

УДК 334.02

КОНТРОЛЛИНГ КАК СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

Юзвович Л.И., Кузнецова Е.П., Юзвович А.В.

ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б.Н. Ельцина», Екатеринбург, e-mail: yuzvovich@bk.ru

Настоящая статья посвящена исследованию системы управления финансовых отношений предприятия в контексте контроллинга, обеспечивающих эффективность использования финансовых инструментов антикризисного управления. Рыночные методы управления предприятием требуют новых подходов, основанные на принципах эффективности. В связи с этим основной целью научной статьи является исследование контроллинга как способа сочетания финансового планирования и контроля в системе финансового менеджмента, обеспечивающего принятие стратегических и оперативных управленческих решений. Предметом исследования являются экономические отношения, возникающие в процессе управления финансовой деятельностью предприятия. Методами научного исследования выступают приемы теоретического и эмпирического познания функционирования контроллинга как системы управления финансовой деятельностью предприятия. В заключение делаются выводы и обозначаются перспективы успешного развития контроллинга в России.

Ключевые слова: контроллинг, финансовая деятельность предприятия, финансовое планирование, управление предприятием

CONTROLLING AS A SYSTEM OF MANAGEMENT OF FINANCIAL ACTIVITY OF THE ENTERPRISE

Yuzvovich L.I., Kuznetsova E.P., Yuzvovich A.V.

Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin, Yekaterinburg, e-mail: yuzvovich@bk.ru

The present article is devoted to the study of the control system financial relations of the enterprise in the context of controlling, ensuring efficiency in the use of financial instruments of crisis management. Market methods of enterprise management requires new approaches based on principles of efficiency. In this regard, the main purpose of a scientific article is the study of controlling as a way of combining financial planning and control in the financial management system, to ensure that strategic and operational management decisions. Subject of research are economic relations arising in the process of managing the financial activities of the enterprise. Methods research are the methods of theoretical and empirical knowledge of the functioning of controlling as a system of management of financial activity of the enterprise. In the conclusion the author draws conclusions and highlights the prospects for successful development of controlling in Russia.

Keywords: controlling, the financial activities of the enterprise, financial planning, enterprise management

Целесообразна система контроллинга в тех случаях, когда делегированы функции управления предприятием его службам и отделам. В этом случае он им поможет в достижении общего максимально возможного положительного результата деятельности, являясь инструментарием рыночной экономики, при которой необходимость в централизованном администрировании снижается.

На первой стадии внедрения системы контроллинга своевременно сигнализирует его инструментарий о том, возникают ли негативные отклонения, чтобы принять противодействующие меры своевременно. В итоге управление и контроль со стороны уступают место самоуправлению и самоконтролю, главная задача которых состоит в повышении ответственности каждого отдельного работника. К изменению во взаимоотношениях между работниками предприятия он приводит лишь при таком

представлении и содействует между ними лучшему пониманию. Опережающее предоставление возможности самостоятельно принимать решения управление, осознание личной ответственности максимально большим числом работников, которые обеспечиваются внедрением системы контроллинга, содействуя активизации процесса перемен, развитие без которых невозможно [6, с. 46].

В контроллинге системный подход позволяет эффективно управлять глобальными и локальными стратегиями. На предприятиях современное планирование, и стратегическое планирование, особенно без современных методов стратегического и оперативного контроллинга, невозможно [2]. Контроллинг управляет, корректирует и контролирует оперативными и в планировании стратегическими аспектами, управляет и формирует системой внутренней отчетности и учета. В ближайшее время и в России в системе управления предприя-

тием контроллинг должен занять достойное место. Этому должна содействовать необходимость введения на многих предприятиях системы антикризисного управления. Антикризисная программа ориентируется на реформирование организации. Стратегия антикризисного управления, реформирования предполагает внедрение долгосрочного внутреннего планирования в реформируемых организациях. Опыт зарубежных фирм доказывает стратегическую связь с системой контроллинга долгосрочного планирования.

Контроллинг играет важную роль в развивающихся инновационных процессах на предприятиях. Процессы внедрения и создания новой продукции эффективно контролируются уже сегодня и управляются службами контроллинга в России и за рубежом. Освоение технологии контроллинга повысить эффективность управления финансовой деятельностью предприятия. Контроллинг, как современная концепция управления финансовой деятельностью предприятия, интегрирует и координирует усилия различных подразделений и служб по достижению поставленных целей в рамках управления денежными потоками. Рассматривает весь комплекс поставленных задач для достижения конкретных целей: планирование, управленческий учет, разработка бюджетов, контроль и анализ отклонений от плановых фактических результатов деятельности, выработка оптимальных управленческих решений [4]. Контроллинг, находясь на пересечении информационного обеспечения, учета, координации и контроля, занимает в управлении предприятием особое место: он связывает все эти функции воедино, координирует и интегрирует их, причем управление предприятием не подменяет собой, а лишь его переводит на качественно новый уровень. Контроллинг является на предприятии своеобразным механизмом саморегулирования, обеспечивающим в контуре управления обратную связь [7].

