

DOI: 10.12731/2218-7405-2013-1-39

УДК 65.011

## ИНСТРУМЕНТАРИЙ КОНТРОЛЛИНГА ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Чувашлова М.В.

Цель работы – исследование теоретических и практических основ формирования системы контроллинга и разработка рекомендаций по внедрению и совершенствованию системы контроллинга на промышленных предприятиях. В работе показана актуальность проблем внедрения контроллинга как системы управления на промышленном предприятии с применением определенного инструментария, по двум основным критериям: по области применения и по периоду действия.

Инструментарий контроллинга автором предложено классифицировать по критерию области применения, где можно задачи, решаются определенным набором инструментов, а именно: учета, т.е. системы управленческой отчетности, в виде, отчетов о хозяйственной деятельности, в том числе сводные и учетные формы, а так же как показатели управленческого учета и методы анализа отчетности; организации информационных потоков в виде системы документооборота и карт бизнес-процессов; планирования которая включает в себя очень обширный круг инструментов связанных с планированием, бюджетирование и анализом, а так же мониторинга и контроля, которые позволяют заранее предупреждать, которые позволяют заранее предупреждать, проанализировать разрывы и проконтролировать соответствия плановых и фактических показателей, анализ издержек по центрам ответственности, учета и отчетности. По второму критерию, т.е по периоду действия, как оперативный или стратегический.

**Ключевые слова:** инструментарий, контроллинг, планирование, учет за-

трат, центры ответственности, контроль.

## INSTRUMENTATION CONTROLLING INDUSTRIAL PLANT

Chuvashlova M. V.

The purpose of this study is to analyze theoretical and practical basis of controlling and to provide implementation guidelines for enterprise controlling. The problem of controlling implementation was considered by two criteria: sphere of application and time of validity.

Taking into account sphere of application criterion the objectives can be achieved by certain tools, namely: management accounting in the form of profit and loss statement; information flow in the form of workflow system and mapping of business processes; planning which includes budgeting and monitoring that could in turn allow to compare performance to predetermined standards, plans or objectives; responsibility accounting.

The second criterion that is time of validity is considered as strategic.

**Keywords:** controlling tools, controlling, planning, cost accounting, responsibility centers, control.

Вопросы, связанные с использованием управленческой информации для единого и цельного управления в рамках отдельного промышленного предприятия (компании) в современных условиях помогает решать «контроллинг».

Согласно современным представлениям инструментарий «контроллинга» промышленного предприятия можно определить по двум основным критериям:

- по области применения;
- по периоду действия.

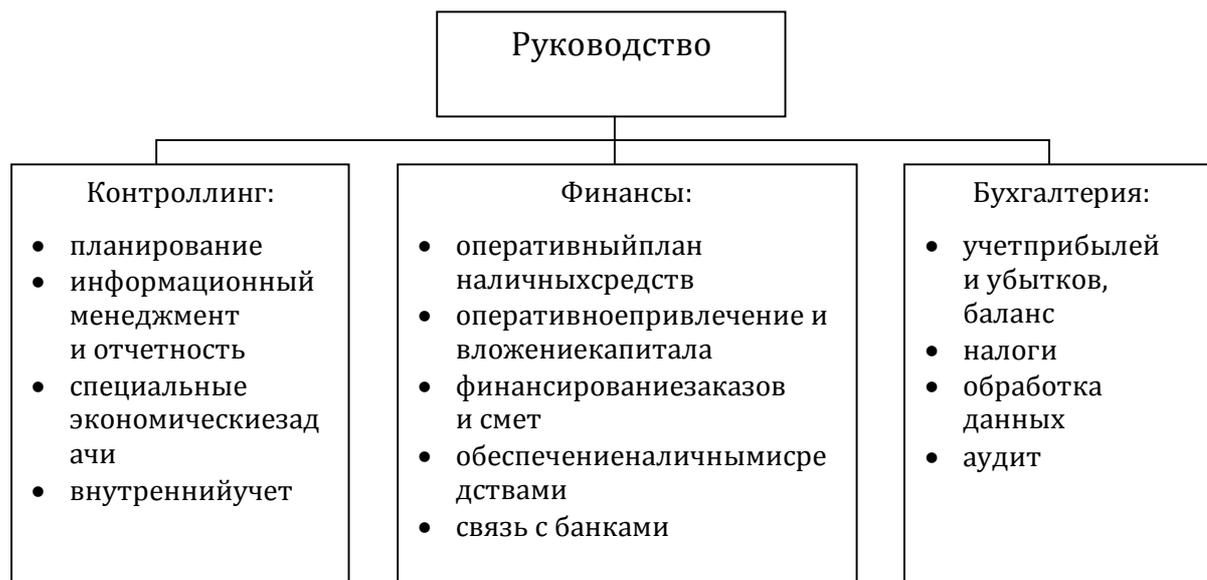
Наиболее эффективным методом внедрения «контроллинга» согласно последних концепции является поэтапное изменение управляющих и информаци-

