

УКД 658.5.012.7

ЗНАЧЕНИЕ КОНТРОЛЛИНГА В УПРАВЛЕНИИ БИЗНЕСОМ**Антонова Надежда Леонидовна**

к.э.н., доцент кафедры Менеджмента и бизнеса
Сургутский государственный университет
г Сургут, Россия
antonova.surgu@mail.ru

Войтенко Галина Анатольевна

студент
Сургутский государственный университет
г Сургут, Россия
galina.voitenko0400@mail.ru

Аннотация

В современной экономике используются новые методы контроля и распределения затрат. Одним из наиболее эффективных методов является контроллинг. Существуют различные трактовки этого понятия, поскольку авторы понимают его суть по-разному. Необходимо дать четкое определение контроллингу, обозначить содержание, выявить его отличие от контроля.

Ключевые слова: управление, управление затратами, контроль, контроллинг, контролер.

THE VALUE OF CONTROLLING IN THE BUSINESS**Nadezhda L. Antonova**

Candidate of Economical Sciences, Associate Professor of Management and Business Department
Surgut State University
Surgut, Russia
antonova.surgu@mail.ru

Galina A. Voitenko

student
Surgut State University
Surgut, Russia
galina.voitenko0400@mail.ru

ABSTRACT

New methods of cost control and distribution are used in today's economy. One of the most effective methods is controlling. There are different interpretations of this concept, as the authors understand its essence in different ways. It is necessary to give a clear definition of controlling, to identify the content, to identify its difference from control.

Keywords: management, cost management, control, controlling, controller.

В настоящее время четкого общепринятого определения у контроллинга нет. Однако все авторы соглашаются с тем, что это принципиально новая система контроля, основанная на принципах современного менеджмента. Контроллинг (англ. «регулирование», «управление», «руководство») есть система мониторинга и управления, внедренная в организации с целью отслеживания, фиксации и контроля работы различных систем и их эффективности. Контроллинг подразумевает не только контроль.

Термин «контроллинг» имеет французские корни – изначально этим словом обозначали «проверенный список» или «реестр». Слово «контроллинг» появилось в обиходе в средние века, когда зарождались принципы управления государством [1]. В XVI и XVII термин уже использовался в немецком и английском языках (позднее это привело к появлению двух концепций проведения контроллинга). До сих пор ведутся споры о том, где именно зародилась идея контроллинга: по одной версии, термин появился в США, после чего переместился в Западную Европу и страны СНГ; другие ученые приписывают появление контроллинга немецкоязычному бизнесу [2].

Определяя значения термина «контроллинг», ученые отмечают его отличия от понятия «контроль». В чем же разница? Малышева Лариса Анатольевна отмечает: «При разном рассмотрении контроллинг имеет различные трактовки, при этом поздние версии развивают предыдущие, делая акцент на новых аспектах. Так как в настоящий момент одновременно существуют и являются доступными многие источники, опубликованные в разные годы и представляющие разные формулировки, возникает впечатление хаоса понятий и отсутствия цельного представления о системе» [3].

Бердников Виктор Вячеславович дает следующее определение термину: «Контроллинг – это методология эффективного управления бизнесом, направленная на повышение его эффективности, рост рыночной конкурентоспособности и создание стабильно устойчивых факторов для создания стоимости (использование методологического подхода)» [4].

Трактовка Короткова Эдуарда Михайловича предполагает акцент на целевую направленность: «Контроллинг – принцип управления компанией, целью которого является выявление предпосылок возникновения проблемных ситуаций, их предотвращение, создание тенденций развития бизнеса в соответствии с целью, миссией и перспективными планами компании» [5].

Существует немало других определений термина «контроллинг» от отечественных и зарубежных авторов. На основе их анализа можно заключить, что контроллинг включает главные показатели и свойства менеджмента [6]. Это метод управления, предполагающий предоставление системе полной информации для совершенствования управления компанией, повышения конкурентных характеристик и результативности работы организации.

