

ОСОБЕННОСТИ ВОСПРИЯТИЯ КОНТРОЛЛИНГА РУКОВОДИТЕЛЯМИ ПРЕДПРИЯТИЙ МАЛОГО БИЗНЕСА ЧЕХИИ

Бушина Ф.

ФГБОУ ВПО «Московский государственный технологический университет «СТАНКИН», Москва, Россия (127055, Москва, Вадковский пер., 3А) e-mail: edkorshunova@yandex.ru

Машиностроение использует контролеров в первую очередь для лучшей оценки и понимания экономической информации и оценки состояния компании. Для руководства компании это является подходящим инструментом для решения кризисных ситуаций в компании. Небольшие компании часто ошибочно воспринимают контроллинг как бухгалтерию. Эти данные были получены в ходе эмпирического исследования, проведенного в 2014, при котором по проблематике использования данного инструмента была опрошена 100 машиностроительных компаний Чехии, причем более половины из них относятся к категории крупных компаний, остальные компании в исследовании относятся к малым и средним.

Ключевые слова: контроллинг, малые промышленные компании, методы и техники контроллинга

SMALL BUSINESS HEADS PERCEPTION FEATURES OF CONTROLLING IN CZECH

Bushina F.

Moscow State University of Technology «STANKIN», Moscow, Russia (127055, 3A, Vadkovsky per., Moscow) edkorshunova@yandex.ru

Mechanical engineering uses the controlling inspectors for better assessment, understanding of the economic information as well as for assessment of the company condition. It is a suitable instrument for the management of the company to resolve crisis situations in the company. Small companies often wrongly perceive controlling as an accounting. This information was obtained in empirical research which was conducted in 2014. The aim of that empirical research was to understand the perspective of using of this instrument. More than hundred Czech engineering companies were interrogated, half of which belong to the category of large companies, and the other companies are small and medium.

Keywords: controlling, small industrial companies, methods and techniques of controlling.

В настоящее время контроллинг как система экономического управления деятельностью фирмы широко применяется в экономически развитых странах. Нет практически ни одной крупной или средней компании, где его использование в той или иной мере не служило бы залогом успеха на рынке. Все чаще он используется и в малых фирмах. Это обусловлено тем, что контроллинг выступает в качестве эффективного инструмента, представляющего реальные шансы компании выстоять в конкурентной борьбе. Также это обусловлено и тем, что большинство компаний Чехии в будущем уже не хотят полагаться на удачу, как это происходило в начале экономического кризиса в 2008-2009 годах.

Многие специалисты считают, что современный бизнес не может обойтись без системы контроллинга, который подобно современному навигационному оборудованию корабля, позволяет организации лучше ориентироваться в бурном море рыночных отношений.

Несмотря на бесспорные достоинства контроллинга и сравнительно широкое его использование не только в промышленных организациях, но и в других отраслях, анализ результатов эмпирического исследования, теоретических разработок и практики в чешских

промышленных компаниях в использовании контроллинга позволил выявить недостатки. Главным недостатком, на который обращается внимание в данной статье – частая подмена бухгалтерией контроллинга в малых и средних промышленных компаниях.

Современное понимание контроллинга достаточно разнообразно, существуют различные взгляды на содержание, функции и цели контроллинга. В связи с этим, приведем два определения контроллинга, которые были сформулированы известными российским и чешским учеными.

К известным чешским авторам относится Б. Крал (Bohumil Král), который в отношении контроллинга констатировал следующее: [5]

«Хотя данное понятие не было однозначно определено, в нормальном смысле этого слова оно понимается как метод, смысл которого – повысить эффективность системы управления постоянным сравнением настоящих процессов в компании с ожидаемым результатом, оценкой отклонений и актуализации целей».

Российский ученый – С. Г. Фалько, дает свое определение: [1]

«Контроллинг - это межфункциональный инструмент управления, который способствует процессу принятия управленческих решений на предприятии с помощью целенаправленной обработки и поставки информации. Контроллер стремится к тому, чтобы на предприятии имелся инструментарий, который помог бы руководству контролировать и оценивать достижение поставленных целей».

Приведенные выше определения сходятся в том, что контроллинг служит инструментом поддержки управления, задачей контроллинга является определенным способом отслеживание достижение целей и реакции на позитивные и негативные отклонения.

