

CONTACTS

Александрова Анна Владимировна – канд., техн., наук, доцент.

Зав. кафедрой «Экономика и управление» ФГБОУ ВПО «МАТИ - Российский государственный технологический университет имени К.Э. Циолковского»

E-mail: aleksandrovaav@mati.ru

УДК 658.5.012; JEL: M10, M21

АНАЛИЗ ПОСТАНОВКИ ФУНКЦИИ КОНТРОЛЛИНГА В ОРГАНИЗАЦИИ

Е.А. Алексеева

м.э.н., старший преподаватель кафедры «Менеджмент»

ВГТУ, г. Витебск

elena_d@tut.by

***Аннотация:** статья посвящена проблеме анализа постановки контроллинга как функции управления на предприятии. Предлагается в ходе такого анализа учитывать организационный аспект постановки контроллинга, проводить оценку уровня контроллинга по разработанной автором методике, а также учитывать показатели, характеризующие эффективность контроллинга.*

***Ключевые слова:** функция контроллинга, организация контроллинга, уровень контроллинга, элементы контроллинга, эффективность контроллинга.*

THE ANALYSIS OF THE CONTROLLING FUNCTION IN THE ORGANIZATION

Elena Alekseeva

Assistant professor of Management Department, Master of Economics

Vitebsk State Technological University, Vitebsk

elena_d@tut.by

***Abstract:** this article is about the problem of controlling function analysis at an enterprise. It is offered to consider organizational aspect of controlling function during such analysis, to carry out a controlling level assessment by the technique developed, and also to consider the indicators of controlling efficiency.*

***Keywords:** controlling function, organization of controlling, controlling level, controlling efficiency.*

ВВЕДЕНИЕ

Интерес к контроллингу на постсоветском пространстве начал проявляться в начале 1990-х гг. при переходе к рыночной модели хозяйствования. Широкое распространение получила концепция контроллинга на предприятиях Российской Федерации. В этот период система контроллинга способствовала формированию системы управленческого

учета на предприятиях, не сталкивавшихся ранее с необходимостью самостоятельного принятия решений в области стратегического планирования своего развития, деятельности в условиях конкурентной среды и свободного ценообразования.

На предприятиях легкой промышленности Республики Беларусь также предпринимаются усилия по созданию подразделений контроллинга и внедрению этой концепции в процесс управления. Теоретики и практики управления сходятся во мнениях, что современному бизнесу для достижения успеха не обойтись без внедрения системы контроллинга или отдельных его элементов, интегрированных в систему управления организации. Система контроллинга сегодня внедрена и успешно используется такими организациями легкой промышленности, как ЗАО «Мілавіца», СООО «Белвест» и другими не менее известными марками.

Идеи контроллинга широко известны и активно используются в системе управления организацией в той или иной мере. Степень реализации концепции контроллинга в управлении конкретной организацией характеризует уровень контроллинга в ней.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

Постановка функции контроллинга в организации предполагает формирование системы элементов контроллинга в соответствии с целями управления. Основными элементами системы контроллинга являются планирование, учет, информационное обеспечение управления, процесс принятия решений, контроль, и координация. Эти элементы присутствуют в любой организации, однако их свойства не всегда соответствуют целям. Поэтому формирование системы контроллинга следует начинать с анализа элементов контроллинга и оценки постановки функции контроллинга, сложившейся в организации на текущий момент. И если процесс внедрения контроллинга описан в современной литературе, то о результатах этого процесса нет достоверной информации. Это связано с тем, что сам процесс внедрения контроллинга может занимать длительный промежуток времени, и к моменту его завершения появляются более актуальные задачи. Предлагаемая методика анализа постановки функции контроллинга может использоваться на любом этапе процессе внедрения, начиная от предварительного анализа ситуации на предприятии, заканчивая необходимостью мониторинга действующей системы контроллинга после ее внедрения.

МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Анализ постановки функции контроллинга в организации предлагается производить по следующей методике:

1. Анализ организации функции контроллинга и определение места контроллинга в организационной структуре управления.
2. Оценка уровня контроллинга в организации.
3. Оценка эффективности функции контроллинга в организации.

