

Международная
Академия
Бизнеса

РОЛЬ ИННОВАЦИЙ В МЕЖДУНАРОДНОМ ТРАНСФЕРЕ ЗНАНИЙ

СБОРНИК СТАТЕЙ
IX Международной научно-
практической конференции МАБ
«БИЗНЕС И ОБРАЗОВАНИЕ: ВЕКТОР
РАЗВИТИЯ»

8 февраля 2013 года

Алматы, 2013

Методологические основы формирования системы контроллинга на казахстанских предприятиях

В рыночных условиях финансовая устойчивость предприятия во многом зависит от наличия эффективной системы управления, позволяющей повысить его результативность и стабильное развитие на основе использования новых технологий управления. Одним из таких направлений является контроллинг. Изучением теории и практического применения контроллинга занимаются как зарубежные, так и российские и отечественные ученые, что подтверждается большим количеством научных трудов, но данная проблема по-прежнему остается актуальной и недостаточно изученной. В настоящее время термин «контроллинг» имеет разные значения, отличающиеся по смыслу, что затрудняет его понимание. Эволюцию развития теории контроллинга во времени можно рассмотреть как последовательное появление следующих концепций: концепции с ориентацией на учет; концепции с ориентацией на информацию; концепции с ориентацией на управление (с акцентом на планирование и контроль, а также с акцентом на координацию) [1]. Каждая концепция, независимо от времени происхождения, имеет своих сторонников. В современной литературе можно найти множество различных трактовок определения «контроллинг», а также его целей и задач, функций, объектов и субъекта.

Большинством литературных источников (монографии, учебные пособия, периодические издания, материалы конференций, семинаров и т.д.) отмечается, что внедрение системы контроллинга в систему управления предприятия заключается в повышении эффективности его стратегического и оперативного управления посредством создания методической и информационно-аналитической системы, представляющей собой синтез элементов планирования, учета, контроля и анализа.

Существование различных концепций контроллинга способствует появлению ряда проблем организационного и методологического характера по внедрению контроллинга в практику казахстанских организаций. В настоящее время ряд авторов приравнивают контроллинг к управленческому учету или отождествляет понятия «контроллинг» и «управление».

Несмотря на имеющиеся разногласия, подавляющее большинство исследователей счита-

ют, что системой контроллинга необходимо охватить все сферы деятельности предприятия с целью обеспечения управленческого персонала информацией, необходимой для эффективного принятия решений как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе.

С учетом вышеизложенного для формирования контроллинговой системы на предприятии следует исходить из определения контроллинга как управленческой системы координации и информационно-аналитического обеспечения процессов разработки и реализации планов, обеспечивающая достижение стратегических целей предприятия, что будет обеспечивать комплексный подход к управлению предприятием [2].

Внедрение и функционирование системы контроллинга на предприятии предполагает реализацию соответствующих принципов:

- принципа интеграции, отражающим системный характер контроллинга;
- принципа полноты объема информации, определяющим требования к информационной базе контроллинга;
- принципа актуальности, отражающим нацеленность контроллинга на обеспечение эффективного функционирования предприятия в долгосрочной перспективе.

Несомненна важность интегрирования контроллинга в систему управления предприятием, однако это затруднено в связи с недостаточной проработкой ряда вопросов методического и прикладного характера. Если рассматривать проблемы методического характера, то к ним можно отнести отсутствие единства понимания и содержания целей, задач и функций контроллинга, отсутствие координации стратегического и оперативного контроллинга, учет отраслевых особенностей предприятий и т.д.

При формировании контроллинга как современной концепции управления предприятием, координирующей и интегрирующей процессы планирования, регулирования и контроля, необходим системный подход по внедрению и функционированию контроллинга. При этом необходимо учитывать ряд взаимосвязанных аспектов: функциональный, методический, организационный и информационный [3].

Функциональный аспект заключается в определении целей, функций и задач контроллинга. Основные функции и задачи контроллинга:

- учетно-аналитическая (сбор и обработка учетно-аналитической информации о деятельности предприятия);
- контрольная (определение нормативных величин показателей, выбранных в качестве базы сравнения для контролируемых показателей; определение допустимых границ отклонений показателей; сопоставление фактических и нормативных значений контролируемых показателей);
- предупреждающая (определение причин отклонений фактических значений контролируемых показателей от выбранной базы сравнения; выявление тенденций отклонений значений контролируемых показателей от запланированных величин и своевременное предоставление данной информации руководству предприятия);
- консультационная (разработка вариантов управленческих решений, связанных с минимизацией последствий или недопущением отклонений значений контролируемых показателей от плановых величин);
- координирующая (согласование оперативных и стратегических целей деятельности предприятия через систему контролируемых показателей);
- интегрирующая (интеграция стратегического и оперативного управления; интеграция процессов планирования, контроля, анализа и регулирования в единую систему с помощью системы показателей).