Контроллинг должен обеспечить предпосылки для принятия решений в любой среде. Задача контроллинга, таким образом, состоит в сборе и оценке релевантной информации, которая определенным способом влияет на работу компании. Контроллинг включает в себя не только передачу информации об изменениях, которые в будущем могли бы наступить (способность антиципации), но и об изменениях, которые уже произошли (способность адаптации), участвует также в подготовке, реализации и контроле исполнения решений [2].

Исследование практик контроллинга в управлении промышленными компаниями Чехии

Было проведено эмпирическое исследование с целью изучения и описания практики контроллинга в чешских промышленных компаниях. Данные должны были уловить актуальную ситуацию в отдельных промышленных компаниях, разделенных на средние и крупные с учетом их развития во время кризиса.

Для сбора первичных данных с помощью компании CEEC Research было проведено анкетирование. Всего было опрошено 100 компаний, с разделением:

- 57 крупных компаний (количество сотрудников более 100), интервьюирование по телефону представителей компаний;
- 43 средних компаний (количество сотрудников до 100), интервьюирование по телефону представителей компаний.

Респонденты машиностроительных компаний воспринимают контроллинг в основном как инструмент для лучшей оценки экономической информации. Именно так воспринимают контроллинг (98% малых и 95% крупных промышленных компании) представители опрошенных компаний. Машиностроительные компании придают все большее значение использованию данных, полученных при контроллинге. Это обусловлено необходимостью постоянно повышать эффективность деятельности, которую без детально и качественно обработанной информации, получаемой при контроллинге, нет возможности не только измерять, но и улучшать. Вторым, наиболее часто полученным ответом (88% малых и 93% крупных промышленных компании) респондентов было то, что речь идет о подходящем способе позволяющем оценить состояние машиностроительной компании. Значительная часть представителей компаний (79% малых и 95% крупных промышленных компаний) воспринимает контроллинг, как инструмент, необходимый для решения возможных кризисных ситуаций в компании. Незначительная часть представителей компаний считает, что речь идет о слишком сложной информационной системе или, что контроллинг расплывает ответственность и неясно разграничивает полномочия. Малые компании, почти две третьих (63%), воспринимают контроллинг как чуть более сложную бухгалтерию, крупные только (26%).

Таблица 1

Восприятие контроллинга руководителями компаний

№ п\п	Восприятие контроллинга	Ответы руководителей крупных промышленных предприятий (%)		Ответы руководителей малых промышленных предприятий (%)	
		Да	Нет	Да	Нет
1.	Контроллинг тоже самое, что и бухгалтерия	26	74	63	37
2.	Контроллинг- инструмент для лучшей оценки экономической информации	95	5	98	2
3.	Контроллинг -инструмент оценки здорового состояния компании	93	7	88	12
4.	Контроллинг- инструмент для управления и развития бизнеса	86	14	86	14
5.	Контроллинг- очень сложная информационная	5	95	7	93

	система				
6.	Контроллинг означает расплытие ответственности и неясное разграничение полномочий	7	93	21	79
7.	Контроллинг инструмент, необходимый для решения возможных кризисных ситуаций	95	5	79	21
8.	Контроллинг – способ идентификации диспропорций внутри компаний	88	12	77	23

Главными проблемами неполной имплементации контроллинга в ряде малых промышленных компаний можно назвать: требование инвестиций на создание системы контроллинга; недостаточная информированность руководителей компаний о возможностях контроллинга; частая ошибочная замена контроллингом уже решаемых задач в компании (напр. финансовый анализ, анализ сильных и слабых сторон компании, полный расчет затрат, стратегический баланс, и т.д.). Возможно, поэтому можно считать, что о контроллинге в любой компании можно говорить только тогда, когда в компании имеется четкая и координированная система планирования, контроля и информационное обеспечение для поддержки руководства, которая обеспечивает исполнение всего объема задач [4].

Таблица 2

Какие инструменты Ваша компания использует для поддержки управления?