Необходимость появления такого феномена, как контроллинг, на современных предприятиях объяснить можно следующими причинами:

- к системе управления предприятием дополнительные требования выдвигает нестабильность внешней среды:
 - смещение на анализ будущего с контроля прошлого акцента;
 - увеличение скорости реакции на изменения внешней среды, повышение гибкости предприятия;
 - необходимость в непрерывном отслеживании происходящих во внутренней и внешней средах предприятия изменений;

- механизм координации внутри системы управления требует модернизация систем управления предприятием;

- при недостатке релевантной информации информационный бум требует построения специальной системы информационного обеспечения управления.

Происходит термин «контроллинг» от английского слова «control», которое главным образом переводится как «управление, охватывающее все его функции». Потому контроллинг представляет собой подсистему управления эффективностью производства.

С точки зрения применения в российской практике управления финансовой деятельностью предприятия наиболее интересным является метод целевых издержек «target costing» и в японском варианте его развитие – «kaizen costing». Это методы активного уменьшения затрат производства продукции. Система «target costing» является целостной концепцией управления, поддерживающей стратегию снижения затрат и реализующей функции превентивного контроля издержек, планирования производства новых продуктов и калькулирования в соответствии с рыночными условиями целевой себестоимости [1, с. 85]. Стоит идея «target costing» в том, что идет такой же процесс при планировании себестоимости, как и при планировании производства нового продукта: к разработке технологии достижения от постановки цели. Цена продукта определяется за счет маркетинговых исследований, то есть является фактически ожидаемой или рыночной прогнозной ценой. А величина прибыли для определения целевой себестоимости изделия, которую фирма планирует получить от него, вычитается из ожидаемой рыночной цены. Система «target costing», таким образом, предусматривает, в отличие от традиционных способов ценообразования, расчет себестоимости изделия на основании предварительно установленной цены реализации [5, с. 109].

Можно сделать вывод, что по своей природе концепция «target costing» является инструментом стратегического или перспективного менеджмента, который осуществляется на высшем уровне управления предприятием.

Кроме «target costing» в японских корпорациях используется и иной инструмент снижения затрат – «kaizen costing». Означает слово «kaizen» «усовершенствование, улучшение маленькими шагами». Цель «kaizen» заключается в усовершенствовании деятельности компании или отдельных ее подразделений за счет внутренних резер-

вов. Поэтому нужно рассматривать «kaizen costing» как метод управления на иерархических низших уровнях управления на предприятии, т.е. поиск возможностей снижения затрат и обеспечение необходимого уровня себестоимости продукта до целевого некоторого уровня в процессе изготовления изделий и разработки технологии.

Перенимать и примерять данные методы управления можно по-разному. Достаточно в одних случаях лишь перенять и осмыслить идеи, составляющие основу этих методов, а в других – можно в целом внедрить концепцию. Применение для отечественных предприятий системы «target costing» технически сложным не является. Необходимо лишь сформировать единую систему управления затратами. Эта система должна на разных иерархических уровнях управления и на разных стадиях жизненного цикла изготовления продукта решать одну и ту же задачу снижения затрат. Эти методы совмещаются легко с бюджетированием, формированием центров ответственности, планированием прибыли, различными оценочными процедурами и стратегиями ценообразования.

Успешное внедрение данной системы заключается в тесном взаимодействии между разными подразделениями аппарата управления. Разбалансированность внутреннего механизма, неадекватная корпоративная культура, амбициозные действия оспаривающих свое влияние менеджеров – это основные симптомы неблагополучия предприятия, где с самого начала внедрение «target costing» обречено на провал. «Target costing» – форма управления целевой эффективностью производства. Можно активно рекомендовать для практического внедрения этот метод отечественному менеджменту. Что касается системы «kaizen-costing», то можно рассматривать эту систему как средство роста внутренней эффективности предприятия. Таким образом, «target costing» и (частично) «kaizen costing» могут вполне пополнить арсенал менеджмента российских предприятий, осуществляющих инновационную деятельность, и тех, которые работают в традиционных отраслях производства.

Объективная оценка практического опыта развитых стран отражает тот факт, что осуществляться предпринимательская деятельность не может без элементов планирования в рамках рыночной системы хозяйствования хозяйственной деятельности, государственного контроля. Осуществляется процесс государственного регулирования через воздействие на хозяйственную деятельность, экономику, а также реализу-

ется через определение на определенных основаниях пределов публичного участия.

