

УДК 65.011, 65.014

ИНТЕГРАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ ФУНКЦИЙ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЛИНГА

© 2015

А.В. Фадеева, бакалавр

Тольяттинский государственный университет, Тольятти (Россия)

Аннотация. В современных экономических условиях перспективности развития предприятия напрямую связаны с внедрением инновационных технологий и стратегическим планированием деятельности. В ходе исследования литературных источников по контроллингу были изучены подходы к классификации функций и их содержанию различными авторами как отечественными, так и зарубежными, что позволило выявить наиболее важные аспекты группировки функций контроллинга. Были рассмотрены наиболее актуальные проблемы предприятий, которые могут эффективно решаться с использованием инструментов контроллинга. Также проведен анализ результатов деятельности предприятий различных секторов экономики, которые на практике уже применяли данные инструменты по тем или иным направлениям решения проблем. Внедрение контроллинга в организациях обеспечивает эффективность принятия управленческих решений и сопровождается повышением результативности ключевых показателей деятельности, уровня конкурентоспособности. Таким образом, на основе проведенных исследований и анализов автором была уточнена классификация функций контроллинга и разработана модель интеграции функций системы контроллинга. Предложенная классификация функций позволила более глубоко провести разделение труда контроллеров, обособить специализацию видов деятельности службы контроллинга, что в конечном итоге приведет к более качественному принятию управленческих решений.

Ключевые слова: контроллинг, функции контроллинга, классификация, интеграционно-координационная функция, тайм-менеджмент, таргет-костинг, управленческие решения, конкурентоспособность, ключевые факторы успеха.

Актуальность внедрения контроллинга на промышленных предприятиях оказывает влияние на результаты их деятельности. По мнению специалистов это связано с тем, что менеджмент особое внимание уделяет стратегическому планированию, непрерывному внедрению инноваций [1], мониторингу внутренней и внешней среды. Контроллинг представляет собой современную концепцию, внедрение которой позволит повысить управляемость промышленного предприятия [2], рентабельность задействованного капитала [3] и сократить время принятия управленческих решений [4]; эффективно контролировать активы и успешно управлять затратами [5]; достичь прозрачности необходимой для контроля над рисками и усилением инвестиционной привлекательности предприятия.

Внедрение контроллинга, при большом количестве поступающей информации, и ее оценке в кратчайшие сроки, способствует решению проблемы обеспечения необходимой информацией, на основе которой принимаются адаптивные управленческие решения [6].

На крупных промышленных предприятиях внедрение системы контроллинга обеспечивает повышение эффективности принятого управленческого решения от 11 до 19%, а повышение производительности труда управленческих кадров на 10-16%.

Ориентируясь на стабильность и оптимизацию управления, контроллинг отражает образ мышления и философию промышленных компаний. Эффект от применения контроллинговых программ в компаниях оказывается довольно существенным. Для этого предприятия в основном используют длительные виды программ: долгосрочную (10-25 лет), комплексную (15-20 лет) и перспективную (10-15 лет). При этом отмечается рост качества принимаемых решений, а эффект от долгосрочных финансовых решений на основе контроллинговых мероприятий способен достигать 19-43%. Рост эффективности управления и общее влияние контроллинга на процесс управления составляет от 19 до 39%.

Внедрение контроллинга на промышленных предприятиях значительно повышает их конкурентоспособность. Она обеспечивается стратегическим инструментом контроллинга, таким как таргет-костинг посредством целевого управления затратами, которое направлено на их снижение [7,8]. Достигнуть высоких результатов качества управления, используя расстановку приоритетов, становится возможным при помощи тайм-менеджмента. Инструменты контроллинга позволяют определять оптимальный размер объема производства, уровень цен, выгодные условия реализации, получать

желаемую величину прибыли [9]. Отечественный опыт предприятий доказывает, что наращивание прибыли, привлечение инвестиционных средств, стимулирование результативности труда, развивает системное мышление сотрудников, что формирует культуру организации. Применяя инструменты контроллинга на практике, на основе инновационного обновления хозяйственных методов, повышается качество и эффективность деятельности, как в отдельных звеньях, так и на предприятии в целом, при этом возможность функционирования организаций сохраняется даже в самых сложных условиях. Все это предоставляет высокие конкурентные преимущества перед предприятиями, которые по каким-либо причинам еще не прибегли к внедрению контроллинга.

