

## «ТЕРРИТОРИЯ» КОНТРОЛЛИНГА

**Матвеев Сергей**, к.т.н., МГТУ им. Баумана

Контроллинг определяют как систему информационно-аналитической поддержки принятия решений. Отсюда задача контроллера — специалиста по контроллингу – собирать, определённым образом обрабатывать имеющуюся информацию и готовить варианты возможных решений. Решения же принимают другие лица. Поэтому для профессиональной идентификации контроллеров им нужен инструмент, определяющий «территорию» их деятельности.

На многих предприятиях всё чаще организуются специализированные службы контроллинга, сотрудники которых выступают профессиональными помощниками менеджеров в области подготовки и принятия управленческих решений. Сами решения обычно принимают две группы лиц. Одна из них — собственники, акционеры, члены правления, топ-менеджеры. Другая группа — функциональные руководители и специалисты. Это, на-

пример, финансисты, экономисты, сбытовики, маркетологи, производственники, снабженцы, логисты, проектные менеджеры и др.

С каждой из этих групп контроллер должен взаимодействовать. Поэтому ему нужна простая и понятная «концептуальная карта», на которой чётко обозначены «территории» взаимодействующих сторон. Такую карту можно построить в системе координат, имеющей два измерения. Одно

измерение количественное или объемное, определяемое мерой системной сложности задач управления. Другое — качественное, которое отражает глубину проработки вариантов управленческих решений.

### Системная сложность задач управления

Потребность в контроллерах возникает обычно там, где задачи управления становятся настолько сложными, что лицо, принимающее решения, начинает ощущать недостаток собственных знаний, коммерческой интуиции и чутья, а также знаний функциональных специалистов для подготовки и принятия правильных управленческих решений.

Объективной предпосылкой появления контроллеров является также предел управляемости и объема информации, которую способен обработать человеческий мозг. Ряд исследований в области теории организации показывают, что любой руководитель может координировать работу ограниченного числа подчиненных 5—7 человек. Это соответствует 12 непосредственным и 28 косвенным контактам в день. Когда же число подчиненных, с которыми ежедневно необходимо контактировать, увеличивается до 10—15 человек, то необходим помощник, который способен скоординировать

разработку грамотных решений этими подчиненными, проверить достоверность исходных данных и фактов, положенных в их основу, наглядно и лаконично представить возможные варианты решений и их последствия для лица, принимающего решения (ЛПР). Этот помощник и есть контроллер.

Сложность задач управления в общем случае увеличивается с ростом предприятия, его организационной и производственной структур.

Специалисты, работающие в области контроллинга, отмечают, что средние и крупные предприятия в большей степени, чем малые, нуждаются во внедрении системы контроллинга. По данным авторитетного практика в области контроллинга Питера Хорвата, самостоятельная должность контроллера появляется в компаниях, в которых численность сотрудников превышает 200 человек. По критериям, принятым в ЕС и предлагаемым Министерством экономического развития Российской Федерации, предприятия с такой численностью находятся на границе малых и средних фирм.

Диапазон сложности задач управле-

Потребность в контроллерах возникает обычно там, где задачи управления становятся настолько сложными, что лицо, принимающее решения, начинает ощущать недостаток собственных знаний, коммерческой интуиции и чутья

---

ния на «концептуальной карте» контроллинга можно сопоставить с принятой в экономике градацией предприятий по размеру: микропредприятия, малые, средние, крупные, а также глобальные мировые корпорации.

Практическая необходимость в появлении контроллера возникает на средних, крупных и макропредприятиях. Задачи управления на малых предприятиях обычно менее сложны, поэтому и нужды в помощниках там нет.

## Глубина проработки вариантов управленческих решений

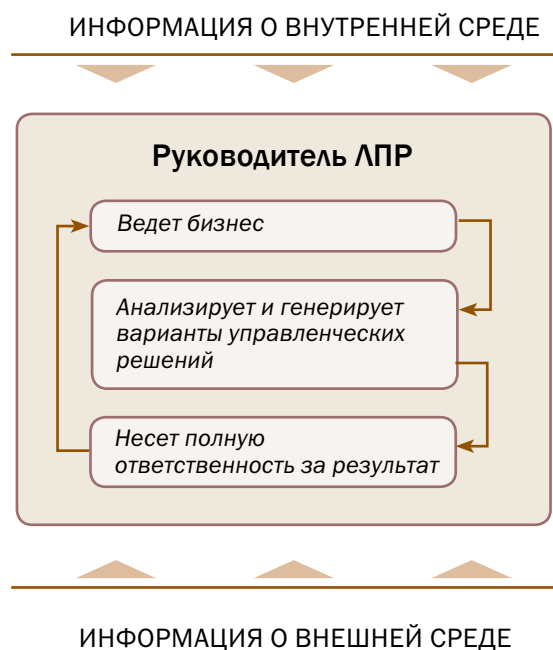
Можно выделить три уровня глубины проработки управленческих решений.

