

7.6. ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЛИНГА В ГАЗОРАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Лейберт Т.Б., д.э.н., профессор, кафедра «Бухгалтерский учет и аудит»;
Титов М.Ю., аспирант, кафедра «Бухгалтерский учет и аудит»

Уфимский государственный нефтяной технический университет, г. Уфа

[Перейти на ГЛАВНОЕ МЕНЮ](#)
[Вернуться к СОДЕРЖАНИЮ](#)

В статье рассмотрены теоретические и практические аспекты формирования системы контроллинга в организациях. Выделены составляющие контроллинга, являющегося неотъемлемой частью управления в организации. Приведена структура контроллинга в организации, позволяющая определить его место в системе принятия управленческих решений в организации. Рассмотрены особенности функционирования системы контроллинга, формирующейся в газораспределительных организациях. Сформулированы основные задачи системы контроллинга в газораспределительной организации. Также в статье приведен перечень инструментов контроллинга в газораспределительных организациях, учитывающий особенности их деятельности. Определена необходимость внедрения в деятельность газораспределительных организаций информационно-управляющей системы, что обеспечит непрерывность аналитической работы в процессе управления и повысит ее эффективность.

Рассмотрено использование инструментов контроллинга в газораспределительных организациях. Предложена система контроллинга на газораспределительной организации, которая будет способствовать реализации всех оперативных и стратегических целей, обеспечивать руководство необходимой аналитической информацией по затратам и сетям газораспределения для принятия управленческих решений.

Одним из основных факторов, влияющих на процесс функционирования организаций на современном этапе развития экономики, является быстрое изменение факторов как внешней, так и внутренней среды. Глобализация, рост научно-технического прогресса, ужесточение конкуренции, – все это выдвигает новые требования к системе управления организацией. В связи с этим организации превращаются во все более сложные системы, которые децентрализуют управление и обрабатывают огромные потоки быстро устаревающей информации. Для обеспечения управляемости таких систем нужны новые методы управления, соответствующие сложности внешней и внутренней среды организаций. Это может быть достигнуто путем введения своевременного качественного контроллинга, который координирует работу функциональных служб организации и оказывает информационно-аналитическую поддержку руководству при принятии управленческих решений и от которого в свою очередь будет зависеть эффективность систем управления.

В настоящее время определений понятия «контроллинг» довольно много в экономической литературе, они могут сильно различаться по смыслу, что усложняет понимание этого термина. Так, например, С.Г. Фалько определяет контроллинг как систе-

му управления организацией, которая включает в себя стратегические и оперативные подсистемы, методы управления, которые служат достижению единой цели [3]. Х.И. Фольмут рассматривает контроллинг как концепцию управления, которая ориентирует руководителей на выявление всех шансов и рисков, связанных с получением прибыли [5]. И.Б. Гусева характеризует контроллинг как синтез методов и инструментов приемов, средств, принципов координации, информатизации, методического и аналитического обеспечения управленческой деятельности [1].

Таким образом, обобщая вышесказанные взгляды и рассуждения зарубежных и отечественных авторов, можно отметить, что контроллинг на современном этапе его развития имеет под собой несколько составляющих (система, концепция, синтез). Все эти понятия объединяет то, что контроллинг является неотъемлемой частью управления в организации, разница лишь в уровне ее детализации.

Контроллинг в системе управления формируется по видам управленческой деятельности. Он осуществляет постоянный контроль за достижением стратегических и оперативных целей организации, исходя из чего выделяют оперативный и стратегический контроллинг (рис. 1).

