

СЛУЖБА КОНТРОЛЛИНГА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Подъем российской экономики, повышение прибыльности, улучшение финансового положения компаний и появившаяся в связи с этим возможность увеличивать капитальные вложения, а также рост прямых западных инвестиций вызвали волну интереса к контроллингу в России.

Контроллинг содействует формализации бизнеса компании, оптимизации его организационно-функциональной структуры, в частности, характеризуя основные структурные подразделения каждого филиала и дочерней компании, участвующих в бизнесе, особенности их функциональных обязанностей и вертикально-горизонтальных связей. В результате этого процесса разрабатывается схема управления и распределения функций между службами подразделений, осуществляются бизнес-процессы.

Контроллинг участвует в формировании цен на продукцию промышленного предприятия и в определении выгодных условий ее реализации, уровня скидок и наценок для расчета ожидаемых затрат и финансовых результатов, налоговых платежей и создаваемых резервов. С помощью контроллинга проверяется эффективность разных вариантов инвестиций до их осуществления, оценивается их рациональность, моделируются условия реализации избранного проекта, дается оценка реально достигнутого уровня по его завершении.

Внедрение контроллинга активно способствует повышению качества и результативности управления за счет расстановки приоритетов (тайм-менеджмент). Современный менеджер принимает решения, исходя из огромного количества информации, которую порой невозможно в полной мере и в нужные сроки правильно оценить. Решению этой проблемы помогает контроллинг, поскольку обеспечивает руководителей уже проанализированной, обобщенной информацией, относящейся непосредственно к проблеме, которую менеджеру предстоит решить. Кроме того, контроллинг предоставляет

необходимые данные менеджеру практически по востребованности, поскольку служба контроллинга ведет эту работу каждодневно.

В качестве инструмента контроллинг является информационно-аналитической и методической поддержкой руководителей в процессе анализа, планирования, принятия управленческих решений и контроля по всем функциональным сферам деятельности компании.

Для того чтобы руководители предприятий, менеджеры могли эффективно использовать достижения научно-технической революции и информатики, необходимо использовать управленческие инструменты, которые существенно помогают оптимально ввести в действие возможности, открываемые информационным прогрессом. На наш взгляд, наиболее эффективным и перспективным здесь является контроллинг. Именно он решает проблемы, возникающие в рамках информационной революции, будучи одним из наиболее эффективных инструментов управления на микроуровне в условиях глобализации по следующим обстоятельствам¹:

1) контроллинг обеспечивает систематический и квалифицированный контроль функционирования всех звеньев предприятия в их взаимодействии и взаимозависимости относительно реализации мероприятий, намеченных планом, позволяет вскрыть недостатки планирования, содействовать их устранению посредством своевременного внесения коррективов;

2) использование на практике резервов контроллинга функционирования соответствующего подразделения предприятия существенно развивает творческий подход, экономическое мышление коллектива организации, ориентирует персонал на поиск и приведение в действие дополнительных резервов, на творчество и инициативу;

3) контроллинг повышает ответственность руководителей и персонала служб и подразделений предприятия за их деятельность, реализацию в установленные планом сроки всего намеченного. Он важный фактор, стимулирующий постоянное повышение квалификации работников, развитие способности работать с информацией;

4) использование контроллинга помогает руководителям и персоналу предприятия в максимальной мере и в относительно короткие сроки адаптироваться к условиям рынка, а также рационально использовать свои возможности, прежде всего в информационной сфере.

Цели, задачи и функции службы контроллинга, ее структура в большей степени, чем у других подразделений, зависят от ее позиционирования в структуре промышленного предприятия и характера взаимодействия с руководителями разного ранга. Такие подразделения, как отдел закупок, отдел кадров, бухгалтерия, цеха основного и вспомогательного производства, выполняют основные функции независимо от положения в организационной структуре предприятия, поскольку они, в отличие от службы контроллинга, не дают оценку деятельности ответственных лиц, выполняют понятные для работников предприятия функции, значимость которых в большинстве случаев не оспаривается, традиционно существуют на любом предприятии.

Следовательно, при разработке положения о службе контроллинга необходимо уделять внимание вопросам подчиненности, а также размещению службы в структуре предприятия.