**Интуитивный уровень.** При подготовке и принятии решений ЛПР самостоятельно анализирует поступающую к нему информацию об изменении внешней и внутренней среды предприятия, самостоятельно генерирует варианты и принимает окончательное решение, за которое несет полную ответственность. Этот уровень характерен для микро- и малого бизнеса, где бизнес-система относительно проста, а средств для самостоятельного глубокого исследования рынка у предприятия и его руководителя нет. В то же время известны примеры, когда бизнесмены, обладающие уникальной интуицией и чутьем рынка, успешно руководят на интуитивном уровне крупными фирмами

и даже огромными межнациональными корпорациями (рис. 1).

Преимущество интуитивного уровня состоит в его простоте и дешевизне.

Недостатки, как показывает практика, появляются в том, что большая часть предприятий, придерживающихся интуитивного уровня принятия управленческих решений, как правило, разоряется. Среди них наибольшая доля приходится именно на микро- и малые предприятия.

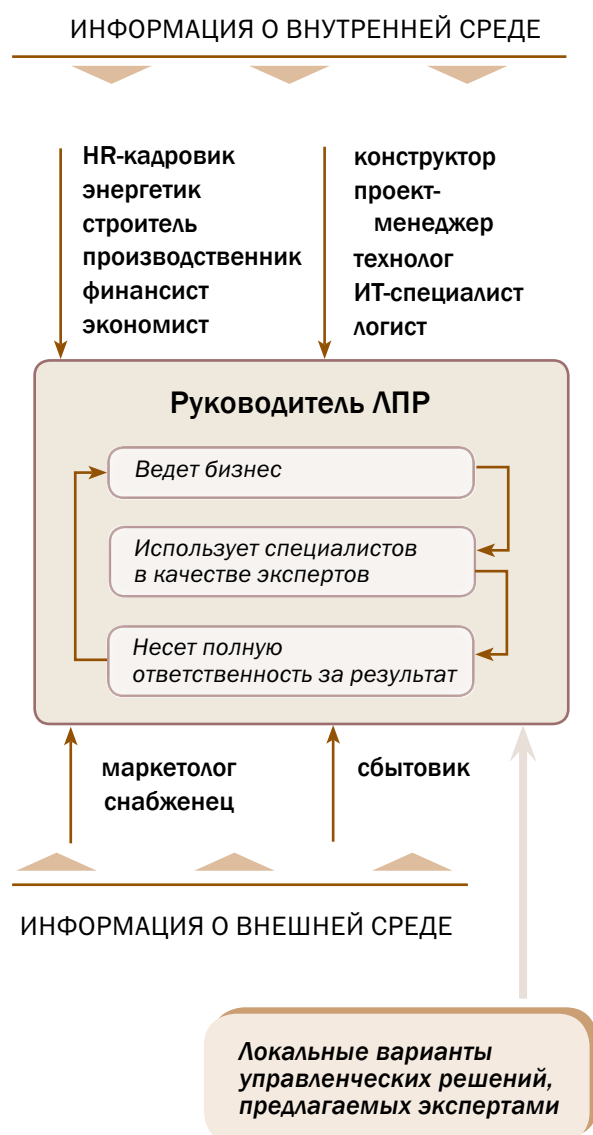


**Рис. 1.** Интуитивный уровень глубины проработки управленческих решений

**Экспертный уровень.** Управленческие решения основываются на экспертных оценках специалистов в локальных (функциональных) областях бизнеса и логических суждениях (рис. 2).

## ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ

Достоинство этого уровня, по сравнению с интуитивным, заключается в привлечении функциональных специалистов к подготовке управленческих решений. В качестве экспертов эти специалисты могут грамотно применять инструменты соответствующей области знаний для обоснования правильности предлагаемых вариантов решений.



