплён ряд функций и задач:

- 1) обеспечение данными единого информационного центра предприятия;
- 2) оперативное и долговременное планирование работ;
- 3) контроль по выполнению планов, внесение предложений по изменению методов работ для сокращения сроков и затрат.

Первыми шагами группы по контроллингу были создание конструкторской документации (КД) и создание системы показателей. Первый показатель – сопоставление сроков по факту и по намеченному плану, второй показатель –

характеристика качества произведенного автомобиля, степень его соответствия КД, третий показатель – характеристика отклонения фактической себестоимости продукта от плановой. Расчет показателей осуществляется за счет таких методов, как CVP (Cost Value Profit) - издержки, доход, прибыль- анализ; VC (variable costing) - метод учета переменных затрат; AC (absorption costing) - метод учета полных затрат, а также ABC (Activity Based Costing) - функционально-стоимостной анализ, метод определения стоимости. Отчеты группы по контроллингу формировались на тот момент (2002-2005 год) ежедневно, и результат не заставил себя ждать, сроки были выполнены. 18 ноября 2004 года состоялся успешный запуск автомобиля ВАЗ-1118 “Калина”.

Ещё один положительный пример внедрения инструментов контроллинга на российском предприятии – практика контроллинга в ГК “КОНТИ”. Группа компаний “Конти” (ГКК) – это управленческий холдинг, деятельность которого можно разделить на две сферы: сфера материального производства и непроизводственная сфера. Первая включает в себя жилищное строительство, торговля, общественное питание, сбыт, операции с недвижимым имуществом. Непроизводственная деятельность ГКК представлена инвестиционным и финансовым обеспечением, управлением, жилищно-коммунальным хозяйством.

Служба контроллинга в организации была сформирована в 2000 году по причине частых случаев злоупотребления руководителями структурных подразделений, а также в связи с необходимостью обеспечения руководства сгруппированной системой данных предприятия для принятия управленческих решений, что обеспечило бы большую конкурентоспособность холдинга. Под контроллингом на данном предприятии понимается концепция управления, способствующая достижению генеральной цели холдинга. Первыми шагами данной службы стали создание системы менеджмента качества, запуск информационной автоматизированной системы управления ГКК, а также получение сертификата ISO. Служба контроллинга в ГКК представлена управлением контроллинга в материнской компании (8 - 10 чел.); отделами контроллинга в крупных дочерних компаниях (1 - 2 чел.); специалистами по контроллингу в мелких компаниях (по 1 чел.). Все составляющие данной службы подчиняются генеральным директорам, только управление контроллинга – Президенту ГК “Конти”. Основные функции контроллинга в холдинге:

- 1) разработка методов системы управление ГК “Конти”, а также обеспечение её функционирования;
- 2) координация управленческой системы на нескольких (управляющая компания, направления бизнеса, дочерние компании, проекты);
- 3) информационное и аналитическое обеспечение процесса принятий управленческих решений;
- 4) обеспечение рациональности принимаемых управленческих решений.

Для достижения поставленных целей служба выполняет такие задачи как целеполагание, стратегическое и оперативное планирование, управленческий и финансовый учет, организация системы менеджмента качества, документооборот, мониторинг, контроль, анализ выполнения планов и т.д. Инструментами осуществления данных задач, следовательно, и аспектами достижения целей являются: управленческая отчетность, методы анализа отчетности, методика многоуровневого анализа, бенчмаркинг, SWOT –анализ, ABC-анализ, методы анализа и оценки инвестиционных проектов, функционально-стоимостный анализ (ФСА), анализ цепочки создания ценности, выбор между поставками со стороны и собственным производством, аутсорсинг, анализ сценариев.

Внедрение службы контроллинга в ГК «Кonti» было успешно завершено в 2005 году. На сегодняшний день предприятие рассматривает данную службу, как механизм, который обеспечил успешный переход на более качественный уровень управления.

На основании вышесказанного, можно сделать следующие выводы:

1) система контроллинга является оптимальным способом, позволяющим определять результаты деятельности предприятия:

2) сравнивать эти результаты с намеченными целями;

3) выявлять причины «поражений» в случае отклонения фактических результатов от планируемых и найти способы устранения «узких мест».

Приведённые примеры из российской бизнес практики являются подтверждением эффективности внедрения контроллинга на предприятии и вполне могут выступать стимулами для менеджеров использовать механизмы осуществления контроллинга.