Функция контроллинга может быть *организационно* поставлена несколькими способами:

— Функции контроллинга распределяются между функциональными службами, уже существующими на предприятии. Подразделение контроллинга не создается.

— Функции контроллинга возлагаются на одно из подразделений предприятия (бухгалтерию, планово-экономический или финансовый отдел).

— Создание подразделения контроллинга, подчиняющегося непосредственно руководителю предприятия и наделенного штабными полномочиями.

Выбор первого и второго вариантов требует несколько меньших первоначальных затрат, однако могут возникать противоречия между выполнением основной функции подразделения и задач контроллинга. Первый вариант, кроме того, может обострить отношения между функциональными областями, а второй – привести к недостаточной объективности в оценке результатов отклонений.

Третий же вариант наилучшим образом решает основные задачи контроллинга и обеспечивает реализацию его функций.

Уровень контроллинга – это мера, в которой элементы системы контроллинга соответствуют принципам контроллинга, выполняют функции контроллинга, а также соответствуют друг другу и целям системы контроллинга на конкретном предприятии. Уровень контроллинга является относительной категорией, поскольку может быть определен только в результате сравнения систем управления различных организаций. Чтобы определить уровень контроллинга, необходимо установить, в какой мере развиты в организации основные элементы системы контроллинга (планирование, учет, информационное обеспечение управления, процесс принятия решений, контроль), а также какова степень интеграции различных элементов системы контроллинга и качество их координации.

Исследование свойств элементов контроллинга предлагается осуществлять с помощью таблицы 1. В таблице вопросы, касающиеся основных элементов контроллинга, упорядочены и отражают последовательное продвижение организации в направлении совершенствования данного элемента.

Таблица 1

Оценка свойств элементов контроллинга в организации

№ п/п	Описание свойства	Наличие свойства (да/нет)
Планирование		
1	Существуют письменно зафиксированные планы на год	
2	Менеджеры обладают достаточными полномочиями, чтобы обеспечить выполнение плановых заданий в зоне своей компетенции	
3	Осуществляется планирование затрат	
4	Имеется целостная система планирования результатов	
5	Существуют письменно зафиксированные планы на несколько лет	
6	В процессе планирования используются нормативы, действующие в отрасли	
7	В процессе планирования используются нормативы, разработанные на предприятии	

8	В организации существует система стратегического планирования	
9	Сотрудники могут конкретизировать стратегию организации в виде системы результатов и мероприятий	
10	Используются специальные методы планирования проектов	
Учет		
1	Методы учета затрат, используемые в организации, документированы	
2	В организации ведется учет постоянных затрат	
3	В организации ведется учет переменных затрат	
4	В организации ведется учет сумм покрытия	
5	Известно значение экономической прибыли организации	
6	В организации ведется учет по видам деятельности	
7	В организации определены центры финансовой ответственности	
8	В организации ведется учет затрат по процессам, влияющим на потребительскую стоимость	
9	Существующая система учета позволяет рассчитать суммы покрытия по принятым решениям	
10	Учетная информация актуальна и достоверна	
Информационное обеспечение управления		
1	Известны сильные и слабые стороны организации	
2	Известны специфические сильные и слабые стороны конкурентов	
3	В организации существует единая информационная система	
4	Существуют встроенные алгоритмы обнаружения отклонений	
5	Сотрудник знает, к кому обращаться при возникновении отклонений	
6	Система информационного обеспечения удовлетворяет потребности низшего и среднего уровней управления	
7	Руководитель может отслеживать процессы в организации в режиме реального времени	
8	Система информационного обеспечения удовлетворяет	

	потребности руководителей высшего уровня управления	
9	Система информационного обеспечения интегрирована с поставщиками	
10	Система информационного обеспечения интегрирована с потребителями	
<i>Контроль</i>		
1	Существует единая система контроля в организации	
2	Существуют стандарты контроля для каждого подразделения	
3	Руководство своевременно узнает об отклонениях от запланированной траектории движения организации	
4	Определены действия, которые необходимо предпринять при получении информации об отклонениях от намеченных планов	
5	В организации существует процедура устранения отклонений от намеченных планов, бюджетов	
6	Калькуляция фактических издержек осуществляется регулярно	
7	Осуществляется расчет прибыли в краткосрочном периоде	
8	Обзоры ликвидности составляются ежемесячно	
9	Осуществляются меры по снижению затрат на контроль	
10	Существуют встроенные алгоритмы обнаружения ошибок контроля, вызванных влиянием человеческого фактора	
<i>Процесс принятия решений</i>		
1	Существуют документально оформленные процедуры принятия решений	
2	Руководителям известны приоритеты и политика организации	
3	Руководителям известны факторы, влияющие на величину косвенных затрат организации	
4	Руководителям известно, как реализация отдельных мероприятий влияет на прибыль организации	
5	Известен годовой бюджет каждого структурного подразделения	
6	Известна стоимость процессов, происходящих в каждом подразделении	