**Рис. 2.** Экспертный уровень глубины проработки управленческих решений

Недостаток экспертного уровня состоит в том, что каждый эксперт, как правило, хорошо знает свою область и может владеть еще одной или двумя смежными областями знаний. Решения экспертов оказываются зачастую неоптимальными с точки зрения стратегических интересов всего бизнеса. Этот уровень более характерен для средних и крупных предприятий, возглавляемых сильными авторитарными руководителями, имеющими сильную интуицию и чутье рынка.

**Аналитический уровень.** Здесь решения готовятся как на основе экспертных оценок локальных специалистов, так и на основе результатов аналитической работы по проверке предлагаемых вариантов на соответствие стратегическим целям предприятия.

Такой уровень глубины подготовки управленческих решений возможен, если можно получить объективную фактическую информацию о происходящих внутренних и внешних процессах. Для анализа этой информации, обработки и подготовки рациональных (оптимальных по заданным критериям) решений и нужны контроллеры.

Международная группа контроллинга (IGC International Group of Controlling) так формулирует миссию контроллеров: «Контроллер оказывает организационно-экономический сервис менеджменту для обеспечения целеориентированного планирования и управления» (рис. 3).

# ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ



**Рис. 3.** Аналитический уровень глубины проработки управленческих решений

Достоинства аналитического уровня, по сравнению со всеми предыдущими неоспоримы. Так, часть наиболее трудоемкой работы по обоснованию подготавливаемых решений, проверке достоверности фактов, на которых базируются предлагаемые варианты решения, координации работы функциональных специалистов, выступающих в процессе принятия решения в качестве экспертов, выполняет не сам руководитель (ЛПР), а высококвалифицированный специалист — контроллер.

Поэтому у ЛПР появляется возможность сосредоточиться на самом ответственном этапе — выборе наилучшего варианта управленческого решения, за результаты которого он же в дальнейшем и будет нести полную ответственность.

Недостатки аналитического уровня состоят в необходимости:

- создания дополнительной управленческой службы — службы контроллинга;
- создания новой подсистемы в системе управления предприятием — системы контроллинга;

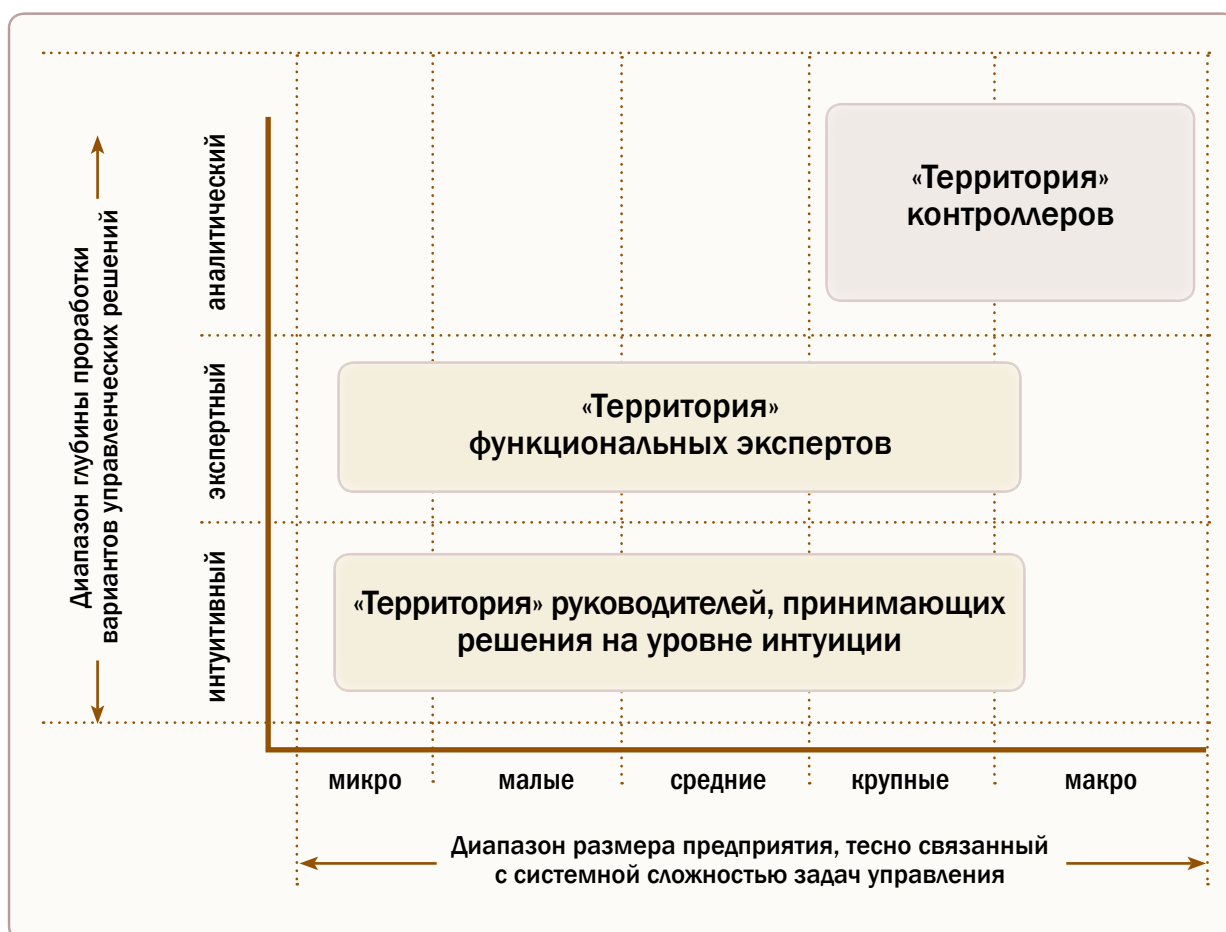
- приглашения высококвалифицированных и высокооплачиваемых специалистов — контроллеров.