На практике встречаются следующие варианты позиционирования службы контроллинга в организационной структуре предприятия (в случае централизованной службы контроллинга):

- 1) входит в состав подразделений финансово-экономического блока и подчиняется заместителю директора по экономике и финансам (финансовому директору);
- 2) остается самостоятельной структурой и непосредственно подчиняется директору предприятия.

Цель деятельности службы контроллинга — информационно-аналитическая и методическая поддержка руководителей всех уровней управления предприятием.

Задачи службы контроллинга на предприятии:

- организация и методическая поддержка процессов планирования и

бюджетирования;

- координация и методическая поддержка системы учета затрат и доходов;
- разработка и совершенствование системы диагностирования отклонений;
- разработка и совершенствование системы анализа отклонений;
- предоставление аналитической информации руководителям всех уровней обеспечения эффективного управления предприятием в целом и его структурными подразделениями;
- информационно-аналитическая и методическая поддержка инвестиционных проектов и инновационных процессов.

Возможны два способа создания структуры службы контроллинга на средних по размеру предприятиях:

1) в соответствии с функциями менеджмента. За поддержку каждой функции отвечает контроллер или группа контроллеров (рис.1)²;



Рис.1. Структура службы контроллинга, сформированная в соответствии с функциями менеджмента

2) в соответствии с функциональными сферами предприятия (производство, сбыт, закупки, финансы). За каждой сферой закрепляется контроллер или группа контроллеров (рис. 2)³.



Рис.2. Структура службы контроллинга, сформированная в соответствии с функциональными сферами предприятия

Иногда целесообразно применять комбинацию этих способов. В случае выбора варианта структурирования службы контроллинга по функциям менеджмента потребуются специалисты узкого профиля, если же принимается вариант организации службы контроллинга по функциональным сферам, то специалисты широкого профиля. Это имеет свои позитивные и негативные стороны.

Современный контроллинг базируется на информационных технологиях. Это позволяет значительно сократить время на обмен данными, снизить трудоемкость учетно-аналитических процедур, увеличить объем перерабатываемой информации. Наличие такого структурного звена, как бюро информационных технологий, в службе контроллинга просто необходимо.

Взаимодействие службы контроллинга с другими подразделениями определяется в каждом случае на основе задач и функций, выполнение которых возложено на нее руководством предприятия.

Данные единого бухгалтерского учета входят в информационную систему контроллинга наряду с нормативной, плановой, маркетинговой информацией, обеспечивая любые потребности управленческих служб в достоверных сведениях об управляемом объекте..

Основные права работников службы контроллинга:

- получать информацию от руководителей и сотрудников подразделений предприятия, необходимую для выполнения своих

должностных обязанностей;

- осуществлять связь с другими предприятиями и фирмами по вопросам, входящим в компетенцию службы;
- давать обязательные для подразделений указания по методикам планирования, учету затрат и анализу;
- вносить предложения руководству предприятия о критериях и методах расчета вознаграждения работников за активную работу по улучшению показателей финансово-хозяйственной деятельности.

Руководитель службы контроллинга отвечает:

- за правильность применения методов, методик, инструментов и, позволяющих получить достоверную и объективную информацию о деятельности предприятия и его подразделений;
- своевременность процедур, установленных регламентом;
- неразглашение конфиденциальной информации;
- невыполнение в полном объеме обязанностей и неиспользование прав согласно должностной инструкции.

Степень ответственности работников службы контроллинга в положении о службе контроллинга, как правило, не регламентируется, а устанавливается должностными инструкциями.

Процесс внедрения системы контроллинга на предприятии начинается с принятия решения о ее разработке.

Благоприятным моментом для начала контроллинга становится появление первых сигналов (индикаторов) о возможных рисках. Речь идет как о внутренних, так и внешних по отношению к предприятию сигналах, проявляющихся, как правило, в слабозаметных тенденциях и признаках.

Немаловажным фактором, который надо обязательно учитывать при внедрении системы контроллинга является наличие финансовых и людских ресурсов. Необходимо учитывать также психологический климат в коллективе, складывающийся на момент принятия решения. Гораздо проще начать процесс

разработки и внедрения системы контроллинга при устойчивом финансовом состоянии предприятия, а следовательно, в благоприятный с психологической точки зрения момент.

После того как принято решение о разработке системы контроллинга и назначены исполнители, формируется инструментальная база контроллинга. Создание службы контроллинга не тождественно созданию системы контроллинга на предприятии в целом.