№ п/п	Инструменты поддержки управления, используемые в малых промышленных компаниях	Инструмент используется (%)	Инструмент не используется (%)
1.	Качественные прогнозные модели	14	86
2.	Количественные прогнозные модели	40	60
3.	Анализ сильных и слабых сторон компании	88	12
4.	Стратегический баланс	67	33
5.	Техники портфолио	44	56
6.	Targetcosting	26	74
7.	Activity Based Costing, Activity Based Management	42	58
8.	Полный расчет затрат	88	12
9.	Анализ точки безубыточности	37	63
10.	Финансовый анализ	95	5
11.	Balanced Scorecard	19	81
12.	Другие	19	81

Интервью с респондентами из малых промышленных компаний предусматривало выявление вида контроллинга (нормативный, оперативный, стратегический), используемого в компаниях, про этом отсутствовала информация о структуре компаний и отдельных инструментах контроллинга.

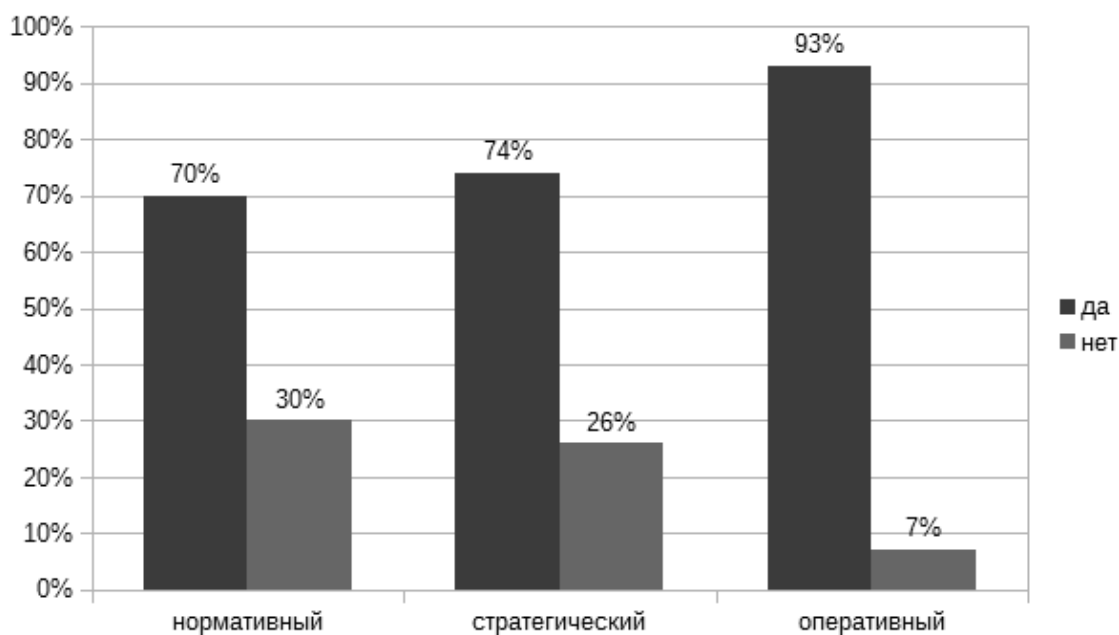


Рис. 1. Какие виды контроллинга реализуется в Вашей компании?

Из данных рис. 1 можно видеть, что малые компании в отрасли машиностроения достаточно часто склоняются к оперативной роли контроллинга. При этом нужно добавить, что одной из важных задач контроллинга является обеспечение координации и взаимосвязи отдельных уровней управления. Так же как существует связь между уровнями управления, так же взаимосвязаны методы и техники контроллинга. Для поддержания жизнеспособности компании должно быть настроено не только управление и планирование на оперативном уровне, но и стратегическое и нормативное.

На оперативном уровне управления речь идет о максимальном использовании потенциала успеха и его реализации через ликвидность и прибыль. Ввиду короткого периода времени, речь идет об очень конкретном и детальном управлении.

На стратегическом уровне управления речь идет об обеспечении существующих и поиске новых потенциалов успеха. Каждая фирма должна стремиться достигнуть процветания в смысле обеспечения стабильного развития и исполнения долгосрочных целей.

На нормативном уровне с помощью норм, ценностей и принципов/подходов создается идентичность компании. Она с помощью прочих аспектов создают образ компании.