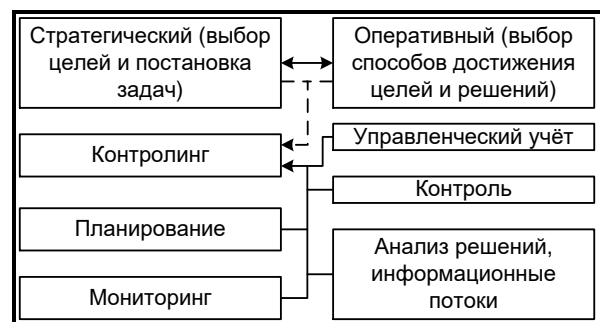


Рис. 1. Структура контроллинга в организации

Сказанное выше обобщает понимание места контроллинга в системе принятия управленческих решений в организации, но также в зависимости от сферы деятельности организации существуют определенные особенности функционирования, которые необходимо учитывать при формировании модели контроллинга в организации.

Рассмотрим особенности функционирования системы контроллинга, формирующейся в рамках этой системы в газораспределительных организациях.

При формировании системы контроллинга в организации изначально необходимо правильно установить цель контроллинга, задачи, а также выбрать необходимый объем информации и источник получения этих данных. В текущих реалиях информационные потоки в современных организациях с каждым днем становятся сложнее, поэтому направленность системы контроллинга смещается в сторону регулирования бизнес-процессов конкретной организации. Важным моментом в этих изменениях является то, что они необходимы на всех уровнях

управления – от аппарата управления до дочерних предприятий.

Одним из основополагающих принципов газораспределительных организаций является непрерывность, т.е. отсутствие перерывов в процессе предоставления услуг по транспортировке газа. Продукцией газопроводного транспорта является внепроизводственное распределение газа потребителям, что означает отсутствие материальной формы продукции, а также оказание услуг по газификации потребителям.

Также не стоит забывать, что весьма значительное влияние на деятельность газораспределительных организаций оказывает государственное регулирование:

- регулирование тарифов на услуги по транспортировке газа;
- регулирование тарифов за снабженческо-бытовые услуги;
- контроль ценообразования на газ (акцизы, налог на добычу полезных ископаемых (НДПИ), надзор Федеральной антимонопольной службы РФ (ФАС РФ);
- технический и технологический надзор (соответствие газопроводов государственным стандартам (ГОСТ), соответствие производственных объектов пожарным нормам и т.д.).

Вследствие этого у газораспределительной организации имеется весьма ограниченная область воздействия на управление выручкой от продаж. В данном случае для повышения прибыльности организации необходимо принимать решения в направлении снижения существующих затрат; путем формирования и реализации системы мероприятий (инструментов).

Таким образом, учитывая все особенности газораспределительной организации, цель контроллинга будет заключаться в прогнозировании и выявлении проблемных ситуаций в организации и обеспечения надежности ее функционирования. Согласно поставленной цели, были выделены определенные задачи, которые он должен решать в организации (рис. 2).



Рис. 2. Основные задачи системы контроллинга в газораспределительной организации

В данном случае организация, в первую очередь, будет заинтересована в реализации комплекса мероприятий по изменению системы управления. Набор этих инструментов зависит от выбора на-

правления контроллинга и непосредственно от проблем и задач, которые необходимо решить в организации.

Построение системы мероприятий (инструментов), с помощью которой предвидение выражается в конкретной, количественно выраженной форме является ключевым моментом, направленным на увеличение эффективности системы управления газораспределительной организацией. Перечень инструментов контроллинга в газораспределительных организациях представлен в табл. 1.

Таблица 1

КЛАССИФИКАЦИЯ ИНСТРУМЕНТОВ КОНТРОЛЛИНГА В ГАЗОРАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Область применения	Инструментарий
Учет	Методы анализа отчетности о хозяйственной деятельности, анализ и корректировка системы управления организацией
Информационное обеспечение	Система документооборота, карта бизнес-процессов
Планирование	ABC-анализ, ступенчатый расчет сумм покрытия, методы анализа инвестиционных проектов, функционально-стоимостной анализ, анализ структуры потребления, анализ кривой обучаемости, анализ потенциала, SWOT-анализ, анализ сценариев, анализ цепочки доставки ценности, сбалансированные счетные карты, сетевое планирование, график Гантта, бюджетирование, методы линейного программирования, расчет уровня запасов, планирование загрузки мощностей
Мониторинг и контроль	Система раннего предупреждения, анализ разрывов, контроль соответствия фактических показателей плановым, анализ издержек по центрам учета и отчетности, анализ отклонений, анализ «узких мест»