Прежде чем внедрять инструменты контроллинга в практику менеджмента, необходимо их разработать и адаптировать к конкретным условиям. В первую очередь разрабатываются следующие инструменты:

- системы планирования и бюджетирования (имеется в виду как стратегическое, так и оперативное планирование);
- методики расчета маржинальной прибыли по предприятию в целом, отдельным подразделениям, продуктам, клиентам и рынкам;
- методы расчета затрат по видам, местам возникновения и продуктам;
- система отчетности, ориентированная на конкретных пользователей внутри предприятия;
- методика расчета эффективности инвестиций и текущей деятельности предприятия;
- методика анализа отклонений плановых и фактических показателей.

Контроллеры должны уметь «продать» собственную продукцию конкретным пользователям, иначе применение разработанных инструментов в текущей деятельности менеджеров практически исключается.

Первым делом контроллеры должны показать действенность разработанных инструментов и убедить менеджеров в необходимости их применения.

Основные признаки «вживания» контроллинга в деятельность

предприятия⁴:

- четкость представления результатов деятельности анализируемых объектов;
- убедительная интерпретация результатов деятельности подразделений;
- появление у контроллеров определенной независимости и элементов настойчивости в аргументации;
- проявление со стороны менеджеров дружелюбного и доверительного отношения к контроллерам;
- готовность к сотрудничеству.

Как правило, рассматриваемая фаза внедрения контроллинга длится 1-2 года, в зависимости от понимания важности и желания со стороны высшего руководства предприятия иметь систему, позволяющую осуществлять прозрачный менеджмент.

Об окончании этой фазы свидетельствуют следующие признаки⁵:

- удовлетворение менеджеров результатами деятельности контроллеров заметно растет;
- появляется взаимное доверие, растет объем совместных работ и коммуникаций;
- улучшаются результаты работы подразделений, пользующихся услугами контроллеров;
- руководство подразделений предприятия в своей оперативной деятельности не обходится без помощи контроллеров;
- служба контроллинга поднимается на более высокий уровень в организационной структуре предприятия, расширяется спектр решаемых задач;
- контроллеры становятся партнерами менеджеров;
- на предприятии говорят о хорошей работе подразделения контроллинга.

Признаки свидетельствуют о том, что произошло упрочение позиций системы контроллинга: организационно и инструментально создана служба контроллинга, а система контроллинга получила признание и распространение в подразделениях предприятия.

Для многих предприятий наступление фазы роста значимости и объема функций контроллинга — вероятная, но еще отдаленная перспектива. Тем не менее анализ практики контроллинга на ведущих предприятиях индустриально развитых стран Запада позволяет выделить некоторые признаки наступления фазы роста:

- контроллер выступает в качестве лидера и модератора при формировании рамочных показателей деятельности предприятия на плановый период;
- контроллеры осваивают новые сферы деятельности на предприятии. Например, контроллинг распространяется на функциональные подразделения: возникает контроллинг маркетинга, контроллинг логистики, контроллинг НИР и ОКР;
- налаживается сотрудничество с менеджерами высшего звена при разработке долгосрочных целей предприятия;
- в рамках службы появляются подразделения стратегического контроллинга.

На большинстве отечественных предприятий, находящихся на начальных фазах разработки и внедрения контроллинга, задачи его сводятся к созданию и апробированию методик учета затрат и результатов в различных аспектах деятельности предприятия. Отдельные предприятия практически создали систему управленческого учета и готовы разрабатывать инструментарий для планирования и бюджетирования. (Однако еще рано говорить о том, что контроллеры на отечественных предприятиях стали равноправными партнерами менеджеров.)

Контроллинг имеет смысл, если руководство предприятия делает выводы из отчетов и реализует соответствующие мероприятия. Это можно установить

исходя из прошлого опыта управления на фирме. Если этого нет, то внедрение системы контроллинга не имеет смысла.

Если на предприятии принят авторитарный стиль руководства, то контроллинг позволяет руководителю снять с себя ответственность в случае принятия неверных решений, возложив ее на подразделения контроллинга.

Если среднее звено управления осознает, что контроллинг выявит неэффективность работы их подразделений и некомпетентность руководителей, то внедрять контроллинг преждевременно. Весьма высока вероятность сопротивления со стороны среднего звена управления. Возможна также дискредитация контроллинга как концепции управления в глазах рядовых сотрудников. В связи с этим было бы ошибочным начинать активно внедрять контроллинг, не проведя анализ, оценку, обучение и воспитание персонала предприятия.