Поставить знак равенства или хотя бы провести параллель между «контролем» и «контроллингом» невозможно, поскольку функционал контроллинга несравнимо шире. Соболев Владимир Владимирович, начальник отдела отчетности и учета ОЦО The Procter

& Gamble Company в России, определяет контроль как финальный этап рабочего процесса, пассивно устанавливающий фактические параметры деятельности. Контроллинг же есть активная стадия рабочего процесса, «это проектирование деятельности, формирование системы данных, мониторинг которых способен привести к достижению стратегических целей организации» [7].

Контроллинг используется для поддержания стабильности, ускорения достижения других целей компании (локальных и глобальных). Контроллинг используют предприятия, прошедшие стадию роста и преуспевающие в своей нише, стремящиеся укрепить достигнутые позиции. Руководители этих компаний предпочитают инвестировать в методы управления, а не в рекламу, связи с общественностью и т.д.

Для разработки технологии управления требуется:

1. Создание и проработка системы планирования.
2. Разработка принципов планирования.
3. Определение исходной информации для дальнейшего планирования [8].

Следует учитывать, что контроллинг не указывает «что планировать», а определяет «как и когда» нужно это делать.

В зависимости от главной задачи компании обозначаются функции контроллинга и виды деятельности, на которые он распространяется. Например, к видам деятельности может относиться оценка текущих показателей, контроль процессов, мониторинг реализаций и т.д.

Контроллинг выполняет три главные функции:

1. Сервисная: распространение управленческой информации среди сотрудников компании.
2. Мониторинг особенностей принятия решений в организации.
3. Осуществление внутреннего контроля в компании, т.е. мониторинг общих экономических показателей предприятия и продуктивности его отдельных подразделений [9].

Главные критерии классификации инструментария контроллинга:

1. Область применения, т.е. задачи, решаемые при помощи определенного инструмента:
 - Учет: принцип управления отчетности, показатели и форма учета.
 - Формирование информационных потоков и системы документооборота.
 - Планирование: анализ и рассмотрение методов ведения производства, логистики.
 - Контроль и отслеживание: анализ реальных и запланированных результатов.
2. Срок действия:
 - Оперативный срок, т.е. линейное программирование, анализ нулевой точки (точки безубыточности), отчеты о производственной деятельности.
 - Стратегический срок, т.е. расчет сценария развития организации, распределение финансирования, бенчмаркинг.

Сотрудников, отвечающих в компании за проведение контроллинга, обычно называют контроллерами. В их обязанности не входит всесторонний контроль в организации, однако эти люди должны гарантировать для всех остальных возможность проведения самоконтроля для решения поставленных задач. Данилочкина Надежда Григорьевна определяет контроллера как «продавца» планов и целей, создающего аппарат, который будет фиксировать «местонахождение» компании в текущий момент и разрабатывать меры его корректировки. Контроллер выполняет организационную функцию (распределение потоков информации, анализ данных) и функцию обеспечения

(распространение плановых и информационных данных) [10]. Важно отметить, что контроллер в данном случае не приравнивается к руководителю, потому как не несет личной ответственности за результаты рабочего процесса и эффективность работы организации в целом. Контроллер несет ответственность за корректное применение методов и инструментов, наглядность результатов работы.

Контроллинг – это один из способов раскрытия термина «управленческий учет». Под учетом здесь следует понимать сбор, толкование и анализ информации о затратах компании, себестоимости выпускаемой продукции. То есть это расширенный комплекс контроля и фиксации деятельности организации [11].

Различают два направления контроллинга в системе управления:

1. Стратегическое – предполагающий применение имеющихся преимуществ компании и создание новых перспективных видов ее деятельности.

2. Оперативное – включающий работу с персоналом и руководящим составом, передачу им информации для реализации поставленных задач.

Направления контроллинга различаются по времени реализации: стратегический рассматривается в долгосрочном и среднесрочном периоде, а оперативный подразумевает краткосрочные перспективы (не более 1 года) [12]. Вне зависимости от направления, контроллинг существенно повышает эффективность системы управления компании. Например, руководящий состав АО «Райффайзенбанк» применяет и стратегический, и оперативный контроллинг – это позволяет учитывать при анализе все составляющие бизнес-процесса: отчетность, распределение бюджета, анализ целевых показателей.