Первоначально при внедрении контроллинга в газораспределительной организации необходимо определить, какой технологический набор работ присутствует в этом сложном процессе, его последовательности, а также какие действия являются самыми дорогими, требующими больших затрат и создающими основную ценность конечного продукта (услуг, работ), и которые для организации практически не несут потерь и не имеют большого значения в стоимости проведенного ремонта. Эти требования удовлетворяются таким методологическим подходом в контроллинге, как анализ цепочки создания ценности выполненных работ, что позволяет выявить технологию проведения работ, а также понять, где возникают дополнительные затраты и где необходимо снизить себестоимость тех или иных работ.

В продолжение исследования необходимо провести подробный факторный анализ, чтобы определить причины и резервы для повышения экономической эффективности. В этом случае одним из наиболее перспективных методов контроллинга является использование бенчмаркинга, а именно внутренний сравнительный анализ. Таким образом,

необходимо сравнить структуру затрат по анализируемому процессу в организации, сравнить эту структуру со структурой расходов этого процесса в аналогичных подразделениях организации и разработать соответствующие решения на этой основе.

Другая особенность деятельности газораспределительной организации заключается в высокой доле условно-постоянных расходов, а именно накладных расходов. Как показывает практика, никакая основа для распределения косвенных затрат при распределении газа не может обеспечить надежную и точную информацию о реальных издержках определенных видов работ, поскольку накладные расходы в их содержании в значительной степени неоднородны, они включают в себя затраты, связанные как с производством, так и с управленческой деятельностью (административные и управленческие издержки).

Более совершенным и рациональным выходом из этой ситуации, который позволяет решить поставленную задачу, является метод **ABC**. Его основным отличием традиционного метода является распределение накладных расходов не сразу к конкретной задаче или службе, а поэтапно: сначала на определенный ресурс пропорционально выбранному драйверу затрат, а затем перенос стоимости ресурсов на операции пропорционально драйверам ресурсов. Слово «драйвер» в данном случае означает преобразователь, т.е. управляющий стоимостью ресурсов. В численном выражении это можно назвать коэффициентом, определяющим долю ресурса, потребляемого операцией, от общего имеющегося в наличии ресурса. После этого стоимость операций по предоставлению услуг (выполнению работ) распределяется по значению пропорционально операционным драйверам, и в результате формируется более точная, обоснованно рассчитанная себестоимость объектов затрат.

Реализация метода **ABC** на предприятии облегчается результатами ранее использованных инструментов. Анализ **ABC** должен быть продолжением внедрения методологических подходов к анализу цепочки добавленной стоимости и бенчмаркинга, в результате которых выделяется объем затрат на управленческие расходы при проведении анализируемого процесса, а также рассматривается структура накладных расходов.

Одним из инструментов планирования и управления деятельностью газораспределительной организации является сбалансированная система показателей (ССП), которая посредством различных показателей, как финансовых, так и нефинансовых, позволяет наиболее глубоко проанализировать стратегические возможности организации.

В рамках организационной иерархии сбалансированная система реализуется сверху вниз. Система должна начинать работать на уровне всего предприятия и после спускаться на уровни отделов и даже отдельных сотрудников компании. Современные условия ведения бизнеса характеризуются непостоянной внешней средой, увеличением объема информации, ее важностью для принятия оперативных решений, усилением роли координационной

функции в процессе подготовки, принятия и реализации управленческих решений. В этих условиях организации нужна комплексная методология и инструменты, которые помогут определить стабильный успех не только в настоящем, но и в будущем. Поэтому для более четкого и всестороннего изучения проблемы на предприятии в настоящее время необходимы не только индикаторы планирования, но и показатели контроллинга.

Таким образом, данный комплексный набор инструментов управления затратами позволяет избежать искажения стоимости работ (услуг), проанализировать стратегические возможности предприятия, обеспечивает более надежную и полную информацию для принятия управленческих решений, способствует повышению эффективности функционирования организации.