Система контроллинга интегрирует планирование, учет, маркетинг в самоуправляемую единую структуру, в которой цели и задачи предприятия четко определяются, а также способы их реализации и принципы управления [8]. Начинаются основные сложности на стадии перепрофилирования под концепцию контроллинга системы менеджмента. Для принятия оптимального решения менеджерам необходимо иметь точные данные, причем подобные материалы должны быть достоверными, систематизированными и обработанными.

Доказана конкурентоспособность контроллинга практикой деятельности многих промышленных зарубежных объектов. Некоторые фирмы разрабатывают собственную внутреннюю концепцию управления, что позволяет им сегодня выдерживать на рынке конкуренцию. Основные направления в данной области развития теории особенно ярко раскрываются в проблеме определения на производимую продукцию оптимального уровня издержек, распределение на единицу продукции структуры затрат, выявление по местам их возникновения положительной динамики системы управления затратами, а также меры, которые способствуют созданию эффективного метода распределения прибыли [3, с. 33].

Контроллинг позволяет оптимизировать с учетом определенной специфики модель управления предприятиями вне зависимости от масштаба деятельности. Система подразумевает четкое соблюдение принципа соответствия видам управленческих воздействий полномочий, принципа единства целей, а также принципа соответствия методов и форм деятельности, подчиняя их задачам управления. Особенно четко проявляется значимость контроллинга через систему прямого администрирования, мотивации, через индикативное и хозяйственное управление.

На многих предприятиях России в настоящее время еще нет четко сформулированной, единой и обоснованной концепции развития и формирования контроллинга. Задействованы зачастую лишь его отдельные элементы (знания, информация, управленческий учет, контроль, профессиональный уровень исполнителей и т.д.). А это внедрение в хозяйственную практику холдингов и корпораций контроллинга существенно тормозит. Существует в настоящее время острая необходимость установления на предприятиях такой системы контроллинга, где внутренний аудит и управленческий контроль выделялись бы в качестве элементов.

Анализ современных дискуссий дает возможность сделать вывод о том, что характеризуется эта область знаний различным восприятием содержания концепции. Кроме того, применительно к организациям специфика методических и организационных аспектов контроллинга остается до сих пор малоисследованной. Комплексный подход к постановке и решению организационных проблем контроллинга изучаемых объектов практически отсутствует. Начинается процесс внедрения с принятия решения о разработке на предприятии системы контроллинга. Основными причинами принятия такого решения чаще всего являются:

- устаревшие методы анализа, планирования и калькуляции, неудовлетворяющие предъявляемым к менеджменту предприятия современным требованиям;

- ухудшение экономических показателей в сравнении с подобными предприятиями;

- существующие на предприятии методики анализа и учета, не позволяющие отвечать своевременно на вопросы руководства;

- изменение существующих или появление новых целевых установок в изменившихся условиях функционирования деятельности предприятия;

- отсутствие согласованных целей и наличие между отдельными подразделениями «трения» на предприятии относительно выполняемых функций.

Анализ отечественной и зарубежной практики внедрения контроллинга показывает, что в условиях резкого ухудшения основных показателей деятельности предприятия принимать решение о внедрении и разработке системы контроллинга не следует. Для начала построения системы контроллинга благоприятным моментом является появление слабых первых сигналов (индикаторов) для перспективного функционирования предприятия о возможных рисках.

Немаловажным фактором, требующим при выборе момента внедрения системы контроллинга обязательного учета, является наличие достаточного количества человеческих и финансовых ресурсов у предприятия. Внедрение и разработка системы контроллинга требует немалых затрат, тем более если реализуется этот процесс с привлечением внешних консультантов. Требуются значительные инвестиции для подготовки и «покупки» контроллеров. Функции, инструментарий и задачи контроллинга постоянно совершенствуются и дополняются в соответствии с происходящими во внешней среде изменениями. Если полное признание и статус равноправного партнера контроллинга получает, то его возможности оказывать на перспективное развитие пред-

приятия влияние путем использования стратегического планирования, современных методик прогнозирования, анализа потенциалов и рисков существенно возрастают. Полученные на первом этапе после внедрения контроллинга результаты обсуждаются у руководства предприятия. В содержание, бюджеты и сроки последующих этапов вносятся корректировки в случае необходимости. По ходу реализации проекта возникают могут обстоятельства, которые требуют корректировки самой концепции системы контроллинга. Управление внедрением на следующих стадиях проекта системы контроллинга осуществляется аналогичным образом [9, с. 25].