Организационно-управленческий аспект нацелен на формирование и преобразование организационных структур контроллинга при внедрении системы контроллинга на предприятии.

Инструментально-методический аспект обеспечивает разработку совокупности методов, моделей, а также соответствующих инструментов, процедур. В основе методики контроллинга лежит уточнение и корректировка системы основных показателей, характеризующих состояние предприятия как экономической системы и процессы его функционирования. Данная система показателей формируется на основе текущих показателей функционирования организации, на информации, получаемой в ходе анализа. Контроллинг в этих целях применяются такие комплексом методов и инструментов, как система учета, традиционные

приемы менеджмента, методы математической статистики и эконометрические методы, а также портфельный анализ (подход к управлению финансами предприятия с позиций оптимального сочетания риска и доходности), который применяется с целью улучшения стратегического планирования на предприятии.

Информационный аспект заключается в обеспечении процессов принятия управленческих решений на основе всех необходимых данных. Эффективность реализации управленческих решений и стратегии компании зависит от правильно сформированной системы аналитических показателей, оценивающих деятельность предприятия.

Формирование системы контроллинга на предприятии включает следующие этапы:

- определение объектов управления, включаемых в функции контроллинга;
- определение бизнес-процессов контроллинга;
- определение функций в процессе его осуществления (определение и согласование с менеджерами целей, показателей; разработка планов, бюджетов; анализ и контроль достижения целей, задач; подготовка принятия управленческих решений);
- распределение функций между подразделениями предприятия (создание специальных подразделений контроллинга; определение процедуры контроллинга и взаимосвязей с другими подразделениями);
- разработка и внедрение методик, процедур контроллинга и соответствующего инструментария.

Современный контроллинг ставит перед собой задачу обеспечить поддержку формирования стратегии развития предприятия и ориентацию управленческого процесса на достижение оперативных и стратегических целей предприятия. Значительную роль в деятельности предприятия играет оперативный контроллинг, который направлен на создание системы управления достижениями текущих целей всеми структурными подразделениями и адекватного реагирования предприятия на изменения внешней и внутренней среды. Цель стратегического контроллинга заключается в обеспечении устойчивости развития предприятия и достижения стратегических целей, роста прибыльности, стоимости компании, занятии доли рынка, что также невозможно без формирования системы контроллинга. Достижение вышеперечисленных задач должно обеспечиваться соответствующей методологией управления, которая включает в себя обеспечение