На основе инноваций контроллинга совершенствуется отчетность и укрепляется финансовая система. Контроллинг способствует решению проблем в области финансов, что укрепляет платежную систему структурных отделов организации, формирует центры прибыли и внедряет бюджетирование, повышает качество управления затратами, регулирует денежные потоки на предприятии, устраняет неконтролируемую дебиторскую задолженность, пополняет оборотные средства, укрепляет платежную дисциплину и т.д.

Контроллинг позволяет оперативно получать информацию о движении денежных средств и быстро вносить необходимые коррективы в финансовую политику компании.

Анализируя данные крупных организаций, применяющих контроллинг в сочетании с управленческим учетом, можно сделать вывод: преобразования в информационном обеспечении и структуризации информации повышается с 1 до 24 %, инновационность обновления хозяйственных методов в среднем составляет 12-16%, а в компании KIA Motors этот показатель достигает 62%.

Внедрение философии контроллинга способствует существенному расширению горизонтов стратегического видения топ-менеджмента, таким образом, сроки перспективного планирования и прогнозирования увеличиваются на 7-14 лет. Эффективность стратегического планирования приблизительно составляет 20%. Существенные изменения затрагивают и сферу материального и морального стимулирования работников.

Управленческий учет закладывает фундамент поддержки системы контроллинга, благодаря чему применение всех его возможностей повышает эффективность деятельности организаций и в кратчайшие сроки решаются возникшие проблемы. Методологии, методики и технологии управленческого учета обеспечивают фор-

мирование условий для полноценного функционирования предприятий в условиях общества инноваций. На практике доказано: обеспечение прозрачности бухгалтерской отчетности невозможно без использования управленческого учета.

На основе рассмотренных данных представленных крупными компаниями, применяющими контроллинговые мероприятия, можно отметить динамику и существенное увеличение эффективности показателей по различным направлениям в определенном секторе таблица 1.

Таблица 1 – Оценка эффективности внедрения контроллинга на предприятиях различных секторов экономики

Предприятие	Сектор экономики	Изменение уровня инвестиционной привлекательности	Эффективность документооборота	Открытость предприятия	Финансовая устойчивость	Оптимизация системы планирования	Эффективность производства на основе инноваций
BP Shell	Нефтегазовой промышленности	11,4	5,2	16,8	6,3	33,6	19,02
Metro AG Tesco	Розничной торговли	7-10	11-15	4-7	9-22	10-15	-
Ford Mazda Renault	Автомобилестроения	1-17	7-28	5-13	6-10	13-33	22,9
Кристал Грос Chivas Regal	пищевой	4-7	2-11	3-5	5-23	4-12	-
Bayer Schwarzkopf & Henkel Oriflame	Химической промышленности	3-6	5-9	5-11	2-9	2-8	-
Huawei Motorola Nokia Siemens	телекоммуникационного оборудования	6-17	9-12	7-24	3-11	3-14	21-25
Европейский грасовый банк МДМ-банк Банк Авангард	Банковской	3-15	6-18	4-14	6-13	11-25	-
Sony Samsung Akai Kodak LG	бытовой техники и электроники	-	-	-	-	-	8-32

Проанализировав данные таблицы 1, можно сделать вывод, что применение мероприятий контроллинга повышает уровень инвестиционной привлекательности в наибольшей степени в секторах автомобилестроительной промышленности и банковской сфере до 15-17%.

При этом эффективность документооборота достигает наибольшего значения в автомобилестроительной отрасли и составляет до 28%, а открытость предприятия увеличивается от 17% на крупных нефтегазовых предприятиях и до 24% у производителей телекоммуникационного оборудования. Обратив внимание на показатель эффективности управления при применении контроллинговых технологий можно отметить, что максимальное значение достигается в секторе бытовой техники и электроники 12-25%. Показатель финансовой устойчивости достигает максимума в розничной торговле (22%) и производстве алкогольной продукции (до 23%).

Также следует отметить, что контроллинг способствует возникновению дополнительных возможностей особенно в отрасли розничной торговли 15%, не отстает от нее и автомобилестроительная промышленность ее доп. возможности увеличиваются до 14% [10]. Оптимизация системы планирования благодаря контроллингу достигает своего пика в секторе автомобилестроения и добыче, переработке нефти и газа (33-34%). Эффективность производственного процесса с использованием инновационных достижений свой наилучший результат в 32% отмечает в отрасли бытовой техники и электроники.