Вопрос практического применения на отечественных предприятиях системы контроллинга приобретает принципиальное значение. Прежде всего, следует определить, какие предприятия в ближайшей перспективе его методологию готовы использовать. Считается, что крупные предприятия с численностью работающих более 1000 человек являются наиболее подготовленными. Это объясняется сложностью их производственного процесса и структуры управленческого аппарата, большим количеством влияющих на конечную цель предприятия факторов, необходимостью отслеживания внутри предприятия и за его пределами показателей эффективности работы, сложностью коммуникационных связей. На этих предприятиях квалификационный уровень работников управления более высокий, между отдельными службами достаточно сильные коммуникационные связи, развитая система бухгалтерского учета. Целесообразно создавать здесь специализированные службы контроллинга.

Второй группой имеющих условий для внедрения контроллинга хозяйствующих субъектов являются объединения различного рода. Цель отдельных предприятий с общей целью объединений может не совпадать, поэтому контроллинг оказывает содействие консолидации сил на достижение общей цели всех участников объединений.

Относительно третьей группы предприятий с численностью работающих 200–1000 человек, то, за некоторым исключением, в ближайшем будущем для внедрения контроллинга они не имеют перспектив, вследствие отсутствия условий. На мелких предприятиях использоваться должны обычные формы в системе бухгалтерского учета контроля использования ресурсов.

Таким образом, концепция контроллинга является одним из важнейших направлений в развитии теории и практики управления, совершенствования организации

планирования, учёта, контроля и анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия, реализация которой позволяет в нужные сроки и качественно предоставлять необходимую информацию на различные уровни управления.

Список литературы

1. Аткинсон Э.А., Банкер Р.Д., Каплан Р.С., Янг М.С. Управленческий учет / Пер с англ. – М.: Вильямс, 2012. – 880 с.
2. Бигдай О.Б., Мануленко В.В., Садовская Т.А. Создание модели контроллинга прибыли в акционерном обществе // Финансы и кредит. – 2014. – № 24. – С. 19–29.
3. Джордан Дж. Контроллинг затрат на продукт с помощью решений SAP; пер. с англ. – СПб.: Эксперт РП, 2015. – 560 с.
4. Ивашкевич В.Б. Проблемы теории управленческого учета и контроллинга // Международный бухгалтерский чет. – 2016. – № 14. – С. 32–46.
5. Казначевская Г.Б. Менеджмент. – М.: Кнорус, 2012. – 240 с.
6. Саак А.Э. Информационные технологии управления. / А.Э. Саак. – СПб.: Питер, 2014. – 320 с.
7. Серебрянникова Т.Ю., Куртаева О.Ю. Внутренний контроль и контроллинг: концептуальные особенности // Международный бухгалтерский учет. – 2015. – № 26. – С. 2–12.

8. Супрунова Е.А. Контроллинг и управленческий учет: расстановка приоритетов // Международный бухгалтерский учет. – 2015. – № 38. – С. 24–38.

9. Титов В.И. Экономика предприятия: учебник / В.И. Титов. – М.: Эксмо, 2013. – 416 с.

References

1. Atkinson Je.A., Banker R.D., Kaplan R.S., Jang M.S. Upravlencheskij uchet / Per s angl. M.: Viljams, 2012. 880 p.
2. Bigdaj O.B., Manulenko V.V., Sadovskaja T.A. Sozdanie modeli kontrollinga pribyli v akcionernom obshhestve // Finansy i kredit. 2014. no. 24. pp. 19–29.
3. Dzhordan Dzh. Kontrolling zatrat na produkt s pomoshhju reshenij SAP; per. s angl. SPb.: Jekspert RP, 2015. 560 p.
4. Ivashkevich V.B. Problemy teorii upravlencheskogo ucheta i kontrollinga // Mezhdunarodnyj buhgalterskij chet. 2016. no. 14. pp. 32–46.
5. Kaznachevskaja G.B. Menedzhment. M.: Knorus, 2012. 240 p.
6. Saak A.Je. Informacionnye tehnologii upravlenija. / A.Je. Saak. Spb.: Piter, 2014. 320 p.
7. Serebrjannikova T.Ju., Kurtaeva O.Ju. Vnutrennij kontrol i kontrolling: konceptualnye osobennosti // Mezhdunarodnyj buhgalterskij uchet. 2015. no. 26. pp. 2–12.
8. Suprunova E.A. Kontrolling i upravlencheskij uchet: rasstanovka prioritetov // Mezhdunarodnyj buhgalterskij uchet. 2015. no. 38. pp. 24–38.
9. Titov V.I. Jekonomika predpriyatija: uchebnik / V.I. Titov. M.: Jeksmo, 2013. 416 p.