

Т. В. Живаева
Т. В. Игнатова

КОНТРОЛЛИНГ

Учебное пособие

Торгово-экономический институт



СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
SIBERIAN FEDERAL UNIVERSITY

Татьяна Живаева

Контролинг

«Сибирский федеральный университет»

2016

УДК 005.59(07)
ББК 65.052.201.2я73

Живаева Т. В.

Контроллинг / Т. В. Живаева — «Сибирский федеральный университет», 2016

ISBN 978-5-7638-3512-0

Представлены теоретические основы и методические аспекты контроллинга для различных областей деятельности организации. Рассмотрены используемые инструменты, раскрыты вопросы, посвященные внедрению контроллинга на предприятии, оценке его эффективности. Приведены вопросы по темам, которые позволят оценить уровень закрепления изученного материала студентами в процессе самостоятельной работы. Предназначено для магистрантов направления подготовки 38.04.01 «Экономика» всех форм обучения.

УДК 005.59(07)
ББК 65.052.201.2я73

ISBN 978-5-7638-3512-0

© Живаева Т. В., 2016
© Сибирский федеральный университет, 2016

Содержание

Введение	5
1. Теоретические основы контроллинга	6
1.1. Этапы развития контроллинга	6
Конец ознакомительного фрагмента.	11

Т. В. Живаева, Т. В. Игнатова

КОНТРОЛЛИНГ

Введение

Дисциплины «Контроллинг» и «Финансовый контроллинг и управление рисками» занимают важное место в формировании специалистов в области управления, анализа, расширения его профессиональных знаний.

Успешное функционирование предприятий во многом зависит от развития экономики страны, сбалансированности внутреннего рынка, что в условиях усиления конкуренции, усложнения бизнес-процессов возможно при эффективном управлении.

Динамичность внешней среды обуславливает необходимость совершенствования инструментов управления ресурсами предприятий сферы услуг.

Особую роль в сохранении конкурентных преимуществ приобретает система управления, основанная на оптимальном сочетании процессов совершенствования внутренних механизмов функционирования и своевременного внедрения инновационных методов. Одним из направлений распространения современных технологий является внесение изменений в организационные процессы с помощью нововведений, к которым относится и контроллинг.

В пособии в краткой и доступной форме изложено основное содержание дисциплины, что будет способствовать развитию у студентов навыков организации контроллинга в практической деятельности субъектов хозяйствования. Последовательно рассмотрены вопросы, связанные с теорией контроллинга, используемыми инструментами, внедрением контроллинга и оценки его эффективности.

Учебное пособие направлено на формирование следующих компетенций: ОК-1, ОК-2, ОК-3, ПК-5, ПК-8, ПК-9, ПК-10. Структурно состоит из введения, четырех глав, заключения, списка используемых источников и приложений.

Первая глава «Теоретические основы контроллинга» освещает теоретические аспекты контроллинга: этапы его развития, сущность, цели, задачи, функции и виды. Вторая глава «Инструменты контроллинга» посвящена рассмотрению основных инструментов контроллинга: управленческого учета, бюджетирования, анализа отклонений, показателям оценки деятельности организации. Третья глава «Методические основы контроллинга» раскрывает методику контроллинга, связанного с управлением различными областями деятельности предприятия: маркетинга, персонала, товарных запасов, инвестиций, финансов. В заключительной главе рассмотрены вопросы, связанные с внедрением контроллинга на предприятии и оценкой его эффективности.

Уровень усвоения материала магистрант может проверить, ответив на контрольные вопросы в конце каждой главы.

Авторы надеются, что предлагаемое учебное пособие обусловит эффективное изучение дисциплин «Контроллинг» и «Финансовый контроллинг и управление рисками» и найдет свое применение в практической деятельности работников коммерческих организаций.

1. Теоретические основы контроллинга

1.1. Этапы развития контроллинга

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

- прогрессирующая нестабильность внешней среды, выдвигающая дополнительные требования к системе управления предприятием;
- смещение акцента с контроля прошлого на анализ будущего;
- увеличение скорости реакции на изменения внешней среды, повышение гибкости предприятия;
- необходимость в непрерывном отслеживании изменений, происходящих во внешней и внутренней средах предприятия;
- важность продуманной системы действий по обеспечению выживаемости предприятия и избежанию кризисных ситуаций;
- усложнение систем управления предприятием, требующее механизма координации внутри системы управления;
- информационный бум при недостатке релевантной (существенной, значимой) информации, вызывающий потребность в построении специальной системы информационного обеспечения управления;
- общекультурное стремление к синтезу, интеграции различных областей знания и человеческой деятельности.

На каждом этапе развития за рубежом и в России контроллинг выполнял различные функции, систематизация которых представлена в табл. 1.