Этапы внедрения контроллинга на предприятии:

1 этап: целеполагание. Нужно четко определить цели введения контроллинга и предполагаемые результаты – от этого будет зависеть выбор инструментов. Следует назначить контроллера – опытного сотрудника, который будет направлять процесс.

2 этап: внедрение отчетности и управленческого учета. Нужно обеспечить взаимодействие между подразделениями компании, оптимизировать принятие управленческих решений, увеличить мотивацию персонала и сократить трудоемкость операций.

3 этап: реализация процедур планирования. Нужно разработать планы и поставить задачи для подразделений компании. Планирование необходимо осуществлять с учетом основным рабочих показателей компании: прибыль, расходы, инвестиции, финансирование и т.д.

4 этап: внедрение механизмов мониторинга. Следует ввести механизмы контроля реальных и предполагаемых результатов, проработать систему предупреждения [13].

В современной российской действительности введение контроллинга сопряжено с трудностями. В отличие от европейских компаний, на российских предприятиях управленческий и бухгалтерский учет почти не пересекаются. Это связано с налоговой политикой страны, высоким уровнем бюрократии и большим процентом «серых» операций, а также стремлением руководства минимизировать выплату налогов [14]. Однако в ряде компаний введение системы контроллинга оказалось эффективным. Примерами служат следующие организации: ООО «Лента» (сеть гипермаркетов), Heleba Bank, «Райффайзен Банк Интернациональ АГ».

«Контроллинг на предприятии» официально включен Министерством науки и высшего образования Российской Федерации в перечень специализаций «Менеджмента организации». Кроме того, существуют краткосрочные коммерческие курсы повышения квалификации в этой сфере.

Контроллинг, в отличие от контроля, нацелен на перспективное развитие компании и не ограничивается оценкой текущего положения дел. Это сравнительно новая система, не применяемая ранее в отечественной управленческой практике. Это новый, более эффективный уровень, позволяющий просто, быстро и без лишних потерь координировать работу подразделений предприятия.

Заключение

Сегодня существует множество работ российских и зарубежных экспертов, направленных на понимание и развитие контроллинга. Несмотря на это тема остается дискуссионной, пока не найден единый подход и не обозначена общепринятая трактовка понятия.

Очевидно, что введение контроллинга крайне желательно для большинства крупных компаний. Эта система позволит создать общее информационное пространство, для принятия верных решений в управлении организации. Например, «Basalt AG», внедрив принципы контроллинга, сумела оптимизировать поступление потоков информации, сократила время, необходимое для поиска информации.

При введении контроллинга не стоит ждать мгновенного эффекта, и руководителю необходимо это понимать. Польза подхода состоит в разработке методов эффективного управления – именно они в будущем обеспечивают контроль управленческой деятельности для реализации задач компании.