Рассмотрим еще особенность, связанную с тем, что газораспределительные организации занимаются транспортировкой газа по распределительным газопроводам – от магистрального газопровода до конечного потребителя, а также обслуживанием сетей низкого давления. Вся необходимая информация формируется организацией в разных подразделениях и хранится в разных информационных системах. По различным оценкам, большая часть времени при принятии управленческих решений затрачивается на сбор необходимой информации. В связи с этим возникает необходимость решения ряда проблем как информационного обеспечения организации, так и ее последующего использования. Все многообразие информационных данных, имеющихся в организации, усложняет процесс формирования информационной базы для принятия управленческого решения, так как не имеет четкой сформированной структуры по уровням управленческих решений. Это связано с тем, что в составе технического объекта сети газораспределения имеется множество объектов, которые ей подчинены и не структурированы должным образом. Они делятся на технические места (ТМ) и на единицы оборудования (ЕО), где одному техническому месту может быть подчинено несколько единиц оборудования, так и единице оборудования может быть подчинено несколько единиц оборудования, в связи с чем и возникает сложность. Под техническим местом подразумевается непереключаемая группа единиц оборудования, объединенных едиными признаками, а под единицей оборудования – уже элемент сети газораспределения, который можно отдельно рассмотреть в целях планирования.

Важным условием эффективного использования информационной базы управления является создание не просто системы формирования управленческой информации, а прежде всего системы аналитического обеспечения управленческих решений. В связи с этим проблема здесь заключается в том, что при формировании информационной базы для принятия управленческого решения одна и та же информация берется из нескольких источников, подлинность которой никак не подтверждена. Помимо этого, нет четко разработанной системы показателей, отражающих причинно-следственные зависи-

мости, характерные для каждого уровня управления, для каждого центра ответственности и места затрат. Все это в конечном счете ведет к информационно-аналитической необеспеченности управленческих решений.

Для решения этих проблем рекомендуется внедрить в процесс информационно-управляющую систему, концепция которой будет заключаться в единой методологической базе в разрезе функциональной направленности. В ней будет содержаться вся информация о технических объектах сети газораспределения. Она в свою очередь будет поступать из соответствующих центров ответственности и проходить процесс верификации данных и позволит организации обнаружить и выявить различные отклонения или ошибки, а также и причины их возникновения. Все это,

наряду с функциональной направленностью обоснования управленческих решений, обеспечит непрерывность аналитической работы в процессе управления и повысит ее эффективность.

Формирование системы контроллинга в газораспределительной организации будет способствовать реализации всех оперативных и стратегических целей, обеспечивать руководство необходимой аналитической информацией по затратам и сетям газораспределения для принятия управленческих решений и, соответственно, выявлять возможные риски, «узкие места» и своевременно их устранять.

Поэтому с учетом особенностей газораспределительной организации была предложена система контроллинга, которая отображена на рис. 3.