Изучение опыта и ошибок предшественников, конечно же, не застраховывает от появления ошибочных решений. Тем не менее было бы неразумно повторять негативный опыт других предприятий.

К числу грубых ошибок, которые могут дискредитировать идею и концепцию контроллинга, следует отнести переименование «классического» бухгалтера в контроллера. Руководитель предприятия должен сначала понять, что такое контроллинг, осознать его необходимость для фирмы и лишь потом начать закладывать основу контроллинга. Если персонал не почувствует выгоды от внедрения контроллинга, то даже самые квалифицированные консультанты не смогут им помочь. Сотрудников надо убеждать в том, что контроллинг дает больше шансов иметь работу в долгосрочной перспективе, получать устойчивую заработную плату, т.е. дает им чувство уверенности в будущем.

Концептуальная ошибка при построении системы контроллинга возникает в том случае, если контроллеру ставится задача указывать руководителям подразделений на их ошибки. Задача контроллинга заключается в выявлении и устранении причин, которые помешали достичь цели. На предприятии должна быть создана атмосфера терпимого отношения к промахам

и ошибкам персонала, желания разобраться в причинах и обстоятельствах неправильных действий. Если специалисты и руководители направлений знают, что за их ошибки они получат суровое наказание, то они вообще перестанут проявлять инициативу, будут советоваться с начальством по каждой мелочи либо займутся обманом и приукрашиванием реальной ситуации.

Многие руководители считают прибыль главной целью деятельности коммерческого предприятия. На практике же большинство ставят соподчиненные цели: поднять уровень ликвидности, увеличить долю рынка и рост объемов продаж, сохранить персонал, снизить риски.

Если прибыль выбрана в качестве основной цели, то обязательно уточняют временной аспект: идет речь о прибыли в краткосрочном либо долгосрочном периоде. Так, предприятие может заметно улучшить ситуацию с прибылью, если откажется от инвестиций в новое оборудование, прекратит профилактические ремонты, снизит издержки на рекламу. Но это значит, что сегодняшнее благополучие достигнуто за счет перекладывания проблем и трудностей на будущее.

Другая существенная ошибка заключается в смешении различных понятий прибыли. Различают следующие виды прибыли⁶:

- планируемая и фактическая («управленческая») прибыль, т.е. полученная в результате сравнения планируемых и фактических издержек и доходов за период;
- бухгалтерская прибыль, определяемая на основе нормативных документов, издаваемых правительственными органами, полученная по данным бухгалтерского учета.

Для контроллинга как контролирующей и управляющей системы в первую очередь важна управленческая прибыль. Выбирая в качестве контролируемой величины бухгалтерскую прибыль, следует помнить, что ее исчисление строго регламентирует различные положения и инструкции. Например, существует разрешенный норматив отнесения расходов на рекламу в себестоимость продукции. Если руководство запланировало проведение

рекламной кампании и ее бюджет превышает нормативную величину расходов, то при расчете налогооблагаемой прибыли в расходы будут включены нормативные затраты на рекламу. Получается, что фактическая прибыль будет ниже той, которую покажет бухгалтерия в отчете. Как видно, бухгалтерская прибыль не отражает реального состояния дел на предприятии. Иначе и быть не может, так как данный показатель предназначен для внешней отчетности предприятия.

На многих предприятиях практикуется ежемесячное предоставление отчета отдела контроллинга. Зачастую эти отчеты носят описательный характер (например, «результаты за прошедший период ухудшились, так как снизился объем продаж») либо напоминают подробный отчет аудитора или ревизора. Отчет должен содержать результат или причины его недостижения, а также предложения по устранению установленных отклонений от результата или по повышению вероятности его достижения.

Распространенная ошибка заключается в избыточности контролируемых показателей. Желая оперативно и адекватно оценивать экономическую и финансовую ситуацию на предприятии, руководство требует от службы контроллинга систему контроля, охватывающую по возможности большее число показателей с еженедельной отчетностью об их состоянии. Либо, напротив, желая продемонстрировать значимость подразделения контроллинга в организации, сотрудники перегружают руководителей избыточной текущей информацией.