онных потоков предприятия.

В условиях рынка на многих отечественных предприятиях ощущают необходимость в интеграции методических и инструментальных баз с целью поддержки и выполнения основных функций управления (менеджмента), а именно - планирования, бюджетирования, учета, анализа и контроля, и для координирования различных сторон управления бизнес-процессами. Это можно подтвердить, например, с определенным интересом со стороны многочисленных российских промышленных предприятий (компаний) к привлечению программного обеспечения для учета и планирования на промышленных предприятиях. Но только внедрение даже наиболее современных и дорогостоящих программ не могут оказать содействие созданию четкого представления функционированию любому хозяйствующему субъекту. Современные концептуальные методы для анализа и прогнозирования применяются редко, а руководство промышленных предприятий (компаний) составляют слабые среднесрочные планы на перспективу. Используемый управленцами и аналитиками набор инструментарий различается по подразделениям, а это в свою очередь затрудняет проблемы в координации и в недостаточности информационных потоков для принятия управленческих решений руководством. Поэтому без увязки информации для целей управления в едином русле в пределах отдельно взятого промышленного предприятия (компаний) без «контроллинга» решить невозможно.

Несмотря на то, что, термин «контроллинг» по своей сущности - это контроль в широком смысле названный и имеет английские корни, исторически, из имеющихся современных концепций «контроллинга», существенное влияние в области бизнес-администрирования оказала немецкая школа менеджмента.

Отличительной чертой немецкой концепции является то, что в сферу «контроллинга» не входит внешний учет, а только внутренний: плановый, документальный, контрольный (рис. 1).



**Рис. 1.** Немецкая модель контроллинга

Современные концепции «контроллинга» находятся в постоянном развитии. Исследования автора показывают, что в обществе на сегодня нет единого мнения в сути определения «контроллинга», решаемых с помощью контроллинга задач, выполняемых им функций и конкретных инструментов [1].

Для функции «координация» согласно П. Хорват, Х.-Ю. Коппер, Й. Вебер это:

- ориентация на результат функции поддержки руководства и собственников по координации всех подсистем управления (менеджмента);
- конкретизированные элементы управления социальной политикой, которые помогают руководству выполнять главную функцию при решении им общей задачи координации для управления (с упором на главные цели и задачи: планирования, информирования и контроля);
- координация управления на предприятии, как системой.

Функция «информационное обеспечение» по предложению Д. Хан, М. Лукашевич, Е.Н. Тихоненкова предполагает:

- интегрировать информационное обеспечение, планирование и контроль;
- принцип целостной концепций управления промышленным предприятием, выясняет все шансы и риски, связанные с целью получения прибыли [2].

По предположению С. Рубцова, «контроллинг» является базой для функций управления и должен обеспечивать методическую и инструментальную основу для поддержки главных функций управления, а именно: планирования, учета, анализа и контроля.

