

МАСТЕР-КЛАСС

КОНТРОЛЛИНГ: КОНЦЕПТУАЛЬНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ

Данилочкина Надежда, д.э.н., профессор

Для обеспечения управляемости современных предприятий необходимы методы и инструменты управления, соответствующие сложности внешней и внутренней сред предприятий. Таким инструментарием управления является контроллинг. Он координирует, интегрирует и направляет деятельность всей системы управления предприятием на достижение поставленных целей. Однако эффективность достижения поставленных целей зависит от правильного понимания сути и концепции системы контроллинга.

Термин «контроллинг» (от англ. to control) означает контролировать, управлять. Однако в англоязычных источниках этот термин практически не используется: в Великобритании и США укоренился термин «управленческий учет» (managerial accounting, management accounting), хотя работников, в чьи должностные обязанности входит ведение управленческого учета, там называют «контроллерами» (controller).

В некоторых зарубежных литературных источниках контроллинг представлен как система программно-целевого планирования.

Собственно термин «контроллинг» принят в Германии.

В России используют различные термины: так, некоторые авторы считают, что контроллинг — это внутренний контроль, другие же отождествляют контроллинг с аудитом и управленческим учетом, а специалисты в области информационных технологий считают, что контроллинг и автоматизированная система управления предприятием – одно и то же.

Однако термин «контроллинг» включает в себя не только учетные функции, но и весь спектр управления процессом достижения конечных целей и результатов предприятия.

МАСТЕР-КЛАСС

Информационная база системы управления

Управление — это упорядоченная совокупность разнокачественных процессов принятия решений и управляющих воздействий. Но управление как процесс возможно только при условии функционирования и циркулирования системно-упорядоченной информации по всему «контур управления».

Весь процесс управления включает в себя, как правило, следующие этапы:

- формирование дерева целей;
- определение факторов внешней среды;
- планирование;
- корректировка целей;
- организация системы управления;
- определение сфер ответственности и инструментов мотивации;
- контроллинг показателей деятельности предприятия (мониторинг, оценка и анализ);
- определение корректирующих действий.

То есть система контроллинга на предприятии является информационной базой системы управления, которая позволяет определить отклонения и их причины, а также выработать корректирующие действия (табл.1).

Таблица 1. Процесс принятия управленческого решения по управлению предприятием и роль в этом контроллинга в свете классического (рационального) подхода

Процесс принятия решений по управлению предприятием	Роль системы контроллинга на каждой стадии процесса
1. Выявление проблемы	Анализ количественной информации о внутренней среде предприятия (выручка, затраты, прибыль, их динамика, отклонения фактических значений от плановых). Анализ количественной информации о внешней среде предприятия.
2. Определение цели и выбор критерия (-ев). Установление значимости («веса») критериев	Разработка и внедрение единой в рамках предприятия методики расчета показателей, характеризующих степень достижения цели.
3. Нахождение возможных альтернатив	Поиск и количественный анализ имеющихся альтернатив.
4. Оценка альтернатив по выбранному критерию	Расчет показателей с предоставлением информации руководителю.
5. Выбор наилучшей альтернативы	Ранжирование вариантов (окончательный выбор производится руководителем).

МАСТЕР-КЛАСС

В настоящее время контроллер на многих предприятиях наделен функцией советника, а это принципиально новое понимание роли контроллинга. Увеличение масштабов конкуренции и динамика рынков требуют того, чтобы даже малые и средние предприятия имели в своем распоряжении все более точные инструменты управления.

Функционально обособленное направление

Продолжительность существования предприятия обеспечивается только доходами. Поэтому чем выше целевая направленность использования имеющихся средств, тем быстрее можно обеспечить долгосрочное существование предприятия. Но можно установить факт незапланированного, то есть скорее всего случайного успеха, однако сознательно распространять этот успех на будущее невозможно, если не известны критерии его возникновения — в силу чего он становится неуправляемым, а если количество случайных успехов увеличивается, то под вопрос ставится успех в длительной перспективе и, возможно, будет нанесен определенный ущерб предприятию.

Поэтому необходим инструментарий, который позволял бы по возможности избегать случайности и, в первую очередь, своевременно и быстро реагировать на негативные изменения, а также лучше использовать те возможности, которые предоставляются позитивными изменениями. При отсутствии такого инструментария предприятие перестает активно работать и начинает неадекватно реагировать на происходящие события. Чтобы избежать этого, предприятию необходимо четко сформулировать свои цели.

Цели, устанавливаемые для достижения успеха, должны отвечать, по крайней мере, следующим условиям:

- они должны быть реалистичными, то есть быть достижимыми с помощью имеющихся ресурсов;
- иметь установленные сроки достижения;
- достижение цели или отклонение от нее должно поддаваться измерению.