Все это приводит к дополнительным расходам. Таким образом, практическая необходимость контроллера на предприятии появляется при переходе с экспертного на аналитический уровень, то есть когда цена принятия ошибочных решений становится больше, чем стоимость создания службы контроллинга на предприятии.

## Детализация концептуальной карты

Определив область, в которой может действовать, контроллер получает в свои руки детализированную «концептуальную карту» этой «территории» (рис. 4).

На этой «карте» есть «белые пятна» или малоосвоенные «территории». Однако есть и давно «заселенные земли», куда контроллеры могут случайно забрести, но обитающие там коллеги-управленцы с большой вероятностью посчитают их



**Рис. 4.** Детализированная «концептуальная карта» контроллинга

лишними и любыми средствами попытаются вытеснить со своих «земель».

Ясно, что «территории», занятые харизматическими руководителями-интуитивистами, а также локальными экспертами, не пригодны для деятельности контролеров. Они объективно здесь не нужны. В этих областях функции контролеров выполняют другие управленцы, не желающие делить свои «земли» с новыми участниками управленческих процессов. Как отмечает Питер Хорват, работать контролеру при авторитарном стиле руководства «бессмысленно и демотивированно». Что толку заниматься

трудоемкой и квалифицированной работой по глубокой проработке и обоснованию управленческих решений, впустую тратить силы и средства, если окончательное решение все равно будет принято интуитивно. На таких «территориях» больше ценится интуиция, опыт долго работающих успешных экспертов в отдельных областях управления.

Экипировка локальных управленцев — инструменты и методики, разработанные в их областях знаний, а также опыт долгого и успешного использования этих инструментов и сильные экспертные специализированные познания (табл.).

**Таблица.** Перечень инструментов, применяемых контроллерами

Подсистемы контроллинга	Научные дисциплины	Инструменты, методики методы
Выбор целей и стратегическое планирование	Маркетинг, стратегический менеджмент, финансовый анализ, теория принятия решений	SWOT-анализ, PEST-анализ, карты сбалансированной системы показателей, панель приборов (монитор показателей), анализ «5 сил» отрасли, конкурентный анализ, разработка сценариев
Регламентирование и координация работ по финансовому планированию	Финансовый менеджмент, теория бюджетирования, теория статистики, теория управленческого учёта, экономика предприятия, экономический анализ	Инструменты прогнозирования, директ-кост, таргет-кост, стандарт-кост, кост-киллинг
Реинжиниринг бизнес-процессов	Теория сложных систем, теория организаций, всеобщее управление качеством (Total Quality Management, TQM)	Инструменты CASE-технологий, инструменты бережливого производства, «шесть сигм», анализ цепочки создания ценности
Управление ресурсами предприятиями	Теория статистики, операционный и производственный менеджмент, теория запасов, теория случайных процессов, теория исследования операций	Инструменты прогнозирования, оптимизация величины партий закупаемого сырья производимой продукции, расчёт страховых запасов, определение точек заказа, оценка производственных мощностей, ABC-анализ, имитационное моделирование
Проектное управление	Проектный менеджмент, инвестиционный менеджмент, инновационный менеджмент	CVP-анализ, метод PERT, диаграммы Ганта, сетевые графики



**SWOT-анализ** — метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории: **S**trengths (сильные стороны), **W**eaknesses (слабые стороны), **O**pportunities (возможности) и **T**hreats (угрозы).