Для полного представления целесообразно привести описание задач контроллера по определению Международной ассоциации контроллинга (International Group of Controlling – IGC):

- Контроллеры предоставляют менеджерам услуги поддержки в области планирования и управления рисками так, чтобы менеджмент мог планировать и управлять в соответствии с поставленными целями.

- Контроллеры отвечают за прозрачность результатов компании, финансов, процессов и стратегии, чем помогают увеличению прибыльности

Интересным аспектом исследования стало выявление типов контроллинга реализуемого в малых промышленных компаниях Чехии (рис. 2).

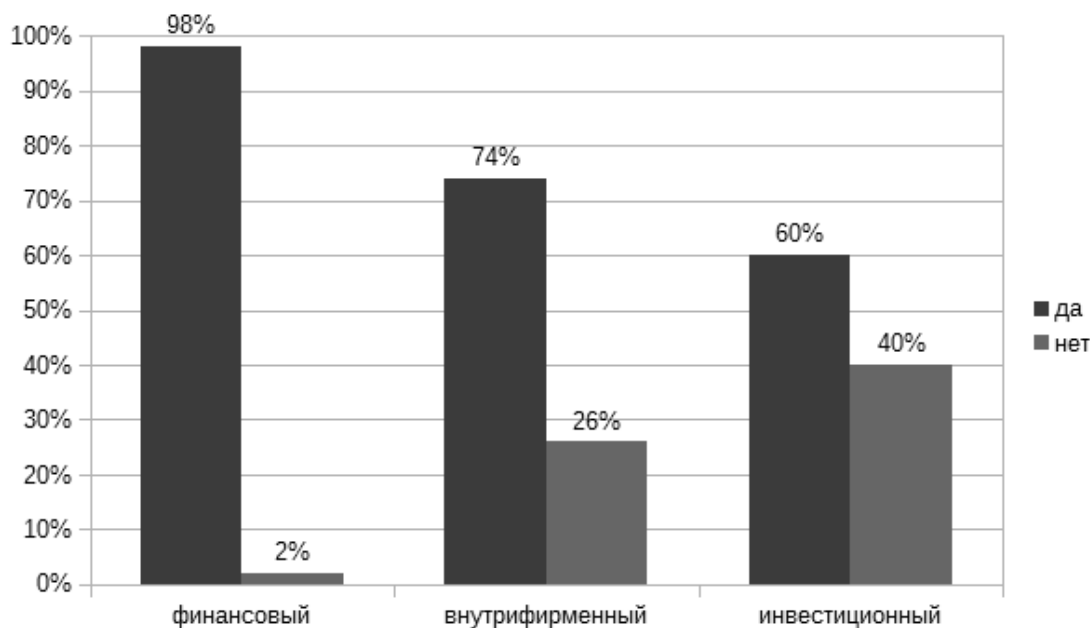


Рис. 2. Какой тип контроллинга реализует Ваша компания?

Диаграммы на рис. 2 показывают, что малые машиностроительные/станкостроительные компании в достаточно большой степени склонны к использованию финансового контроллинга, условием которого является правильное использование инструментов финансового контроллинга для управленческого учета. Это значит, что должен быть найден и настроен реальный синтез традиционных требований к финансовой бухгалтерии и обязательных требований контроллинга в конкретных условиях для данной компании. [3]

Таким образом, можно констатировать, что в бухгалтерии ориентированной на управление реализуется один из главных инструментов финансового контроллинга – финансовый анализ, который имеет важное значение, как внутри предприятия, так и при внешней оценке компании, с точки зрения предоставления кредитов [3]

Основным источником данных для финансового анализа является бухгалтерская отчетность — баланс, отчет о прибылях и убытках и отчет о cash-flow. Прочими источниками о компании (включая нефинансовые) могут быть данные фирменной статистики, внутренние нормы и т. д. Также стоит принимать во внимание данные о внешней среде компании: независимые рейтинги, биржевые новости, новости колебаний валютных курсов и банковских ставок, данные об иностранной и местной конкуренции, официальная экономическая статистика и т.д.