Постановка цели, учитывающая эти условия, позволяет планировать успех. Предпринимательский успех складывается из целого ряда компонентов:

- а) это не только текущая и краткосрочная прибыль, а достаточная потенциальная способность получать доходы в средне- и долгосрочной перспективе;
- б) помимо нынешней и будущей прибыли в качестве необходимых компонентов успеха предприятия следует назвать краткосрочную ликвидность и наличие возможностей средне- и долгосрочного финансирования;
- в) постоянно контролируемая рентабельность предприятия в целом, а также отдельных сфер его деятельности (подразделений).

Воздействие на компоненты успеха предприятия является необходимым условием его существования. Отсутствие внимания хотя бы по одному из компонентов может отрицательно ска-

МАСТЕР-КЛАСС

заться на общем успехе. Анализируя практику производственно-хозяйственной деятельности как отечественных, так и зарубежных предприятий, можно сделать вывод, что инструментом, который позволяет исключать вероятность сбиться с пути, ведущего к цели, а также соблюдать временной план и своевременно выявлять возникающие препятствия, является контроллинг.

То есть речь идет о существовании на предприятии подразделения (должность, отдел, департамент и прочее), которое направляет руководителям различного уровня управления информацию для принятия управленческих решений. Таким образом, контроллинг — это функционально обособленное направление аналитической деятельности на предприятии, связанное с реализацией информационного, комментирующего обеспечения управления предприятием. То есть ориентирование руководителей на принятие эффективных управленческих решений и соответствующие действия путем подготовки и предоставления релевантной информации.

Причины появления

Необходимость появления на современных предприятиях такого феномена, как контроллинг, можно объяснить рядом причин.

Во-первых, повышение нестабильности внешней среды выдвигает 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 среде предприятия;
- необходимость продуманной системы действий по обеспечению выживаемости предприятия и избежанию кризисных ситуаций.

Для выполнения перечисленных требований необходим специальный механизм, являющийся частью системы управления предприятием в целом. Роль этого механизма на многих зарубежных и ответственных предприятиях выполняет система контроллинга.

Во-вторых, вследствие научно-технического прогресса непрерывно увеличивается сложность продукции и технологического процесса. Согласно теореме необходимого разнообразия, чем больше сложность объекта управления, тем более разнообразных управленческих воздействий он требует, а потому существует объективная необходимость в усложнении систем управления современными предприятиями.

Сдругой стороны, усложнение порождает рассогласованность действий между подразделениями («шум») внутри самой системы управления. Поэтому усложнение систем управления предприятием требует механизма внутренней координации внутри системы управления. Таким механизмом является система контроллинга.

МАСТЕР-КЛАСС

В-третьих, информационный бум при недостатке релевантной (существенной, значимой) информации требует построения специальной системы информационного обеспечения управления.

В-четвертых, общекультурное стремление к синтезу, интеграции различных областей знания и человеческой деятельности.

В тесной связи с предыдущим фактором находится фактор делегирования полномочий в рамках управленческого процесса. При растущей степени децентрализации управленческого процесса все большее число подразделений получают свободу действия и автономию принятия решений. Частичная независимость от деятельности других подразделений предприятия позволяет децентрализованным подразделениям реализовывать свои цели, что может вести к снижению оптимальности их поведения с точки зрения достижения общей системы целей предприятия. Кроме того, руководство не всегда в состоянии разработать целостную и ясную систему целей предприятия и привести ее в соответствие с существующей организационной структурой. Отсюда вытекают конкуренция и конфликт целей, а также проблема осуществления единого, направленного на реализацию общих целей предприятия, руководства децентрализованными подразделениями. Данные проблемы могут и должны быть решены в рамках контроллинга.

Миссия

Для более полного понимания роли контроллинга необходимо определить его миссию. Так, миссия менеджмента — достичь поставленных целей максимально эффективным путем. Очевидно, для реализации миссии менеджменту необходима информация систематизированная, проанализированная, достоверная, существенная, интерпретированная и агрегированная.

Именно в этом заключается миссия контроллинга: в информационной и консультационной поддержке менеджмента в процессе планирования, организации, управления и контроля использования финансовых, материальных, трудовых и прочих ресурсов.

Необходимо уточнить, что контроллинг не является альтернативой менеджменту. Хотя некоторые эксперты, преследуя различные цели, делают упор на отдельные элементы целостной системы контроллинга, не следует забывать о его междисциплинарном и комплексном характере.

Эволюция концепций

Можно выделить следующие концепции контроллинга, представленные как отечественными, так и зарубежными авторами (табл.2).

МАСТЕР-КЛАСС

Таблица 2. Основные концепции контроллинга.

Концепция	Трактовка сущности и основных задач в рамках данной концепции
Контроллинг как система управленческого учета (1930 г.).	Переориентация системы учета из прошлого в будущее, создание на базе учетных данных информационной системы поддержки управленческих решений, связанных с планированием и контролем деятельности предприятия.
Контроллинг как система информационного обеспечения предприятия (1970 – 1980 гг.).	Создание общей информационной системы управления (management information system). Разработка концепции единой информационной системы, ее внедрение, координация функционирования информационной системы, оптимизация информационных потоков.
Контроллинг как элемент системы управления предприятием (1980 г.) • с акцентом на планирование и контроль; • с акцентом на координацию.	Планирование и контроль деятельности структурных подразделений предприятия. Координация деятельности системы управления предприятием (управление управлением).
Контроллинг как система «стройного менеджмента» (Lean Management) (1980 г.).	Делегирование прав и ответственности за ведение производственного учета исполнителям на отдельном рабочем месте.
Контроллинг как практическая концепция: • контроллинг общей цели; • контроллинг числовых показателей (1980–2001 гг.).	Доминирует логика системного мышления — оптимизация прибыли. Доминирует логика последовательного мышления — максимизация прибыли.