Сущность контроллинга выражается в его функциях. Но как нет единого подхода к определению сущности

контроллинга, так и нет единого определения функциональной области его применения.

Классификация функций контроллинга рассматривается различными авторами как отечественными, так и зарубежными: Ивашкевичем В. Б. [11, 12], Данилочкиной Н. Г. [13], Фалько С. Г., Аникиной Е.А., Пичем Г., Шермом Э. [14], Ворониным В. П., Поповой Л. П. [15], Штрайтом Б., Петриком Е., Виноградовым С. Л. и многими другими [16, 17, 18, 19].

Петрик Е. и Штрайт Б. считают, что контроллинг включает в себя следующие функции: информационную, контроль, планирование, регулирование. Ивашкевич В.Б. выделяет три основные функции: управление, информационную и контроль.

На основе исследования различных подходов к содержанию функций контроллинга и их группировке автором предложена классификация, представленная на рисунке 1.

Содержание функций контроллинга как системы управления раскрываются такими авторами, как Петрусевич Н., Анискин Ю. П. [20], Подмолодина И. М., НК «Объединение контроллеров», Ивашкевич В. Б., Данилочкин С. В., Данилочкина Н. Г. и др. к ним относятся:

Планирование:

- разработка наиболее рентабельного бизнес-плана. Обоснованное стратегическое планирование;
- формирование основных принципов деятельности;
- прогнозирование действий конкурентов. Разработка наиболее конкурентоспособного товара.

Организация:

- разработка организационных систем и бизнес-процессов;
- формирование достоверной и релевантной финансово-отчетной информации о деятельности предприятия;
- построение информационной системы отчетности.

Мотивация:

- участие в формировании системы мотивации и стимулирования персонала, обеспечивающей решение поставленных задач и достижение текущих и стратегических целей предприятия;
- организационной культуры предприятия.

Контроль:

- контроль экономичности работы подразделений и организации в целом. Контроль намерений, согласование решений внутри каждой и между всеми управленческими функциями. Внутренняя система контроля, внутренняя ревизия;
- контроль равновесия показателей «прибыль – затраты».

В ходе изучения различных подходов к классификации функций, автором была предложена следующая группировка функций контроллинга: на интеграционно-координационные и организационно-коммуникационные функции. Характеристика данных функций прослеживается у следующих авторов: Фалько С. Г., Шеффер У. [21], Подмолодина И. М., Пич Г., Шерм Э., Примак А. Г., Виноградов С. Л., Воронин В. П. и т.д. [22].

Интеграционная функция обеспечивает непрерывность управления социально-экономическими целями развития организации:

- интеграция процессов управления в различных областях деятельности предприятия: инновации, логистики, производства, продаж, финансирования;
- интеграция процессов планирования, контроля, информационного обеспечения и организационных изменений;
- горизонтальная интеграция осуществляется между подразделениями предприятия и между структурами, обслуживающими разные сегменты внешней среды;
- вертикальная интеграция различных уровней управления обеспечивается на основе взаимосвязей ресурсов.

Координационная функция:

- координация управленческой деятельности по достижению целей предприятия;
- согласование решений внутри каждой и между всеми управленческими функциями;
- координация стратегических целей с оперативно-тактическими задачами;
- координация финансовых и социальных целей организации;
- координация функций контроллинга обеспечивающая согласование краткосрочных целей деятельности с философией и стратегией организации.

Интеграционно-координационная функция способствует достижению краткосрочных и долгосрочных целей организации на основе эффективного распределения ресурсов по основным направлениям реализации стратегии

Организационно-коммуникационная функция в свою очередь включают в себя учетную, контрольно-аналитическую, информационную, функцию регулирования и методологическую функции.

Учетная функция обеспечивает:

- формирование релевантной финансово-отчетной информации о деятельности предприятия (Воронин В. П., Подмолодина И. М., Власова Л.);
- разработку и видение системы управленческого учета (Воронин В. П., Подмолодина И. М., Власова Л., Попова Л. В.);
- построение системы отчетности (Петрусевич Н.);
- составление отчетности для целей управления (Попова Л. В., Ивашкевич В. Б., Данилочкина Н. Г.); актуализация информационной картины для выполнения функции управления (Пич Г., Шерм Э.);
- достоверность учетных данных (Ивашкевич В. Б., Попова Л. В., Пич Г., Шерм Э.).