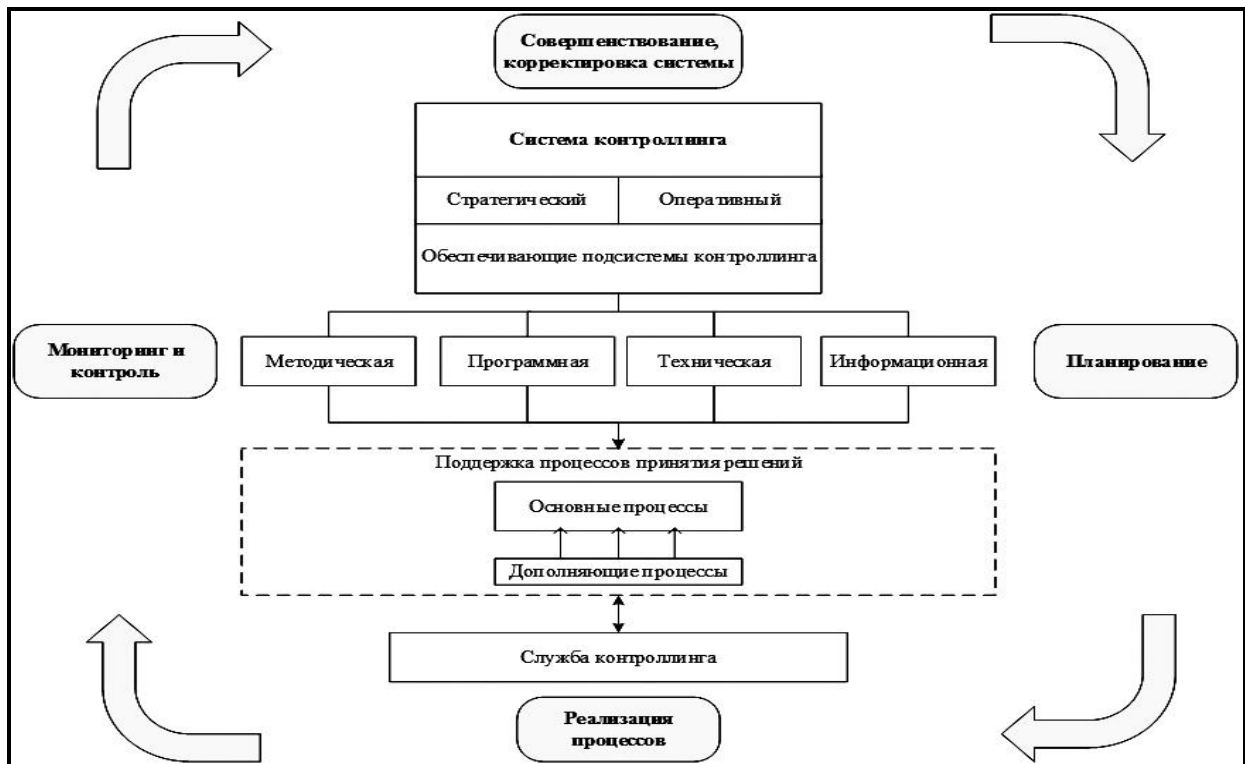


Рис. 3. Система контроллинга в газораспределительной организации

Таким образом, согласно рис. 3, система контроллинга включает в себя следующие обеспечивающие подсистемы:

- методическая (цели, задачи; принципы; методы, функции; технология и практика);
- технические (сети связи; система документооборота и т.д.);
- программная (системные программы, инструментальные среды, прикладное программное обеспечение);
- информационная (схемы информационных потоков, информационные базы данных).

В свою очередь для организации эффективной системы контроллинга принято учитывать три основных аспекта [2, 4]:

- функциональный (цели, функции, задачи контроллинга);
- организационно-управленческий (формирование организационных структур контроллинга);
- инструментально-методический (совокупность методов, моделей, инструментов, процедур).

Как видно, эти аспекты отражены в ранее рассмотренных составляющих системы контроллинга. Служба контроллинга будет обеспечивать координацию деятельности по управлению процессами на уровне организации, обеспечит сбор, обработку и анализ информации по всем структурным подразделениям организации на соответствие текущей стратегии развития, а также подготавливать предложения руководству по устранению возникших проблем в организации. Согласно такому подходу, должно существенно увеличиться качество управления.

Подводя итог, в целом можно отметить, что контроллинг в газораспределительной организации представляет собой систему поддержки управления газораспределительной организацией в тех областях, в которых это необходимо. Его использование

позволяет построить защиту высокого уровня, благодаря сочетанию различных инструментов, которые направлены на снижение риска и повышение финансовой устойчивости организации. Основой для выбора направления контроллинга служат непосредственно его проблемы и задачи, которые необходимо выполнить, а также имеющиеся возможности. Результатом внедрения контроллинга в газораспределительной организации становится система, которая способствует повышению эффективности деятельности, реализации оперативных и стратегических целей организации в целом, и обеспечивает высшее руководство достоверной и своевременной информацией в сфере управления затратами и сетями газораспределения. Важным этапом также является оценка эффективности внедрения данной системы.