Однако, несмотря на разные взгляды в определениях, вопросы, решаемые с помощью концепции «контроллинга» можно представить достаточно четко.

Согласно рассматриваемой концепции основана должна основываться на следующих положениях:

во-первых - предприятие обязано иметь определенный набор целей, которые имеют взаимосвязь;

во-вторых - деятельность промышленного предприятия (компании) должна быть ориентирована на достижение определенных или заранее запланированных показателей;

в-третьих – «контроллинг» является интегратором и координатором подсистемой контура управления, тем самым способствует инструментально и методически оказывать поддержку принятия управленческих решений, необходимых на промышленных предприятиях (компаниях).

Исходя из вышеизложенных заключений, можно сформировать следующие задачи «контроллинга»:

- планирование;
- управленческий учет;
- организация информационных потоков;
- мониторинг процессов;
- контроль.

Согласно экономическим законам, весь инструментарий «контроллинга» можно отнести к менеджменту, маркетингу и финансам. Главное в данной концепции - во взаимосвязи и комплексности информации из различных функций промышленного предприятия (компании).

Как мы уже отметили в начале публикации, инструментарий контроллин-

га можно классифицировать по двум основным критериям:

во-первых - области применения, где можно определить задачи, решаемые определенным инструментом:

- учет - система управленческой отчетности, а именно, отчеты о хозяйственной деятельности, в том числе сводные и учетные формы, а так же

показатели управленческого учета и методы анализа отчетности;

- организация информационных потоков - система документооборота и карты бизнес-процессов;

- планирование включает в себя очень обширный круг инструментов связанных с планированием, бюджетирование и анализом;

- мониторинг и контроль, которые позволяют заранее предупреждать, проанализировать разрывы и проконтролировать соответствия плановых и фактических показателей, анализ издержек по центрам ответственности, учета и отчетности.

во-вторых - периоду действия, который может быть оперативным или стратегическим (табл. 1).

Таблица 1

### Характеристика стратегического и оперативного контроллинга

Признак	Контроллинг	
	стратегический	оперативный
Ориентация	Позволяет учитывать внешнею и внутреннюю политику организации	Дает возможность определить экономическую эффективность управления и рентабельность работы фирмы
Цель	Обеспечивает выживание и конкурировать в условиях рынка. Обеспечивает проведение анти-кризисной политики	Позволяет обеспечивать прибыль и ликвидность фирмы
Уровень управления	Стратегический	Текущий, тактический и оперативный
Главные задачи	1. Устанавливает количественные и качественные цели	1. Оказывает руководство текущим и оперативным планированием

Признак	Контроллинг	
	стратегический	оперативный
	организации на долгосрочный период	ем (бюджетированием)
	2. Отвечает за стратегическое планирование (бюджетирование)	2. Позволяет определить слабые места для текущего управления
	3. Определяет сильные и слабые стороны, позволяет выявлять угрозы и возможности в организации	3. Производится сравнение нормативных (плановых) и фактических значений подконтрольных показателей и затрат с целью выявления причин, виновников и последствий отклонений
	4. Установление определенных критериев и показателей для оценки эффективности управления организацией в соответствии стратегическими целями	4. Анализируются влияния отклонений по выполнению оперативных планов
	5. Оценивается конкурентоспособность за счет эффективного управления организацией	5. Для принятия текущих управленческих решений определяется мотивация и использование информационных потоков
	6. Проводится анализ долгосрочных резервов повышения социальной и экономической эффективности организации	6. Анализируются краткосрочные резервы экономической и социальной эффективности управления организацией

Поэтому в экономической литературе принято инструменты контроллинга делить на инструменты оперативного и стратегического воздействия в зависимости от уровня и задач. Главная цель как оперативного, так и стратегического контроллинга совпадают, и, направлены они на повышение качества принимаемых решений. В таблице 1 приведены основные классификационные характеристики для стратегического и оперативного контроллинга в зависимости от признаков.