7	Используются документально оформленные единые методы инвестиционных расчетов	
8	Известны факторы внешней среды, оказывающие влияние на решение	
9	При принятии решений используются математические методы	
10	В процессе принятия решений используется моделирование сложных объектов	
<i>Координация</i>		
1	Известно, на каких товарах организация зарабатывает прибыль и куда эти средства следует инвестировать	
2	Расчеты затрат и выручки согласованы с финансовыми расчетами	
3	Цели и планы функциональных областей предприятия согласованы между собой	
4	Отдельные планы для всех периодов планирования согласованы между собой	
5	Ответственность за выполнение поставленных целей и задач четко разграничена между структурными подразделениями	
6	В организации существует система взаимодействия структурных подразделений при возникновении отклонений	
7	Осуществляется анализ результатов корректировок, проведенных при возникновении отклонений	
8	Бюджеты подразделений согласованы между собой и с бюджетом предприятия в целом	
9	Центры затрат структурированы по четко разделяемым центрам ответственности	
10	Мотивация сотрудников к снижению затрат в своем подразделении высока	

При наличии описанного свойства ему присваивается значение 1, при его отсутствии – значение 0. Степень развития элемента контроллинга оценивается суммированием значений его свойств (максимальная оценка 10). По результатам обследования свойств элементов контроллинга в организации строится лепестковая диаграмма, позволяющая провести анализ категорий, которые нельзя сравнить непосредственно.

Эффективность системы контроллинга оценивается по результатам работы специалистов предприятия, на которых возложены функции контроллинга. Совокупность

таких специалистов образует службу контроллинга, независимо от того, является ли она обособленным структурным подразделением предприятия или же специалисты по контроллингу являются сотрудниками других подразделений.

Оценка эффективности работы службы контроллинга основана на ряде критериев:

— критерии эффективности работы организации, которые оцениваются по заданным целевым показателям (объем реализации, выручка от реализации, прибыль, рентабельность, производительность труда и т.п.) и достигаются благодаря деятельности службы контроллинга;

— количественные показатели, позволяющие оценить работу контроллера (количество обработанных запросов, выданных рекомендаций, количество обращений в информационную систему и т.п.);

— выполнение задач службы контроллинга (постановка внутреннего учета и отчетности, внедрение бюджетирования, построение информационной системы предприятия, формирование системы управления по отклонениям и т.п.).

Первая группа критериев основана на системе целевых показателей организации. Достижение целей организации является результирующим фактором работы службы и свидетельствует о степени ее эффективности. Однако, при использовании этой группы критериев сложно определить вклад в достижение целей предприятия именно службы контроллинга, осуществляющей их координацию, поскольку реализация поставленных целей осуществляется другими подразделениями.

Автор [1] предлагает использовать для оценки эффективности деятельности предприятия в системе контроллинга следующие показатели: рентабельность инвестиций, рентабельность совокупного капитала, рентабельность собственного капитала, ценность капитала.

Рентабельность инвестиций определяется соотношением прибыли предприятия и стоимости его инвестированного капитала (или произведением рентабельности оборота и скорости оборачиваемости капитала). Показатель рентабельности инвестиций служит для руководства внутренним инструментом контроля и управления инвестированным капиталом, хотя не учитывает структуру капитала. Ценность капитала определяется по формуле (1):

$$Co = \sum_{t=0}^N (Et - At) * (1 + i)^{-t} \quad (1),$$

Где Co – ценность капитала; Et – поступления в период t ; At – выплаты в период t ; N – число периодов; i – ставка процента; t – текущий индекс периода.