Список литературы

1. Попова Л.В., Исакова Р.Е., Головина Т.А. Контроллинг: Учебное пособие.-М: Изд-во "Дело и сервис", 2003- 192с.
2. Грамотенко О. Контроллинг. (Что? Зачем? Кому? Как?) // [Электронный ресурс], 2003. - URL: https://www.cfin.ru/management/controlling/what_is_controlling.shtml
3. Мальшева J1. Какой контроллинг нужен предприятиям? // Журнал "Директор ИС", № 07-08, 2002 год // URL: <https://www.osp.ru/cio/2002/07-08/172241/>
4. Бердников В.В. Контроллинг эффективности бизнеса: Монография.- М.:РУДН,2009. – 452 с.
5. Коротков Э.М. Менеджмент: учебник. – М.: Изд-во Юрайт, 2010. – 640с.
6. Мухина Е.Р. Исследование структурных составляющих системы контроллинга на предприятии // Вестник Пермского университета. Сер. "Экономика" = Perm University Herald. Economy. 2014. №4(23). С. 108-117.
7. Контроллинг Vs. Контроль: мнение практика // [Электронный ресурс], 2018. - URL: <https://ipps.hse.ru/news/222512127.html>
8. Крахина Н.. Контроллинг на предприятии: инструменты, цели и задачи // [Электронный ресурс], 2019. - URL: <https://blog.iteam.ru/kontrolling-na-predpriyatii-instrumenty-tseli-i-zadachi/>
9. Инструментарий контроллинга предприятия // [Электронный ресурс], 2004. - URL: https://www.cfin.ru/management/controlling/controlling_overview.shtml
10. Данилочкина Н.Г. Контроллинг – инструмент управления компанией. - М.: ЮНИТИ, 2002.- 208 с.
11. Управленческий учет : учебное пособие / П. М. Мансуров. – Ульяновск : УлГТУ, 2010. – 175 с.
12. Контроллинг на предприятиях АПК: Краткий курс лекций / Сост. М.И. Алиев // ФГБОУ ВПО «Саратовский ГАУ». – Саратов, 2017. – 66 с.
13. Горелик О.М. Модель контроллинга и стадии его внедрения // [Электронный ресурс], 2009 - URL: http://www.elitarium.ru/vnedrenije_kontrollinga/

14. В. Толкач. Контроллинг- немецкая идея, получившая международное признание// [Электронный ресурс], 2011. - URL: http://www.up-pro.ru/library/management_accounting/controlling/kontrolling-tolkach.html

References

1. Popova L. V., Isakova R. E., Golovina T. A. Controlling: Textbook.- M: publishing house "Business and service", 2003-192 p. [in Russian].
2. Gramotenko O. Controlling. (What? What for? Who? How?) // [Electronic resource], 2003. - URL: https://www.cfin.ru/management/controlling/what_is_controlling.shtml [in Russian].
3. Malysheva JI. What kind of controlling do businesses need? // Director of is magazine, no. 07-08, 2002 / / URL: <https://www.osp.ru/cio/2002/07-08/172241/> [in Russian].
4. Berdnikov V. V. Controlling business efficiency: Monograph. Moscow: RUDN, 2009. 452 p. [in Russian].
5. Korotkov E. M. Management: textbook. - Moscow: yurayt Publishing house, 2010. - 640 p. [in Russian].
6. Mukhina E. R. Research of structural components of the controlling system at the enterprise// Bulletin of the Perm University. Ser. "Economics" = Perm University Herald. Economy. 2014. no. 4(23). P. 108-117 [in Russian].
7. Controlling Vs. Control: opinion practice/ / [Electronic resource], 2018. - URL: <https://ipps.hse.ru/news/222512127.html> [in Russian].
8. Krajina N.. Controlling in the enterprise: tools, goals and tasks// [Electronic resource], 2019. - URL: <https://blog.iteam.ru/kontrolling-na-predpriyatii-instrumenty-tseli-i-zadachi/> [in Russian].
9. The instruments of controlling of the enterprise// [Electronic resource], 2004. - URL: https://www.cfin.ru/management/controlling/controlling_overview.shtml [in Russian].
10. Danilochkina N. G. Controlling-a tool for company management. - Moscow: UNITY, 2002. - 208 p. [in Russian].
11. Management accounting: textbook / p. M. Mansurov. Ulyanovsk: UISTU, 2010. 175 p. [in Russian].
12. The controlling at the enterprises of agroindustrial complex: Short course of lectures / Comp. M. I. Aliev / / Saratov state UNIVERSITY, Saratov, 2017. - 66 p. [in Russian].
13. Gorelik O. M. Model of controlling and stages of its implementation // [Electronic resource], 2009-URL: http://www.elitarium.ru/vnedrenije_kontrollinga/ [in Russian].
14. V. Tolkach. Controlling is a German idea that has received international recognition// [Electronic resource], 2011. - URL: http://www.up-pro.ru/library/management_accounting/controlling/kontrolling-tolkach.html [in Russian].