Таблица 1

Функции контроллинга на этапах его развития за рубежом и в России

Годы (период)		ФУНКЦИИ КОНТРОЛЛИНГА
ЗА РУБЕЖОМ	XV в.	Документирование и контроль денежных и товарных потоков
	1778 г.	Управление государственным хозяйством и контроль за использованием средств
	1880 г.	Решение финансово-экономических вопросов и проведение ревизий
	1892 г.	Решение финансово-экономических задач, управление финансовыми вложениями и основным капиталом
	20-е гг. XX в.	Разработка научно обоснованных методов и анализ производственной деятельности предприятия с ориентацией на будущие события
	1980-е гг.	Улучшение инструментария управления и планирования, а также критическая оценка действия руководителей организации

Годы (период)		ФУНКЦИИ КОНТРОЛЛИНГА
В РОССИИ	1991–1995 гг.	Учет затрат
	1996–1997 гг.	Учет затрат и результатов
	1998–2000 гг.	Бюджетирование, оперативное планирование и управление затратами
	с 2000 г.	Предоставление информации для руководства, а также координация оперативной деятельности предприятия

Составлено по [55;26].

История развития контроллинга начинается с области государственного управления в средних веках. В XV в. в Англии существовала должность контроллера, который должен был заниматься документированием и контролем денежных и товарных потоков [55].

Следующим этапом, определяющим дальнейшее развитие контроллинга, является 1778 г., когда в США было законодательно учреждено ведомство «Comptroller, Auditor, Treasurer and six Comissioners of Accounts» («Контроллер, аудитор, казначей и шесть комиссаров счетов»). Задачи ведомства заключались в управлении государственным хозяйством и контролем за использованием средств.

В 1880 г. американская железнодорожная компания «Atchison Topeka and Santa Fe Railway System» ввела должность контроллера. В компетенции контроллера находились финансово-экономические вопросы и проведение ревизий. В 1892 г. индустриальное предприятие «General Electric» также стало использовать контроллинг для решения экономических задач [55]. В этот период он применялся на предприятиях преимущественно для решения финансово-экономических задач, управления финансовыми вложениями и основным капиталом. Это объяснялось особенностями американского корпоративного законодательства, которое выделяло только два управляющих органа: Общее собрание акционеров и Совет директоров. Полномочия Совета директоров распространялись и на управление организацией, и на контроль. Отсутствие исполнительного органа управления считалось важнейшей причиной для появления должности контроллера в 30-е гг. XX в. на американских предприятиях.

Дальнейшими предпосылками развития контроллинга на предприятиях США и Европы в 20-е гг. XX в. являлись следующие: предприятие должно функционировать на основе научно обоснованных методов, а анализ деятельности и разработку этих методов необходимо возложить на отдельное подразделение предприятия.

Значительное влияние на развитие контроллинга оказал мировой экономический кризис, последствия которого привели к осознанию необходимости внутрифирменного планирования и учета для эффективного управления предприятием. Данные обстоятельства обусловили эволюцию взглядов на контроллинг. Если в начале своего развития он выполнял функции по учету и ревизии уже произошедших операций, то со временем они были расширены, что стало предпосылкой понимания содержания контроллинга, ориентированного на будущие события.

Важным этапом развития контроллинга стало создание в 1931 г. первой профессиональной организации контроллеров – Controllars Institute of America (Институт контроллеров Америки), позже переименованной в Financial Executive Institute (FEI, Финансовый институт руководителей). Он существенно способствовал развитию контроллинга систематизацией задач.

Начиная с середины 50-х гг. XX в., в Германии начал формироваться определенный подход к контроллингу. Согласно наиболее распространенной версии именно в это время концепция контроллинга стала применяться на американских дочерних корпорациях. Однако в ряде источников уточняется, что и до этого отдельные элементы данной концепции использовались на немецких предприятиях [55].

Активное развитие контроллинга в Германии связано с изменениями, происходившими на тот момент в экономической сфере. Во-первых, с середины 60-х гг. XX в. по Германии прокатилась волна формирования на крупных фирмах центров прибыли, обособленных в отношении ведения учета. Использовать существовавшие инструменты управления было неэффективно. Во-вторых, в 1980-х гг. многие предприятия столкнулись с проблемой неплатежеспособности, что привело к необходимости улучшения инструментария управления и планирования, а также привлечения специалистов, способных критически оценить действия руководителей организации.

