

Кузина Анна Федоровна

кандидат экономических наук,
доцент кафедры бухгалтерского учета
Кубанского государственного
аграрного университета
тел.: (918) 198-99-15

Kuzina Anna Fedorovna

Candidate of Economics,
associate professor of the chair of
accounting,
Kuban State Agrarian University
tel.: (918) 198-99-15

Вишневская Виктория Геннадьевна

ассистент кафедры бухгалтерского учета
Кубанского государственного
аграрного университета
тел.: (928) 405-53-82

Vishnevskaya Victoria Gennadievna

assistant of the chair of
accounting,
Kuban State Agrarian University
tel.: (928) 405-53-82

**ПРАКТИЧЕСКИЙ КОНТРОЛЛИНГ
В УПРАВЛЕНИИ БИЗНЕСОМ**

**PRACTICAL CONTROLLING
IN BUSINESS MANAGEMENT**

Аннотация:

В статье выявлена необходимость внедрения системы практического контроллинга и обоснованы возможности контрольных функций как эффективного контура управления бизнесом.

Ключевые слова:

контроллинг, управление бизнесом, планирование, прогнозирование, управленческий учет, управленческие решения.

The summary:

The article identifies the need of implementation of the system of practical controlling and proves the possibility of the control functions as the effective circuit business management.

Keywords:

controlling, business management, planning, forecasting, management accounting, management decisions.

В последние годы крупными российскими компаниями большое внимание уделяется адаптации новейших концепций управления бизнесом. Контроллинг занимает лидирующую позицию, так как возрастает сложность технологических процессов, организационно-экономической структуры компании, ее масштабность. Как следствие, растет интенсивность и насыщенность информационных потоков, требующих систематизации, унификации для обеспечения эффективности процессов управления бизнесом. Являясь процессом управления управленческими намерениями и действиями в рамках всей компании, контроллинг представляет собой один из лучших систематизаторов масштабных потоков информации о движении экономической сферы в рамках крупных фирм с целью координации принимаемых управленческих решений в системе управленческого учета. Контроллинг – это управление будущим для обеспечения длительного функционирования предприятия и его структурных единиц [1, с. 206].

Слово контроллинг произошло от английского «to control» – контролировать, управлять, которое, в свою очередь, происходит от французского слова, означающего реестр, проверочный список. Основу контроллинга составляет управленческий учет.

Контроллинг – это инструмент планирования, учета, анализа состояния дел в организации, используемый для принятия решений на базе компьютеризированной системы сбора и обработки информации; это система непрерывной оценки разных сторон деятельности компании, ее подразделений, руководителей, сотрудников, охватывающая учет, анализ, контроль как интегральную функцию.

В широком смысле контроллинг представляет собой совокупность методов оперативного и стратегического управления: учета, планирования, анализа и контроля, объединяемых на качественно новом этапе развития рыночных отношений в единую систему, функционирование которой подчинено определенной цели.

В 80-е гг. как средство активного предотвращения кризисных ситуаций, приводящих организации к банкротству была разработана концепция контроллинга. Важным принципом этой концепции является оперативное сравнение основных плановых (нормативных) и фактических показателей с целью выявления отклонений между ними и определение взаимосвязи и взаимозависимости этих отклонений в организации с целью воздействия на узловые факторы нормализации деятельности.

В научной литературе существует множество различных определений контроллинга, отличающихся в основном подходами, используемыми в его изучении. С начала возникновения

контроллинга под ним понималась совокупность задач, решаемых в сфере учета и финансов, а контроллером выступал главный бухгалтер. В дальнейшем это понятие стало трактоваться шире. В экономическом смысле контроллинг является системой управления прибылью. В современных условиях развития бизнеса контроллинг является элементом управленческого учета и осуществляется посредством деятельности финансовой дирекции, во главе с финансовым директором, финансовыми менеджерами и бухгалтерами-аналитиками.

Контроллинг позволяет осуществлять постоянный контроль за движением как стратегических, так и оперативных целей деятельности предприятия. Следовательно, контроллинг как система включает в себя два основных аспекта: стратегический и оперативный [2, с. 17].