Использование этих показателей в дополнение к традиционным показателям эффективности хозяйственной деятельности (прибыль, рентабельность производства, рентабельность продаж) позволяет оценить эффективность управления капиталом собственника, характеризующую достижение основной цели бизнеса – повышение благосостояния владельца.

Использование количественных показателей работы контроллера дает возможность оценить его вклад в достижение целей и затраты его труда, дополняя оценку первой группы критериев. В этой группе необходимо использовать как абсолютные, так и относительные показатели.

К абсолютным показателям, характеризующим объем работ контроллинговой службы, можно отнести:

- количество обработанных запросов за период;
- количество выданных руководителям рекомендаций за период;
- количество обращений руководителей в информационную систему за период;
- количество решений, принятых по рекомендации контроллеров за период, и их эффективность и т.д.

Анализ работы контроллинговой службы на основе относительных показателей может быть проведен с помощью следующих критериев:

- среднее количество запросов, обработанных одним контроллером;
- среднее количество запросов на одного руководителя;
- среднее количество выданных рекомендаций на одного контроллера;
- удельный вес решений, принимаемых с учетом рекомендаций службы контроллинга, и их эффективность;
- среднее время обработки запроса службой контроллинга.

Однако, использование только количественных показателей скрывает качество контроллинговой деятельности и ориентирует специалистов по контроллингу на выполнение большего числа менее трудоемких видов работ. При этом повышается уровень оперативного контроллинга (поскольку оперативная информация обрабатывается и передается быстрее) в ущерб стратегическому.

Законченный вид системе оценки эффективности работы контроллинговой службы придают показатели третьей группы, которые дают возможность оценить выполнение службой контроллинга своих задач (сформированный механизм целеполагания, соответствие структуры организации ее целям, своевременное обеспечение всех уровней руководства необходимой информацией в заданном формате, качественный мониторинг внешней среды, соответствие инструментов анализа, учета и принятия решений потребностям руководства, повышение конкурентоспособности системы управления). Оценка выполнения службой контроллинга своих функций и задач должна проводиться комиссией, состоящей из руководителей организации, не реже одного раза в год.

Сочетание показателей трех групп позволяет всесторонне охарактеризовать деятельность службы контроллинга и определить основные направления ее дальнейшей работы. Кроме того, комплексная система оценки результатов контроллинговой деятельности делает более понятными для сотрудников функциональных подразделений сущность, необходимость и основные задачи создания службы контроллинга, облегчая их сотрудничество с контроллерами.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Апробация предложенной методики была проведена на одном из предприятий легкой промышленности Республики Беларусь. Анализ организации функции контроллинга показал, что подразделение контроллинга отсутствует в структуре управления, а функции контроллинга распределяются между функциональными службами, уже существующими на предприятии. Планирование осуществляется заместителями директора и финансово-экономической службой, которая также осуществляет учет. Информационное обеспечение осуществляет отдел автоматизации. Принятие решений и координация сосредоточены преимущественно на высшем уровне управления (директор и его заместители). Контроль осуществляется службой контроля качества и руководителями подразделений. Таким образом, выполнение задач

контроллинга на данном предприятии осложнено, поскольку функции разбросаны по разным подразделениям.

Результаты исследования свойств элементов контроллинга представлены на диаграмме (рис. 1). Элементы контроллинга обозначают оси лепестковой диаграммы, а количество утвердительных ответов по каждому элементу определяют значение по соответствующим осям.