Современным и относительно новым методом финансового анализа является наблюдение за финансовыми потоками компании (cash flow). Речь идет о бухгалтерской отчетности, сравнивающей источники создания денежных средств (доходы) с их использованием (расходы) за заданный период времени – служит для оценки способности компании генерировать средства ликвидности и дает реальное представление, увеличиваются ли средства ликвидности или снижаются. Этот отчет еще и подтверждает факт того, что прибыль и денежные средства — это не одно и то же. Отчет по cash flow разделяется на текущую, инвестиционную и финансовую деятельность. Важнейшей является часть, касающаяся текущей деятельности, которая позволяет компаниям узнать, в какой степени результат текущей хозяйственной деятельности соответствует действительно полученным денежным средствам и как влияют изменения трудового капитала или его статей на генерирование денежных средств. Инвестиционная область показывает не только на расходы, касающиеся приобретения имущества и структуру этих расходов, но и объем доходов от продажи имущества, который отражается именно в этой части бухгалтерской отчетности. Последняя область — область финансовая, в которой оценивается внешнее финансирование, особенно движение долгосрочного капитала – выплаты по существующим и получение новых кредитов, денежные потоки, связанные с движением собственного имущества.

Данные, полученные при финансовом анализе, служат компаниям, как при стратегическом, так и при тактическом принятии решений об инвестициях и финансировании. Данные дают представление не только о текущей ситуации, но и об основных тенденциях развития во времени и о стабильности данной компании.

Если сравнить данные малых промышленных компаний, полученные из табл.1 (контроллинг — это то же самое, что и бухгалтерия – 63%); графика 1 (где малые компании в 93% случаев говорят об оперативном уровне управления); из графика 2 (где малые компании в 98% говорят о финансовом контроллинге), то можно констатировать, что представители малых промышленных компаний воспринимают контроллинг как сопроводительную деятельность бухгалтерского характера, которая просто предоставляет необходимую информацию финансового характера.

Таблица 3

Какое из перечисленных направлений деятельности в Вашей компании относится к решающим полномочиям контроллинга?

	Входит в компетенции контроллинга	Контроллинг осуществляет консультирование	Контроллинг не занимается
Формулирование будущего компании	14%	37%	49%
Создание стратегии	23%	47%	30%

Создание планов	44%	40%	16%
Анализ процессов внутри компании	47%	37%	16%
Анализ продуктов компании	34%	33%	33%
Анализ отклонений	37%	23%	40%
Контроль исполнения стратегических целей	44%	33%	23%
Контроль исполнения оперативных целей	44%	33%	23%
Репортинг	47%	37%	4%

В то время, как восприятие контроллинга как инструмента в компаниях, независимо от размера, достаточно сходно, компетенции принятия решений на основе полученных контроллингом данных в компаниях сильно отличаются. В малых машиностроительных компаниях ситуация не так однозначна, наиболее распространенной функцией контроллинга почти в половине компаний (47%) является формирование отчетов и анализ внутренних процессов компании, 37% компаний использует контролинг в этой сфере только для консультаций. Также как и у крупных компаний, в малых компаниях к функциям контролёра не относится участие в планировании будущего компании (кроме 14% компаний). Установление плана на будущее является ключевой ролью менеджмента, который отвечает за общую координацию всей активности в рамках своей компании. Планы на будущее формулируют, как правило, владельцы или члены правления компаний. Поэтому можно резюмировать, что осуществлять контролинг, т.е. систематически управлять с ориентацией на цели, - задача каждого менеджера.

Список литературы

1. Фалько С. Г. Контролинг для руководителя// Москва: Институт контроллинга, 2006. – 196 с.
2. Eschenbach R., Siller H. Controlling// Praha: ASPI, Ed. 2, 2004, p. 93 - 95.
3. Konechny M. Controlling// Brno: PC-DIR Real, s.r.o., Ed. 1, 1997, Pp 121.
4. Konechny M., Rreznakova M. Controlling// Brno: VUT v Brne, Ed. 2, 2000, Pp 121.
5. Kral V. Management accounting// Praha: Management Press, Ed. 3, 2010, Pp. 26.
6. IGC - International Group of Controlling. 2015. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.igc-controlling.org/> (дата обращения: 13.02.15).

Рецензенты:

Корниенко А.А., д.т.н., профессор, ФГБОУ ВПО МГТУ «СТАНКИН», г. Москва;
Коршунова Е.Д., д.э.н., профессор, ФГБОУ ВПО МГТУ «СТАНКИН», г. Москва.