

НЕОБХОДИМОСТЬ ИНТЕГРИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЛИНГА НА РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

В настоящее время на многих российских предприятиях существует необходимость в интегрированной методической и инструментальной базе для поддержки основных функций менеджмента – планирования, контроля, учета и анализа, координации различных аспектов управления бизнес-процессами. Это подтверждается, например, ростом интереса со стороны многих отечественных компаний к программному обеспечению планирования и учета на предприятии.

Ключевые слова: управленческая информация, принятие управленческих решений, ориентация управленческого процесса, управленческий учет, планирование, оптимизация использования трудовых и финансовых ресурсов, система управления процессами достижения целей и результатов деятельности предприятия, оперативный контроллинг.

V.V. Berezin
V.A. Podoprhora

THE NEED FOR INTEGRATION OF CONTROLLING SYSTEMS AT RUSSIAN ENTERPRISES

At present, many Russian enterprises need integrated methodological and tool base to support the basic functions of management – planning, controlling, recording and analysis, coordination of various aspects of managing business processes. This is confirmed, for example, by increasing interest from many national companies for software planning and accounting at the enterprise.

Keywords: management information, management decisions, orientation of management process, management accounting, planning, optimizing the use of manpower and financial resources, process management system to achieve the objectives and results of operations of the enterprise, operational controlling.

Только внедрение пусть и наиболее продвинутых (и дорогостоящих) программ не может способствовать созданию четкой картины функционирования того или иного хозяйствующего объекта. Современные методы анализа и прогнозирования остаются неиспользуемыми, а менеджмент оказывается не в состоянии составить даже среднесрочные планы, причем применяемый менеджерами и аналитиками инструментарий различается по подразделениям, что может вызвать затруднения в координации и недостаточность информации у руководства.

Проблему увязки управленческой информации в единое целое в рамках отдельно взятой компании решает контроллинг.

Данная концепция основана на следующих положениях:

– предприятие является системой с опреде-

¹Кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента НОУ ВПО «Российский новый университет».

²Аспирант кафедры менеджмента НОУ ВПО «Российский новый университет».

ленным набором целей, части которой тесно взаимосвязаны;

– его деятельность ориентирована на достижение запланированных показателей;

– контроллинг выступает интегрирующей и координирующей подсистемой контура управления; он обеспечивает инструментальную и методическую базы поддержки принятия управленческих решений.

1. В основе контроллинга лежит система *direct-costing*, сущность которой заключается в делении затрат на условно-постоянные и условно-переменные и предусматривает учет затрат по усеченной себестоимости. Основная цель контроллинга – ориентация управленческого процесса на достижение целей, стоящих перед предприятием.

2. Задачи контроллинга:

– планирование – определение действий, необходимых для достижения оперативных и стратегических целей, т.е. превращение целей предприятия в планы;

– управленческий учет (на наш взгляд, ключевой элемент подсистемы контроллинга) – отражение в удобной форме финансово-хозяйственной деятельности предприятия в ходе выполнения плана. Он ориентирован на внутренних пользователей информации, в отличие от учета бухгалтерского или налогового;

– организация потоков информации внутри предприятия;

– мониторинг процессов, проходящих на предприятии, в необходимом временном режиме;

– контроль – оценка свершившегося и соответствия фактических показателей плановым.

3. Весь инструментарий контроллинга относится к таким дисциплинам, как менеджмент, маркетинг, финансы.

4. Следует тщательнейшим образом взвешивать необходимость внедрения того или иного инструмента. Например, вряд ли предприятию, действующему на монопольном рынке (либо в условиях олигополии), нужны инструменты для подробного анализа конкурентов. В подобных случаях система бюджетирования является наиболее подходящим методом планирования. Использование же такой системы в компаниях, полностью зависящих в получении доходов от творческого потенциала сотрудников, часто дает отрицательный эффект из-за снижения мотивации.

5. При внедрении контроллинга необходимо тщательно оценивать те инструменты, которые будут внедряться, и сопоставлять сложность внедрения, необходимость получаемой информации и соответствие получаемой модели предприятия действительности. Разработанная пошаговая методика внедрения контроллинга позволяет оптимизировать использование трудовых и финансовых ресурсов.

6. В системе контроллинга обособливаются три группы затрат:

1) прямые производственные затраты (зависят от объема деятельности и пропорциональны ему);

2) затраты на организацию группы 1, которые нельзя отнести к конкретным видам продукции, но можно учитывать по группам изделий, сферам ответственности или функциональным областям деятельности;

3) затраты на подготовку и организацию группы 2, которые являются условно-постоянными, не распределяемыми ни по видам продукции, ни по видам деятельности.

Контроллинг – это система управления процессами достижения целей и результатов деятельности предприятия. Понятие «контроллинг» шире понятия «управленческий учет», поскольку включает в себя не только учетные функции, но и функции планирования и управления процессами достижения целей на предприятии.

Современное состояние контроллинга в России характеризуется явным уклоном в оперативный контроллинг, который в методическом и инструментальном плане хорошо разработан. В оперативном контроллинге самыми развитыми составляющими являются контроллинг затрат и результатов. Практически все современные программные средства информационной поддержки систем управления включают в себя блоки «Контроллинг затрат», «Контроллинг финансов», «Контроллинг показателей эффективности».

Доминирование учетно-аналитической компоненты привело к микрокризису в практике современного контроллинга. Руководители предприятий все чаще высказывают недовольство в адрес служб контроллинга, упрекая их в излишней «мелочности» и заикленности на углубленном анализе данных финансового и управленческого учета.

Заключение

Как за рубежом, так и в России, в работе служб контроллинга неоправданно много внимания уделяется планированию и контролю оперативных бюджетов. В этой части резервы роста эффективности предприятия, особенно в долгосрочной перспективе, весьма ограничены. Для условий России речь идет о потенциальном росте интегральных показателей эффективности деятельности предприятия на 1–3% в год, что при существующем положении дел в отечественной экономике можно считать незначительной величиной. В индустриально развитых странах эти цифры существенно ниже и исчисляются долями процентов.

Литература

1. Сафаров, А. «Правильный» контроллинг : мнение практика // *Управленческий учет*. – 2006. – № 1. – С. 24–28.

2. Котлер, Ф. *Маркетинг. Менеджмент : анализ, планирование, внедрение, контроль* / пер. с англ. – СПб.: Питер, 2001. – С. 1023.

3. Хан, Д. *Планирование и контроль : концепция контроллинга* / пер. с нем. – М.: Финансы и статистика, 2007. – С. 351.