На необходимость развития контроллинга и его внедрение в организациях оказал влияние мировой экономической кризис. Годы депрессии привели к осознанию того, что успешное руководство неизбежно связано с внутрифирменным планированием. В свою очередь, это привело к эволюции взглядов на контроллинг: от исторически-бухгалтерского видения к пониманию контроллинга и его функций как ориентированных на будущие события.

На сегодняшний день практический контроллинг – это функционально обособленное направление экономической работы в организации, связанное с реализацией финансово-экономической комментирующей функции в менеджменте для принятия оперативных и стратегических управленческих решений. Основной целью практического контроллинга является направленность управленческого процесса на достижение целей, стоящих перед системой управления организаций. В связи с этим контроллинг использует комплекс инструментов (таблица 1).

Таблица 1 – Комплекс инструментов практического контроллинга

Поставленные задачи	Инструментарий
Планирование нового проекта	Стоимостной анализ, анализ затрат и результатов, расчеты эффективности, калькуляция проектов, анализ целевых издержек
Прогнозирование	Бенчмаркинг (анализ и сравнение с конкурентами), сценарный анализ (разработка сценариев развития)
Планирование функциональных областей деятельности	Анализ накладных расходов, бюджетирование, калькулирование и анализ затрат и результатов, учет затрат по местам их возникновения и центрам ответственности
Планирование производственной программы	Анализ точки безубыточности (CVP – анализ «cost-volume-profit»), анализ затрат и результатов, расчет эффективности, линейное программирование

Организационно-методические принципы контроллинга представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Организационно-методические принципы контроллинга

Принципы контроллинга	Реализация принципов контроллинга
Многофункциональность элементов системы	Обеспечение системных планово-контрольных расчетов, координация функций центров ответственности за результативность принятых на практике решений. Возможность сравнения контролируемых показателей
Целевая направленность действий каждого элемента	Ориентированность системы контроллинга на реализацию разработанной стратегии управления бизнесом. Эффективность контроллинга достигается посредством стратегического характера, так как необходимо отражение затрат и результатов. Основа контроллинга – координация действий центров ответственности за разработку и принятие управленческих решений
Ориентация на количественные стандарты	Эффект контроллинга возрастает, если контролируемые стандарты деятельности выражены конкретными количественными показателями
Экономичность	Затраты на организацию и применение системы контроллинга должны быть адекватны доходам от ее внедрения
Своевременность операций и гибкость	Система контроллинга направлена на предупреждение негативных последствий производственной деятельности
Простота построения связей в системе	Простые и четкие формы организации и методы контроллинга, построенного в соответствии с его целями, требуют меньших усилий контроллеров
Соответствие методам системного планирования, учета, анализа и контроля	Ориентация на все прогрессивные методы системного оперативного анализа

На практике методология контроллинга реализуется через особый механизм ее реализации, механизм, который всегда должен быть рыночно мотивирован, настроен на корпоративные

интересы и представляет собой прикладную модель процесса контроллинга с присущими ему функциональными установками на учет отраслевых, социально-кадровых, финансовых, налоговых, организационно-экономических и других особенностей ведения бизнеса.

Продуктивность контроллинга достигается при правильном конструировании на практике его организационно-методического контура, когда реализуются и методологические, и организационно-юридические принципы контроллинга. Правильность конструирования такого механизма означает его адекватность требованиям бизнеса на современном этапе развития рыночной экономики.

Система контроллинга целесообразна в тех случаях, когда функции управления предприятием делегированы его отделам и службам. Тогда данная система поможет им достичь максимально возможного общего результата деятельности [3, с. 317].

Постановка контроллингового процесса на практике в рамках любого обследуемого объекта (комплексного мероприятия, специфицированных действий и т.д.) должна включать шесть основных этапов:

1. Определение объекта контроллинга. Это общее требование к построению любых видов контроллинга с позиций его целевой ориентации. Целевыми установками контроллинга являются управленческие решения по основным аспектам экономической и финансовой деятельности компании, ее бизнес-центров, с одной стороны, а с другой стороны, это – нивелирование степени воздействия императивного фактора (налоги, пошлины и др.).