Концепция, ориентированная на систему учета (контроллинг как система управленческого учета)

Данная концепция в виде основной и единственной сферы деятельности контроллинга предусматривает (устанавливает) систему учета на предприятии, в качестве которой понимается специфическая информационная система, позволяющая руководству в любой момент времени получать исчерпывающие количественные (стоимостные и натуральные) данные о деятельности предприятия, используемые для целей планирования и контроля.

Основной задачей контроллинга в рамках данной концепции является централизация и переориентация в будущее системы учета, концентрирующейся на регистрации фактической информации прошлых периодов.

Таким образом, контроллинг играет основную роль в процессе разработки системы учета, базирующейся на плановых показателях и позволяющей реализовывать основные цели

МАСТЕР-КЛАСС

предприятия (по ликвидности и рентабельности) при любых решениях и действиях органов управления. Однако здесь затрагивается лишь один элемент контроллинга (учет), что сужает исследуемую область знаний и не позволяет полностью использовать его потенциал. При этом необходимо признать, что данная концепция может оказаться полезной, особенно на начальных стадиях внедрения контроллинга.

Концепция, ориентированная на информационную систему (контроллинг как система информационного обеспечения предприятием)

Указанная концепция базируется на рассмотренной выше концепции, и, преследуя информационную цель контроллинга, основывается на всей системе целей предприятия, что существенно расширяет информационную базу контроллинга. Данная концепция особенно выделяет содержательные, процессуальные и структурные задачи контроллинга в рамках информационной системы, причем контроллинг рассматривается как ядро этой системы. В качестве организационно независимой информационной службы контроллинг получает довольно обширные полномочия, связанные с информационным снабжением и коммуникацией для координации и поддержки управленческого процесса.

Концентрация всей необходимой для принятия управленческих решений информации, а также деятельности по ее поиску и обработке позволяет существенно повысить эффективность коммуникационных потоков и всего информационного процесса в целом.

Одной из важных задач контроллинга в рамках рассматриваемой концепции является концептуальная разработка, внедрение и последующее обслуживание информационной системы управления. При этом особую роль играет организация эффективного документооборота и интеграция системы электронной обработки данных в общую информационную систему (management information system — MIS).

Обобщая и расширяя возможности координации и информационного снабжения управленческого процесса, данная концепция пытается разграничить сферу деятельности контроллинга, не позволяя выделить какого-либо специфического инструментария контроллинга в рамках управления предприятием. Кроме того, необходимо отметить, что полная централизация информационной деятельности в рамках контроллинга представляется не всегда практически реализуемой и целесообразной.

МАСТЕР-КЛАСС

Концепция, ориентированная на систему управления (контроллинг как элемент системы управления предприятием)

Данная концепция рассматривает контроллинг как инструмент и интегральную часть системы управления. При этом все аспекты контроллинга выводятся из общего спектра проблем, связанных с управлением, и тем самым осуществляется попытка систематического и полного анализа основ контроллинга, который реализует как информационные, так и координационные цели.

В соответствии с различной степенью реализации цели координации в рамках данной концепции можно выделить подход, ориентированный на планово-контрольную систему, и подход, ориентированный на координацию.

В первом случае цель координации относится, прежде всего, к процессам производственного планирования и контроля и соответствующему информационному снабжению. Такая постановка проблемы делает данную концепцию привлекательной для российских предприятий, предполагая реализацию, по крайней мере, первой концепции.

Во втором случае проблема координации описывается более широко, охватывая все подсистемы системы управления. При этом контроллинг сам начинает играть роль подсистемы управления, координирующей деятельность всей системы управления в целом.

Данная концепция заслуживает наибольший интерес, поскольку, представляя контроллинг в аспекте общих проблем принятия управленческих решений, можно объединить наиболее важные элементы двух рассмотренных выше концепций.

Контроллинг как система «стройного менеджмента» (Lean Management)

Данная концепция рассматривает контроллинг как делегирование прав и ответственности за ведение производственного учета исполнителям на рабочем месте.

Контроллинг как практическая концепция (контроллинг общей цели, контроллинг числовых показателей)

Данная концепция рассматривает контроллинг общей цели как логику системного мышления — оптимизация прибыли, а контроллинг числовых показателей как логику последовательного мышления — максимизация прибыли.

В целом система контроллинга на предприятии решает все перечисленные задачи, но постановка акцентов может быть разной в зависимости от выбранной концепции управления предприятием.