Литература

1. Гусева И.Б. Повышение качества управления результатами предприятия с участием систем менеджмента и контроллинга [Текст] / И.Б. Гусева, Т.В. Фалалеева // Качество, инновации, образование. – 2012. – №4. – С. 55-60.
2. Ермакова Ж.А. К вопросу о формировании системы контроллинга в корпоративных структурах [Текст] / Ж.А. Ермакова, М.И. Швейкерт // Вестник ОГУ. – 2010. – №8. – С. 64-69.
3. Карминский А.М. и др. Контроллинг [Текст] / А.М. Карминский, С.Г. Фалько, А.А. Жевага, Н.Ю. Иванова; под ред. А.М. Карминского, С.Г. Фалько. – М. : Финансы и статистика, 2006. – 336 с.
4. Пономарев В.В. Место контроллинга в системе управления конкурентоспособностью в организациях сферы информационных технологий [Текст] / В.В. Пономарев // Промышленная политика в Российской Федерации. – 2009. – №1-2. – С. 99-104.
5. Фольмут Х.И. Инструменты контроллинга от А до Я [Текст] / Х.И. Фольмут ; пер. с нем. ; под ред. и с предисл. М.Л. Лукашевича и Е.Н. Тихоненковой. – М. : Финансы и статистика, 2001. – 288 с.

Ключевые слова

Контроллинг; система контроллинга; инструменты контроллинга; газораспределительная организация; управленческий анализ; система управления.

Лейберт Татьяна Борисовна

Титов Марк Юрьевич

РЕЦЕНЗИЯ

В современных условиях развития рыночных отношений и усилением конкуренции на внутренних и внешних рынках проблемы обеспечения и поиска источников поддержания экономической устойчивости, в первую очередь, организаций реального сектора, таких как газораспределительные организации, выходят на первый план качество и результативность управления в процессе анализа, планирования, принятия управленческих решений и контроля по всем направлениям деятельности. Решению этих вопросов способствует контроллинг.

Контроллинг содействует формализации бизнеса компании, оптимизации функциональной структуры и бизнес-процессов компании. С помощью контроллинга оценивается эффективность реализации вариантов инвестиционного и инновационного развития компании, моделируются условия реализации проектов.

Поставленная к рецензированию статья посвящена изучению прикладных аспектов формирования системы контроллинга в газораспределительной организации. Определено место контроллинга в системе принятия управленческих решений в организации с учетом существующих особенностей функционирования, которые необходимо учитывать при формировании модели контроллинга в организации.

Важной как в научном, так и в практическом плане представляется разработка постановка цели контроллинга, заключающейся в прогнозировании и выявлении проблемных ситуаций в организации и обеспечении надежности ее функционирования, а также выделение задач, учитывающих все особенности газораспределительной организации.

Кроме того, представляет интерес выделение в качестве инструментов планирования и управления деятельности газораспределительной организации сбалансированной системы показателей, которая посредством различных показателей, как финансовых, так и нефинансовых, позволяет наиболее глубоко проанализировать стратегические возможности организации.

Заслугой авторов является то, что на основе учета особенностей, связанных с тем, что газораспределительные организации занимаются транспортировкой газа по распределительным газопроводам, обосновано внедрение предложенной системы контроллинга в газораспределительной организации, в рамках которой должны быть создана система аналитического обеспечения управленческих решений.

В представленном на рецензию варианте статья соответствует требованиям, предъявляемым к подобным изданиям, и может быть рекомендована к опубликованию.

Евтушенко Е.В., д.э.н., профессор кафедры «Экономика и управление на предприятии нефтяной и газовой промышленности» Уфимского государственного нефтяного технического университета, г. Уфа.

[Перейти на ГЛАВНОЕ МЕНЮ](#)

[Вернуться к СОДЕРЖАНИЮ](#)