

## МАСТЕР-КЛАСС

# РОЛЬ И ЗАДАЧИ КОНТРОЛЛИНГА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ

**Данилочкина Надежда, д.э.н., профессор**

Контролинг в управлении предприятием занимает особое место: он является, по своей сути, своеобразным механизмом самооценки предприятия, обеспечивающим фрагмент обратной связи в контуре управления.

Для определения роли контроллинга в управлении важно выделить его отличия от таких сходственных видов деятельности, как операции финансовой службы и службы внутреннего развития. Критерием дифференциации контроллинга и учетных операций финансовых служб (табл.1) является связь с реализацией экономических целей и с системой учета.

**Таблица 1. Признаки основных различий между контроллингом и учетными операциями финансовых служб предприятия**

Контролинг	Учетные операции финансовых служб
Обеспечение результативности на базе учета издержек, планирования и контроля	Достижение финансовой стабильности и ликвидности предприятий путем оптимизации соотношения финансовых поступлений и их использования

При этом необходимо стремиться к сглаживанию конфликтов, которые вполне могут возникнуть между контроллером и финансовым директором. В качестве признаков, разграничивающих контролинг и учетные операции внутренней ревизии, можно назвать вид и характеристики (табл.2).

**Таблица 2. Основные различия между контроллингом и учетными операциями внутренней ревизии**

Контролинг	Учетные операции внутренней ревизии
Обеспечивает непрерывный контроль всех протекающих в предприятии процессов.	Не предполагает постоянного контроля, объектом наблюдения здесь являются лишь отдельные процессы.
Ориентирован на достижение конечных целей.	Обеспечивает объективную проверку всего предприятия (оперативный аудит), а также содержательную и формальную проверку системы учета на ее целесообразность, упорядоченность, правильность и надежность.

## МАСТЕР-КЛАСС

Организационная подчиненность служб внутренней ревизии по отношению к службам контроллинга представляется нецелесообразной. Рассматривая в качестве основной задачи контроллинга процесс координации, необходимо сравнить его деятельность с деятельностью службы общей организации, где координация тоже занимает довольно существенное место (табл. 3.).

**Таблица 3. Основные различия между контроллингом и операциями служб общей организации**

Дискриминирующий признак	Контроллинг	Организация
Доминирующие цели	Конечные	Структурная гармония АУП*
Координируемые задачи в сфере	Управление производственно-хозяйственной деятельностью	Распределение управленческих функций АУП
Исходный пункт координации	Сферы ответственности	Функционально-логические взаимосвязи
Объект координации	Текущее управление	Новации в организации АУП
Степень автономии	Тесно взаимодействует с другими подсистемами на всех этапах координации	Слабо зависит от изменений в других подсистемах
Степень свободы	Осознанное изменение всех параметров для конкретного случая принятия решений	Четко очерченные, в целом неизменные предписания относительно основных альтернатив мероприятий
Учет фактора времени	Высокодинамичные	Низкодинамичные

\*) АУП – административно-управленческий персонал

Таким образом, решающим отличием в данном случае является то, что цель координации в рамках контроллинга состоит в выработке путей обеспечения реализации конечной цели. Причем лица, принимающие решения, самостоятельно выбирают между предлагаемыми альтернативами в зависимости от складывающейся управленческой ситуации.

Рост проблем, связанных с планированием и принятием управленческих решений, а также увеличивающаяся сложность организационной структуры предприятия порой затрудняют осуществление эффективного контроля протекающих на предприятии процессов. Контроллинг призван обеспечить координацию отдельных децентрализованных контрольных функций.

Основной предпосылкой при этом является интегрирование плановой и контрольной деятельности в рамках контроллинга. Разработка целостной системы планирования и контроля позволяет учесть взаимозависимость этих видов деятельности и повысить эффективность подготовительных информационно-коммуникационных процессов в рамках системы управления.

## МАСТЕР-КЛАСС

Контроль можно определить как систематический процесс обработки информации, в рамках которого осуществляется сравнение двух или большего числа контрольных величин, одна из которых является нормативной и используется как масштаб, критерий оценки.