Свойства элементов контроллинга

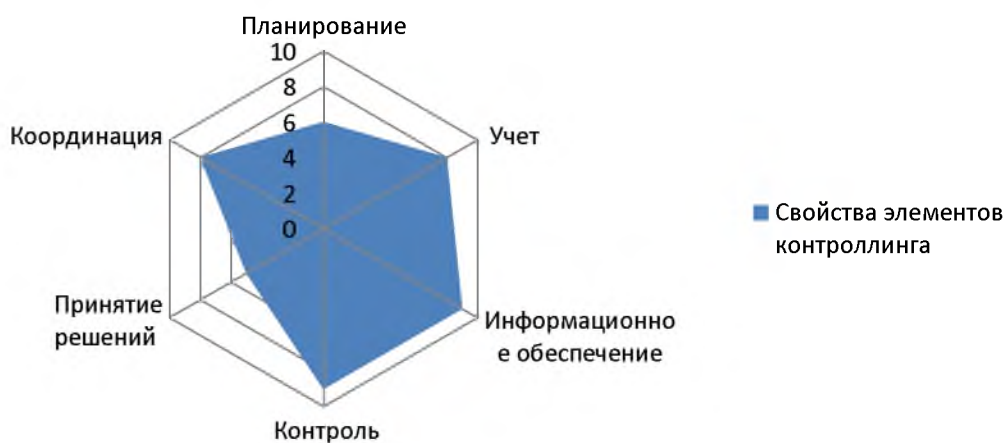


Рис. 1 – Оценка свойств элементов контроллинга в организации

Из рисунка видно, что информационное обеспечение и контроль являются сильными сторонами контроллинга на данном предприятии (их оценки составляют 9 баллов), учет и координация развиты хорошо (по 8 баллов). Заметным является отставание функций планирования (6 баллов) и принятия решений (5 баллов). В целом уровень контроллинга на предприятии можно охарактеризовать как «выше среднего». Однако, отдельные свойства контроллинга нуждаются в совершенствовании.

Анкетирование по перечисленным вопросам проводилось также среди руководителей среднего и высшего звеньев управления предприятий различных отраслей промышленности и форм собственности в Республике Беларусь.

Исследование позволило выявить ряд недостатков, присущих большинству отечественных предприятий, а также диагностировать недостатки, имеющие отношение к конкретному предприятию и субъективным условиям его работы. Среди них особо следует отметить чрезмерное увлечение традиционными методами учета затрат и результатов, что отчасти объясняется требованиями действующего законодательства.

ВЫВОДЫ

Исследование состояния контроллинга на отечественных предприятиях позволило сделать выводы о высоком уровне дифференциации использования идей контроллинга. В ходе исследования предприятия были разбиты на группы с высоким, средним и низким уровнем контроллинга, а также предприятия, где сформирована и функционирует полноценная система контроллинга.

Контроллинг является инновацией для многих организаций легкой промышленности. Для его широкого внедрения у нас есть все предпосылки. Проблемы,

стоящие перед предпринимателями стран с развитой рыночной экономикой, во многом сходны. Однако отечественные предприятия зачастую недополучают прибыль из-за слабой организации производства и управления и неприспособленности к новым для них условиям хозяйствования, предъявляемым рыночной экономикой. Поэтому организациям легкой промышленности следует использовать опыт западных стран и организовать свою деятельность на основе принципов и схемы контроллинга, оправдавших себя и признанных за рубежом.

ЛИТЕРАТУРА

1. Планирование и контроль. Стоимостно-ориентированные концепции контроллинга / Хан Д., Харальд Х. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 928с.
2. Контроллинг / Карминский А.М., Фалько С.Г., Жевага А.А., Иванова Н.Ю. – М.: Финансы и статистика, Инфра-М, 2009. – 336с.
3. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование. / Horvath & Partners; Пер. с нем. – М.: Альпина Паблишерз, 2009. – 270с.
4. Фолльмут Х. Инструменты контроллинга. – М.: Омега Л, 2011. – 128с.

CONTACTS

Елена Алексеева, м.э.н.

старший преподаватель кафедры «Менеджмент» Витебского государственного технологического университета

elena_d@tut.by

УДК 338.001.36; JEL M21

ДОХОДНОСТЬ ВЕДУЩИХ МИРОВЫХ ПУБЛИЧНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В ПЕРИОД КРИЗИСА

Г.А. Бадиков, А.В. Рыбнов

к.т.н., доцент; студент

МГТУ им Н. Э. Баумана, г. Москва

grigori.badikov@rambler.ru; ryban92@gmail.com

Аннотация: Результаты работы выдающихся публичных предприятий, вошедших в рейтинг Forbes Global 2000[1], становятся образцом, стандартом для остальных предприятий. В работе определены ключевые финансовые показатели работы этих предприятий в 2013 году. Сравнение с аналогичными показателями работы ведущих предприятий Великобритании в 1992 году показало снижение среднего уровня доходности приблизительно в 3 раза.