Во многих организациях проблему источников поступления информации, на основании которой судят о достижении предприятием поставленных целей, решают просто: сигналы должны поступать от тех подразделений, которые занимаются вопросами учета, калькуляции, бухгалтерской и статистической отчетностью. Против такого подхода есть возражения. Во-первых, бухгалтерский учет и внешняя отчетность регулируется юридическими нормативными актами государства. Поэтому задача подразделений финансового учета заключается вовсе не в том, чтобы отразить реальную прибыль или

рентабельность предприятия. Важно своевременно и в соответствии с требованиями отчитаться перед налоговой инспекцией, различными фондами и акционерами.

Во-вторых, зафиксированные в бухгалтерском учете факты (амортизационные отчисления, переоценка средств, начисленные, но не полученные проценты и т. д.) не всегда соответствуют реальности.

Главное в финансовом учете — информация о процессах, произошедших на предприятии в прошлом. Между тем ее практически невозможно использовать для перспективного управления.

Существует опасность, что всеобъемлющая система бухгалтерского учета будет сигнализировать о значительных отклонениях плановых и фактических величин по малозначительным показателям. Конечно, увеличение в два раза затрат на телефонные разговоры — факт примечательный, однако если в себестоимости производства эта величина составляет сотые доли процента, то вряд ли стоит сообщать об этом на заседании правления.

Если все же в качестве источников сигнальной информации выбраны только подразделения учета и внешней отчетности, то не следует ждать от контроллера большего, чем он может дать после анализа и обработки имеющейся вторичной информации.

Среди прочих ошибок к наиболее распространенным можно отнести:

- фокусирование внимания на затратах и жесткий контроль бюджетов;
- отсутствие анализа доходов и рисков;
- внедрение контроллинга без предварительного анализа достоверности нормативной базы предприятия и организационно-технологических процессов;
- встраивание контроллинга в структуру финансовой или планово-экономической службы предприятия;
- попытка внедрить контроллинг снизу вверх.

Органическое соединение управленческих процессов в системе

контроллинга, в отличие от управленческого учета, проявляется и в том, что в учете задействован каждый сотрудник в рамках его компетенции и поставленных перед ним задач. При этом функции организации, координации и методического обеспечения подобной работы возложены на службу контроллинга.

Таким образом, контроллинг можно определить как современный и эффективный инструмент управления бизнесом. Но его внедрение на промышленном предприятии еще не гарантирует повышения его управляемости, поскольку решающее значение приобретают умелое использование потенциала контроллинга и разумное управление предприятия.

Примечания

-
- 1 См.: *Торозян С.А.* Контроллинг как инструмент управления промышленными предприятиями. Дис. ... канд. экон. наук. М., 2007.
 - 2 См.: *Якименко А.* Методические рекомендации по разработке положения о службе контроллинга среднего предприятия // *Контроллинг. Технологии управления.* 2002, № 1.
 - 3 См. там же.
 - 4 См.: *Карминский А.М.* Внедрение контроллинга в организации: этапы и типичные ошибки // *А.М. Карминский.* Элитариум. Центр дистанционного образования.
 - 5 См.: Молодые ученые в решении актуальных проблем науки. Всероссийская научно-практическая конференция. Сборник статей. Красноярск: СибГТУ, 2010. Т. 3.
 - 6 {Электронный ресурс}: <http://www.elitarium.ru>

- a. Sm.: Torozjan S.A. Kontrolling kak instrument upravlenija promyshlennymi predpriyatijami. Dis. ... kand. jekon. nauk. M., 2007.
- b. Sm.: Jakimenko A. Metodicheskie rekomendacii po razrabotke polozhenija o sluzhbe kontrollinga srednego predprijatija // *Kontrolling. Tehnologii upravlenija.* 2002, № 1.
- c. Sm. tam zhe.
- d. Sm.: Karminskij A.M. Vnedrenie kontrollinga v organizacii: jetapy i tipichnye oshibki // *A.M. Karminskij.* Jelitarium. Centr distancionnogo obrazovanija.
- e. Sm.: Molodye uchenye v reshenii aktual'nyh problem nauki. Vserossiškaja nauchno-praktičeskaja konferencija. Sbornik statej. Krasnojarsk: SibGTU, 2010. T. 3.
- f. {Jelektronnyj resurs}: <http://www.elitarium.ru>