**PEST-анализ** (иногда обозначают как STEP) — это маркетинговый инструмент, предназначенный для выявления политических (**P**olitical), экономических (**E**conomic), социальных (**S**ocial) и технологических (**T**echnological) аспектов внешней среды, которые влияют на бизнес компании.

**Анализ пяти сил** (Porter five forces analysis) — методика для анализа отраслей и выработки стратегии бизнеса, разработанная Майклом Портером в Гарвардской бизнес-школе в 1979 году. Пять сил Портера включают в себя:

- анализ угрозы появления продуктов-заменителей;
- анализ угрозы появления новых игроков;
- анализ рыночной власти поставщиков;
- анализ рыночной власти потребителей;
- анализ уровня конкурентной борьбы.

**CASE** (Computer-Aided Software Engineering) — набор инструментов и методов программной инженерии для проектирования программного обеспечения, который помогает обеспечить высокое качество программ, отсутствие ошибок и простоту в обслуживании программных продуктов. Под CASE понимают также совокупность методов и средств проектирования информационных систем с использованием CASE-инструментов.

**ABC-анализ** — метод, позволяющий классифицировать ресурсы фирмы по степени их важности. Этот анализ является одним из методов рационализации и может применяться в сфере деятельности любого предприятия.

ABC-анализ — анализ товарных запасов путём деления на три категории:

A — наиболее ценные, 20 % — ассортимента; 80 % — продаж;

B — промежуточные, 30 % — ассортимента; 15% — продаж;

C — наименее ценные, 50 % — ассортимента; 5 % — продаж.

В зависимости от целей анализа может быть выделено произвольное количество групп. Чаще всего выделяют 3, реже 4-5 групп. Ранжировать таким образом можно и поставщиков, и складские запасы, и покупателей, и длительные периоды продаж — всё, что имеет достаточное количество статистических данных. Результатом ABC анализа является группировка объектов по степени влияния на общий результат.

**CVP-анализ** (costs, volume, profit — анализ «затраты — объем — прибыль», операционный анализ) — элемент управления затратами, сущность которого состоит в изучении зависимостей финансовых результатов деятельности хозяйствующего субъекта от издержек и объемов производства и реализации продукции, товаров, услуг. Данный вид анализа считается одним из наиболее эффективных средств планирования и прогнозирования деятельности предприятия, он может быть использован в ценообразовании

**PERT** — (Program (Project) Evaluation and Review Technique) — техника оценки и анализа программ (проектов), которая используется при управлении проектами. Это способ анализа задач, необходимых для выполнения проекта. В особенности, анализа времени, которое требуется для выполнения каждой отдельной задачи, а также определение минимального необходимого времени для выполнения всего проекта. Самой популярной частью PERT является метод критического пути, опирающийся на построение сетевого графика (сетевой диаграммы PERT).

*Источник: Википедия*



В отличие от «территорий» руководителей-интуитивистов и локальных экспертов «территория» контроллеров — это территория компаний, руководители которых верят в полезность контроллинга. Экипировка контроллера — это хорошее знание инструментов локальных экспертов и умение применять эти инструменты. А ещё и знание глобального критерия — целевой функции для всего бизнеса. А также возможность и умение добыть и грамотно использовать всю имеющуюся на предприятии информацию для подготовки решений, наилучших с точки зрения стратегических целей бизнеса. Короче говоря, умение извлечь синергетический эффект из комплексного подхода к решению управленческих задач.

Таким образом, чтобы добиться успеха на своей «территории», контроллер должен быть вооружен многими важными инструментами, методами и методиками,

необходимыми для подготовки обоснованных управленческих решений.

«Концептуальная карта» контроллинга — всего лишь схема, на которой обозначены «границы» между «территориями», занимаемыми контроллером и его коллегами-управленцами. И как любая модель, она является определенным упрощением реальной ситуации. Можно предложить еще несколько вариантов таких карт со своими системами координат. Тем не менее, «концептуальная карта» позволяет наглядно представить рабочую «территорию» контроллера и границы, за которыми уже находятся другие «территории», а также малоизученные «земли», которые в будущем могут быть им освоены.