Информационная функция включает в себя:

- определение информационных потребностей менеджмента;
- выбор источников информации;
- формирование информационно-аналитического пространства организации;
- определение требований к информационному обеспечению менеджмента.

Контрольно-аналитическая функция заключается в:

- обработке информации, включая ее оценку и интерпретацию (Воронин В. П., Подмолодина И. М., Власова Л., Попова Л.В.);
- анализе отклонений (Попова Л. В., Виноградов С. Л., Подмолодина И. М., Шеффер У.);
- интерпретации причин отклонений плана от факта;
- установлении нормативных величин, действующих в качестве базы для сравнения и определение фактических значений контролируемых величин;
- определении допустимых границ отклонений величин;
- перепроверке реальных величин по отношению к нормативным величинам;
- текущей оценке результатов деятельности центров ответственности;
- оценка степени достижения целей предприятия;
- анализе, интерпретации плановых и отчетных данных предприятия и его подразделений (НК «Объединение контроллеров»).

Регулирование, как функция контроллинга, предполагает:

- оперативное устранение отклонений (Воронин В. П., Подмолодина И. М., Пич Г., Шерм Э., Лабзунов П. [23]);
- разработку мероприятий по устранению выявленных отклонений в достижении целей (Павлова А. М., Петрусевич Н.);
- разработку альтернативных мероприятий направленных на достижение цели;
- обсуждение результатов анализа отклонений с от-

ветственными лицами (Воронин В. П., Виноградов С. Л., Петрусевич Н., Ивашкевич В. Б.);

- корректировку планов;
- разработку рекомендаций;
- контроль равновесия показателей «прибыль - затраты» (Анискин Ю. П.).

Методологическая функция реализуется посредством:

- разработки системы показателей деятельности предприятия, в том числе методики их расчета;
- определения критериев оценки эффективности функционирования центров ответственности;
- разработки методологии планирования, учета и контроля;
- обеспечения процесса целеполагания;
- разработки процедуры принятия управленческого решения.

Таким образом, обзор научной литературы отечественных и зарубежных авторов позволил определить наиболее важные и новые аспекты в классификации функций контроллинга и необходимости его внедрения на отечественные предприятия. Предложенная классификация функций позволила более глубоко провести разделение труда контроллеров, обособить специализацию видов деятельности службы контроллинга, что в конечном итоге приведет к более качественному принятию управленческих решений.

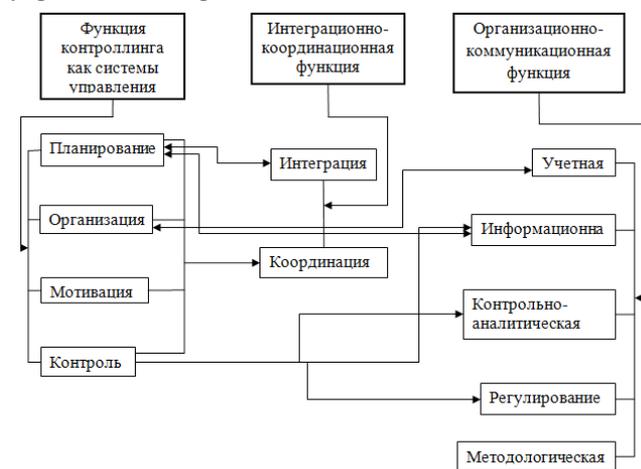


Рисунок 1 – Интеграция функций системы контроллинга.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Боргардт Е.А., Носова В.М. Система контроллинга менеджмента как инновация в управлении промышленной организацией [Текст] / Е.А.Боргардт, В.М. Носова // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление, 2014. №1. С. 108-119.
2. Боргардт Е.А. Стратегическое управление устойчивым развитием предприятия // Актуальные проблемы экономики и права. 2013. № 1. С. 55-61.
3. Бердникова Л.Ф., Бердников А.А. Стратегический анализ финансового состояния организации: Сущность и методика // Карельский научный журнал. 2014. № 3. С. 43-45.
4. Charles Horngren, Foster J. Accounting: administrative aspect: English / edited by Ya Sokolov. М.: Fianasy and Statistics, 1995. – 416 p.
5. Амелин С.В., Сынков И.А. Информационное обеспечение процесса управления затратами / С.В. Амелин, И.А. Сынков // Молодой ученый. 2011. №3. С. 77-80.
6. Боргардт Е.А., Вишнякова М.В. Система контроллинга как современная концепция управления // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. 2015. № 1 (31).
7. Shim JC, Siegel JH Methods of cost management and cost analysis / translation from English. – М.: Filin, 1996. –

344 p.