В ходе исследований мы убедились, что следует взвешивать внедрения-необходимого инструмента.



**Рис. 2.** Алгоритм процедур контроллинга на предприятии

Предприятия, внедрившие и применяющие инструментарий «контроллинга», получают значительный экономический эффект за счет упрощения процедур планирования, принятия оптимально взвешенных решений и получения своевременно информации о деятельности промышленного предприятия.

Рассматривая внедрение «контроллинга» более подробно, убеждаемся, что именно поэтапное изменение потоков информации и методов управления промышленным предприятием являются наиболее эффективным. Последовательное поэтапное применение определенных шагов реально можно оценить сразу после осуществления.

Алгоритм внедрения включает процедуры в четыре этапа (рис.2):

- целеполагание;
- внедрение на промышленном предприятии управленческого учета и отчетности, для внутреннего пользования и принятия оптимально взвешенных

решений руководством и собственником;

- процедура внедрения планирования (бюджетирования);
- внедрение определенных процедур и механизмов контроля.

Таким образом, контроллинг является основным звеном в системе принятия управленческих решений на промышленном предприятии (компании). Автор в своих исследованиях классифицировала инструментарий «контроллинга» по областям возможного применения и длительности периодов. Поэтому процесс внедрения «контроллинга» позволяет оценивать применяемые инструменты, сопоставляя их по сложности внедрения, получаемой информации в соответствии с моделью промышленного предприятия. Разработанный поэтапный алгоритм внедрения «контроллинга» оптимизирует используемые предприятием ресурсы как трудовые, так и финансовые.

### **Список литературы**

1. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга: Пер. с нем. М.: «Финансы и статистика». 1997.
2. Дайле А. Практика контроллинга : пер. с нем. / под ред. и с предисл. М. Л. Лукашевича, Е. Н. Тихоненковой. М. : Финансы и статистика, 2001. 336 с.
3. Карминский А.М. и др. Контроллинг в бизнесе: методологические и практические основы построения контроллинга в организациях. М. : Финансы и статистика, 1998. 256 с.
4. Малышева Л.А. Контроллинг на предприятии // Открытые системы. 2000. № 1–2. С. 26–32.

### **References**

1. Khan D. *Planirovanie i kontrol: kontsepsiya kontrollinga* [Planning and control: the concept of controlling]. М.: «Finance and Statistics». 1997.
2. Dayle A. *Praktika kontrollinga* [The practice of controlling]. Moscow: Finance and Statistics, 2001. 336 p.

3. Karminskiy A.M. et al. *Kontrolling v biznese: metodologicheskie i prakticheskie osnovy postroeniya kontrollinga v organizatsiyakh* [Kontrolling business: methodological and practical basis for constructing the controlling organizations]. Moscow: Finance and Statistics, 1998. 256 p.

4. Malysheva L.A. *Otkrytye sistemy*, no. 1-2 (2000): 26–32.

#### **ДАННЫЕ ОБ АВТОРЕ**

**Чувашлова Марина Владимировна**, доцент кафедры «Бухгалтерский учет, анализ и аудит» Института экономики и бизнеса, кандидат экономических наук  
*Ульяновский государственный университет*  
*ул. Льва Толстого, 42, Ульяновск, Россия*  
*RishatB@yandex.ru*

#### **DATA ABOUT THE AUTHOR**

**Chuvashlova Marina Vladimirovna**, Associate Professor of Accounting and Audit of the Institute of Economics and Business, Ph.D.  
*Ulyanovsk State University*  
*42, Lva Tolstogo str., Ulyanovsk, Russia*  
*RishatB@yandex.ru*

#### **Рецензент:**

**Яковлев Анатолий Егорович**, декан экономического факультета Чувашского государственного университета им. И.Н. Ульянова, д.э.н., профессор