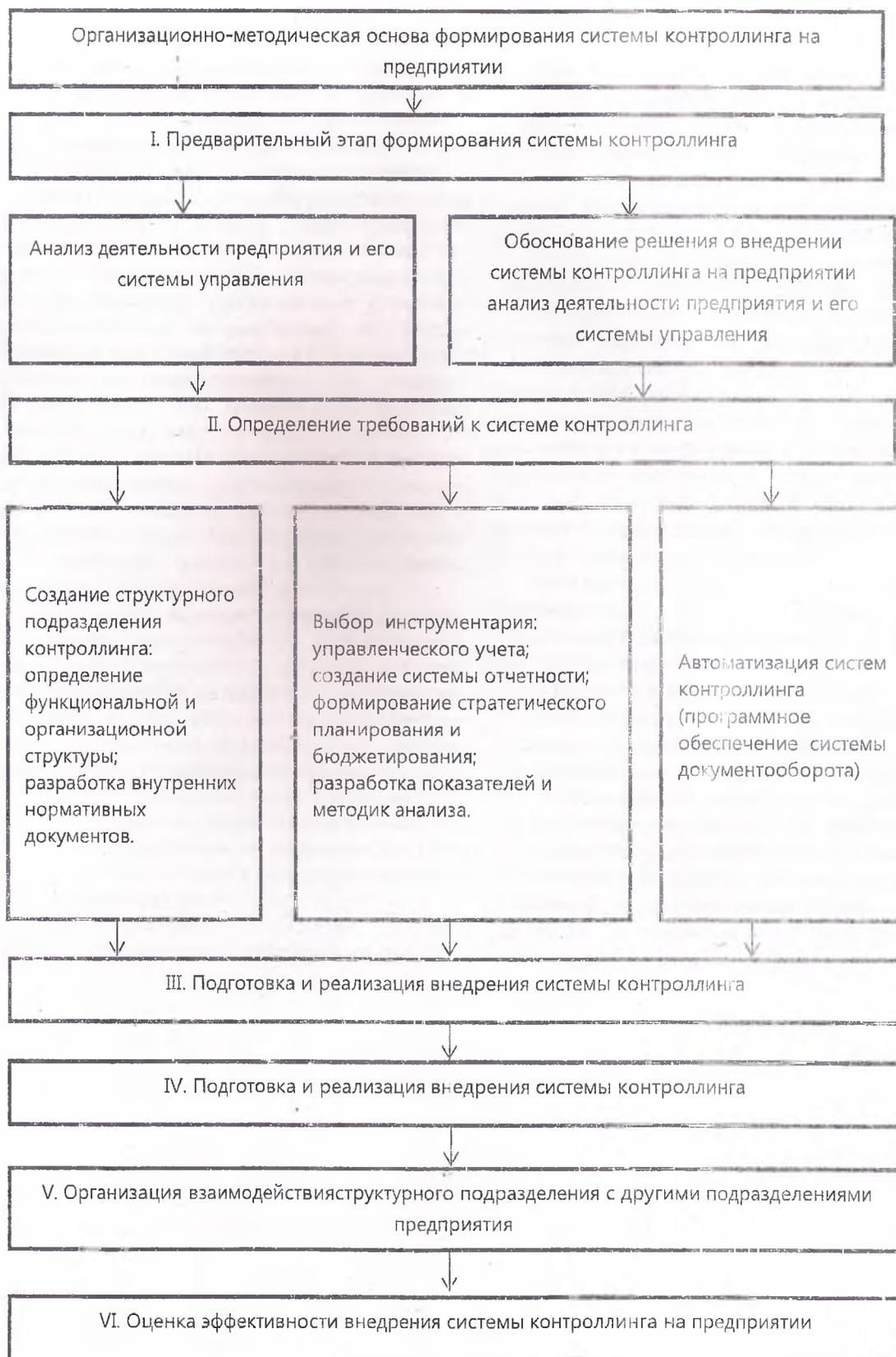


Рис.1 Схема формирования системы контроллинга на предприятии

организации информационной поддержкой управленческих решений для их принятия и реализации, оперативное прогнозирование и смещение акцента с текущего анализа на прогнозный анализ деятельности предприятия.

Также одной из задач, которые стоят перед контроллингом, является предупреждение возникновения кризисных ситуаций в настоящем и в будущем в деятельности предприятия (риск-контроллинг). Принимаемые управленческие решения, направленные на предотвращение кризисных ситуаций, должны приниматься и реализовываться на предкризисных стадиях. Это требует формирование нового подхода аналитического обеспечения управления рисками на основе концепции риск-контроллинга, учитывающей неопределенность поведения факторов внешней и внутренней среды предприятия, позволяющей своевременно выявить и, соответственно, нейтрализовать проблемные ситуации.

Невозможно функционирование системы управления предприятия без осуществления контроля за принятыми решениями и анализом последствий и результатов этих решений. Выполнение этой функции на современном предприятии также возлагается на систему контроллинга. Поддержка контрольных и аналитических функций включает в себя системы контроля и анализа управленческих решений, сбор и предоставление информации для принятия решений, оценка реализации стратегии развития предприятия.

Этапы формирования системы контроллинга на предприятии приведены на рис. 1.

Для успешного формирования и эффективности внедрения системы контроллинга в управленческую систему предприятия необходимо правильно конструировать на практике так, чтобы одновременно были реализованы как методологические, а так и организационно-юридические принципы контроллинга.

Актуальной проблемой для казахстанских предприятий, которые принимают решение о формировании эффективно действующей системы контроллинга, является отсутствие квалифицированных специалистов в этой области. В этой связи возникает необходимость подготовки высшими учебными заведениями специалистов-контроллеров, реализующих функции контроллинга на предприятии. Другой возможностью решения этой проблемы является организация специализированных курсов и программ обучения.

В заключение необходимо отметить, что в условиях рыночной экономики требуются современные подходы к управлению предприятием и на первый план выходят экономические, рыночные критерии эффективности, повышаются требования к гибкости управления и предприятиями становятся более сложными экономическими системами. Для обеспечения управляемости таких систем необходимо формирование системы контроллинга как функционально обособленного направления экономической деятельности на предприятии, связанной с обеспечением принятия оперативных и стратегических управленческих решений.

Список использованных источников:

1. Horvath & Partners. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / Под ред. В. Григорьевой, В. Толкача. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. - 269 с.
2. Карминский А.М., Оленев Н.И., Примак А.Г., Фалько С.Г. Контроллинг в бизнесе. Методические и практические основы построения контроллинга в организациях. - М.: Финансы и статистика, 2002. - 256 с.
3. Яковлева А. А. Формируем систему контроллинга на предприятии // Российское предпринимательство. 2011. Выпуск 1 № 2. С. 52 – 55