8. Карпенко Е.Ю., Руденко А.А., Искосков М.О., Антипов Д.В., Данилова С.Ю. Организационно-экономический механизм обеспечения конкурентоспособности интегрированных структур энергетического машиностроения в условиях цикличности экономики: монография / Тольятти, 2014.

9. Голощапова Л.В. Учет экономического потенциала в системе стратегического управления промышленным предприятием // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2013. № 1 (12). С. 32-34.

10. Rudenko A.A., Karpenko S.Y., Antipov D.V., Iskoskov M.O. About the problems and peculiar features of machine-building enterprises operation in the circumstances of economy cyclicity // Life Science Journal. 2014. T. 11. № 12s. P. 912-914.

11. Ивашкевич В.Б. Стратегический контроллинг / В.Б. Ивашкевич. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2013.

12. Ивашкевич В.Б. Стратегические решения в контроллинге / В.Б. Ивашкевич // Контроллинг. – 2012. – № 4.

13. Данилочкина Н.Г. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Н.Г. Данилочкина. – М.: Юнити-Дана, 2013. – 280 с.

14. Пич Г., Шерм Э. Уточнение содержания контроллинга как функции управления и его поддержки / Пер. с нем. / Г. Пич // Проблемы теории и практики управления. — 2001. – № 3. – С. 102-107.

15. Попова, Л.В. Контроллинг / Л.В. Попова, Р.Е. Испаскова, Т.А. Головина. – М.: Дело и сервис, 2003. - 192 с.

16. Drury K. Management and production accounting: Textbook / С. Drury. – М.: Unity-dana, 2012. – 1423 p.

17. Wielman A. Driving down cost / A. Wielman. – L.: Nicholas Brealey Publishing, 2009. – 198 p.

18. Meyer E. Controlling as a system of thought and management: translation from German / E. Meyer; Translator G. Zhukov; Ed. S. Nikolaev. – М.: Finance and Statistics, 1993. – 92 p.

19. Mann, R., Meyer E. Controlling for Beginners: translation from German, М.: Finance and Statistics, 1992. – 208 p.

20. Анискин, Ю.П. Планирование и контроллинг: учебник по специальности «Менеджмент организации» / Ю.П. Анискин, А.М. Павлова. -2-е изд. – М.: Омега-Л, 2005. – 280 с.

21. Шеффер У., Вебер Ю. Введение в контроллинг / под. ред. Фалько С. – Изд.: НП «Объединение контроллеров», 2014. – 416 с.

22. Попченко, Е.Л. Бизнес-контроллинг / Е.Л. Попченко, Н.Б. Ермасова. – М.: Альфа-Пресс, 2006. – 284 с.

23. Лабзунов, П. Об организации системы контроллинга на промышленных предприятиях России / П. Лабзунов, Р. Попов // Проблемы теории и практики управления. – 2003. – № 2. – С. 97-99.

THE INTEGRATION MODEL OF FUNCTIONS SYSTEM OF CONTROLLING

© 2015

*A. V. Fadeeva, bachelor
Togliatti state University, Togliatti (Russia)*

Abstract. In the modern economic conditions the prospects of development of the company is directly involved with introduction of innovative technologies and strategic planning activities. During research literature of controlling studied approaches to the classification of functions and their content by various authors, both domestic and foreign, that has allowed to identify the most important aspects of group functions controlling. Were considered the most urgent problems of enterprises that can be effectively addressed using the tools of controlling. Also analyzed the performance of enterprises in various sectors of the economy, which in practice is already, used these tools for various areas of problem solving. The introduction of controlling in organizations ensures the effectiveness of managerial decision-making and is accompanied by an increase in the effectiveness key performance indicators of, the level of competitiveness. Thus, based on research and analysis of the author been refined classification of functions controlling and the model of integrating the functions of the system controlling. The proposed classification functions allowed to spend more deeply the division of labor controllers to isolate specialization types of activities controlling service what would ultimately lead to better management decisions.

Keywords: controlling, controlling function, classification, integration and coordination function, time management, target costing, managerial decisions, competitiveness, the key success factors.