Основными задачами контроллинга при этом являются:

- получение информации для оценки отклонений, являющихся базой для разработки мероприятий по корректировке и адаптации в рамках системы управления;
- целенаправленное влияние на действие персонала управления;
- создание информационной базы в целях накопления опыта и обеспечения эффекта обучения, т.е. возможности использования имеющихся знаний при принятии решений в будущих периодах.

Таким образом, контроллинг как процесс и образ мышления возникает на пересечении деятельности менеджера и контроллера при их командной работе (рис.1)



Рис. 1. Контроллинг на пересечении деятельности менеджера и контроллера

Задачи и ответственность контроллера четко сформулированы в миссии контроллера, разработанной Международной группой контроллинга (International Group of Controlling).

**Миссия контроллера** — организовывать и сопровождать процесс постановки целей, планирования и управления, неся тем самым ответственность за достижение целей:

- контроллер обеспечивает прозрачность результатов, финансов, процессов и стратегий, способствуя достижению более высокой эффективности;
- контроллер координирует подцели и подпланы в рамках единого целого и организует систему внутрифирменной отчетности;
- контроллер выстраивает процесс постановки целей, планирования и управления для ориентации сотрудников, принимающих решения, на цели компании;
- контроллер обеспечивает сбор необходимых данных и информации;
- контроллер создает и обслуживает контроллинговые системы.

Обобщая существующую практику отечественных и зарубежных предприятий, можно выделить перечень основных задач контроллинга по следующим направлениям (табл. 4).

## МАСТЕР-КЛАСС

Таблица 4. Основные направления и задачи контроллинга

Основные направления контроллинга	Основные задачи контроллинга
Учет	сбор и обработка первичной информации;
Планирование	<ul style="list-style-type: none"> <li>• информационная поддержка при разработке базисных планов (продаж, производства, инвестиций, закупок);</li> <li>• участие в формировании и совершенствовании всей «архитектуры» системы планирования;</li> <li>• установление потребности в информации и времени для отдельных шагов процесса планирования;</li> <li>• координация процесса обмена информацией;</li> <li>• координация и агрегирование отдельных планов по времени и содержанию;</li> <li>• проверка предлагаемых планов на полноту и реализуемость.</li> </ul>
Контроль	<ul style="list-style-type: none"> <li>• определение величин, контролируемых во временном и содержательном разрезах;</li> <li>• сравнение плановых и фактических величин для измерения и оценки степени достижения цели;</li> <li>• определение допустимых границ отклонений величин;</li> <li>• анализ отклонений, интерпретация причин отклонений плана от факта и выработка предложений для уменьшения отклонений.</li> </ul>
Информационно-аналитическое обеспечение	<ul style="list-style-type: none"> <li>• участие в разработке «архитектуры» информационной системы и стандартизации информационных носителей и каналов;</li> <li>• сбор и систематизация наиболее значимых для принятия решений данных;</li> <li>• разработка инструментария для планирования, контроля и принятия решений;</li> <li>• консультации по выбору корректирующих мероприятий и решений.</li> </ul>
Анализ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• определение допустимых (недопустимых) значений состояния предприятия;</li> <li>• выявление причин и условий сложившегося состояния предприятия;</li> <li>• определение типовой управленческой ситуации;</li> <li>• установление некоторых закономерностей в показателях деятельности предприятия.</li> </ul>

Объем реализуемых задач контроллинга зависит в основном от следующих факторов:

- экономического состояния организации;
- понимания руководством и (или) собственниками организации важности и полезности внедрения контроллинга;
- размера организации (численность занятых, объем производства);
- уровня диверсификации производства, номенклатуры выпускаемой продукции;
- сложившегося уровня конкурентности;
- квалификации управленческого персонала;
- квалификации сотрудников службы контроллинга.

На основе приведенного перечня задач контроллинга можно достаточно четко представить себе сферу его применения.