2. Определение направления воздействия. Концепция целеориентированности контроллинга (выбор конкретных направлений процесса), применяемая ведущими зарубежными корпорациями, может быть адаптирована к условиям российских организаций (таблица 3).

Каждому из указанных направлений процессов контроллинга должна соответствовать определенная система подконтрольных объектов, содержание и периодичность функциональных действий.

Таблица 3 – Классификация направлений контроллингового процесса

Направления контроллинга	Основная сфера	Контрольный период
Стратегический	Контроль среды бизнеса, стратегии ее развития, ее целевых установок и фактических показателей	Декада, месяц, квартал
Текущий	Контроль текущих бюджетных планов	Месяц; квартал
Оперативный	Сигнальные проверки состояния сегментов бизнеса	По мере заявок, ежедневно, по решению руководства

3. Формирование системы подконтрольных приоритетов. Вся система корригатив в разрезе вида контроллинга ранжируется по их значению для бюджетной тактики компании и ее перспектив. Первоначально в систему приоритетов первого уровня отбираются наиболее важные из них. Затем формируется система приоритетов второго уровня, показатели которого находятся в факторной связи с показателями приоритетов первого уровня. Аналогичным образом формируется система приоритетов третьего и последующих уровней. Такой системный подход к формированию приоритетов контроллинга облегчает процедуры последующего выяснения причин отклонений фактических величин от утвержденных в планах и содержащихся в пакете идеальных (желательных) конфигураций состояния всех бизнес-процессов. При формировании системы приоритетов следует учесть, что они могут иметь различный характер для отдельных центров ответственности (дивизионов или еще более мелких объектов контроллинга – мастерских, гаражей, представительских офисов и др.); для отдельных направлений бизнеса; для различных аспектов формирования и распределения прибыли, привлечения инвестиций. Однако всегда должна быть обеспечена как иерархическая сводимость всех контролируемых показателей контрольной среды, так и ее отдельных сегментов.

4. Разработка системы стандартов («идеальные» состояния бизнес-процессов) контроллинга. Определение и ранжирование сличаемых показателей запланированного и фактического состояния среды бизнеса сопровождается согласно методу контроллинга установлением стандартов, которыми могут быть целевые стратегические нормативы конкурентоспособности, финансовой устойчивости, платежеспособности и т.д.

5. Построение системы мониторинга показателей (СМП). СМП – это «следящая система» в переводе слова «мониторинг», она служит исходной основой последующих контроллинговых действий. Указанных на мониторинг составляют шесть процессуальных действий.

6. Сравнительный анализ трех массивов данных для обнаружения «критических точек». Они, в свою очередь, инициируют выработку и проведение корректирующих мероприятий (кор-

ригативов), обеспечивающих превентивный эффект. Такие целевые действия контроллера реализуют на практике главную целевую установку контроллинга – «улавливание системных сигналов и ответного реагирования».

На наш взгляд, использование практического контроллинга – основная функция бухгалтера-аналитика, осуществляющего управленческий учет, так как, с одной стороны, он является управленцем, а с другой – контроллером. Практический контроллинг – управление бизнесом, ориентированное на результат посредством учетно-аналитических действий.

Ссылки:

1. Шеремет А.Д. Управленческий учет: учебник / А.Д. Шеремет, О.Е. Николаева, С.И. Полякова. М., 2009.
2. Теплякова Т.Ю. Контроллинг: учебное пособие. Ульяновск, 2010.
3. Шеремет А.Д. Указ. соч.

References (transliterated):

1. Sheremet A.D. Upravlencheskiy uchet: textbook / A.D. Sheremet, O.E. Nikolaeva, S.I. Polyakova. M., 2009.
2. Teplyakova T.Y. Kontrolling: textbook. Ul'yanovsk, 2010.
3. Sheremet A.D. Op. cit.