Происходившие изменения послужили причиной создания ряда научных и образовательных организаций. Первым возник Controller-Institut zur Ausbildung in Unternehmensplanung und Rechnungswesen GmbH, Cauting (Институт контроллеров по вопросам образования в области планирования предприятия и учета), занимающийся вопросами подготовки кадров в сфере планирования предприятия и учета. С 1971 г. частные и общественные семинары проводит Controller-Akademie (Академия контроллеров). В 1975 г. основан Controller-Verein V (Союз контроллеров). Важным моментом на пути внедрения идей и философии контроллинга стало основание журнала «Controller» в 1989 г. [26]. Перечисленные события являются свидетельством возрастающего внимания к проблемам контроллинга и поиска возможных путей их решения.

Дальнейшее развитие контроллинга носило двойственный характер, что проявилось в становлении двух независимых направлений контроллинга: англо-саксонского (американского) и европейского (немецкого). Между этими подходами существуют отличия не только концептуального, но и терминологического характера – в англо-саксонской практике используют понятие «управленческий учет» (management accounting), а «контроллинг» практически не применяется, хотя специалистов, в чьи должностные обязанности входит ведение управленческого учета, называют контроллерами.

Цель американской модели контроллинга – ориентация на внешних пользователей (органы надзора, инвесторов и т. д.), поэтому она базируется на подходах аудита и ревизии, используя прагматический подход (ориентация на практическую реализацию). В немецкой модели контроллинга на первое место поставлен комплекс заданий по планированию показателей деятельности предприятия с использованием интегрированной системы планово-контрольных расчетов на базе информации управленческого учета. Данная модель склонна к академизации (стремление создать сначала целостную теоретическую основу, а уже затем приступить к решению конкретных задач) [35].

Рассматриваемый этап характеризовался конкретизацией задач контроллинга, с целью подробного изучения которых проведена систематизация, представленная в табл. 2.

Таблица 2

Задачи американской и немецкой моделей контроллинга

ЗАДАЧИ МОДЕЛЕЙ КОНТРОЛЛИНГА	
американской	немецкой
<ul style="list-style-type: none"> – Составление, <i>координация</i> планов организации, контроль их реализации; – сравнение полученных результатов с планами и стандартами; – <i>информирование</i> о результатах деятельности и их анализе на всех уровнях управления; – оценка разных сфер менеджмента, оценка всех процессов на разных фазах на предмет достижения поставленных целей, оценка действенности политики, организационных структур и процессов; – формулировка и использование принципов и методов работы в сфере налогообложения; – <i>контроль и координация</i> при составлении сообщений для государственных органов; – обеспечение безопасности имущества проведением внутреннего контроля, внутренней ревизии и надзора за страховым обеспечением (защитой); – постоянные исследования экономических, социальных и политических факторов и оценка их влияния на предприятие 	<ul style="list-style-type: none"> – <i>Консультирование и координация</i> при бюджетировании; – <i>консультирование и координация</i> при стратегическом планировании; – управление расчетами издержек/результатов; – управление внутренней информационной службой; – <i>консультирование и координация</i> при планировании инвестирования; – проведение специальных экономических исследований

¹ Составлено по [35].

Информация, отраженная в табл. 2, свидетельствует о том, что, несмотря на различия задач в рассматриваемых моделях контроллинга, можно выделить общие: координация, консультирование, информирование, контроль. Конкретизация указанных задач оказала значительное влияние на формирование и развитие контроллинга.

В настоящее время практически во всех зарубежных странах в управлении предприятиями в той или иной степени используется контроллинг. Существуют фирмы, которые занимаются его разработкой и внедрением на предприятиях (с учетом их особенностей). Востребованность контроллинга требует дальнейшего уточнения этого понятия, что вызвано изменением выполняемых функций в условиях нестабильности внешней и внутренней среды и инновационного развития торговых предприятий.

В России интерес к контроллингу начал проявляться в самом начале 1990-х гг., когда в экономике стали закрепляться как юридически, так и фактически рыночные принципы хозяйствования. Со временем все больший интерес стали проявлять организации, действующие в самых разных сферах: промышленные предприятия, предприятия сферы услуг, строительство, образовательные учреждения.

Анализ этапов развития контроллинга (табл. 3) показал, что понятие контроллера, как специалиста, реализующего на предприятии задачи и функции контроллинга, требования к его знаниям и способностям, круг его задач и обязанностей – это категории исторические. С развитием экономической теории и управленческой практики содержание понятия «контроллинг» все более расширялось. Так, если в период зарождения контроллинга был направлен лишь на управление затратами и максимизацию прибыли, то при дальнейшем развитии к этой функции добавлялись информационное обеспечение планирования, контроля и регулирования, координация и поддержка процесса принятия решений.

Важным в становлении контроллинга в России стало создание Объединения контроллеров, в которое входят теоретики и практики, занимающиеся контроллингом. С 2001 г. указанной организацией издается журнал «Контроллинг», проводятся тематические конференции и

симпозиумы, что способствует дальнейшему развитию рассматриваемого предмета исследования.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.