

**МАСТЕР-КЛАСС**

# ГЛАВНОЕ ДЕЙСТВУЮЩЕЕ ЛИЦО КОНТРОЛЛИНГА

**Ирина Ромашова,**  
д.э.н., профессор, Нижегородский  
архитектурно-строительный университет

Контролинг как философия управления и новый образ мышления современных руководителей направлен на эффективное использование ресурсов и развитие предприятия в долгосрочной перспективе. Он опирается на интегрированное представление о предприятии, на процесс непрерывного моделирования, познания и описания внутренней системы и внешней среды фирмы. Соответственно контроллер — главное действующее лицо контроллинга и профессия с соответствующими функциями и довольно сложной должностной инструкцией.

В экономической истории нашей страны были и так называемые АСУП (автоматизированные системы управления предприятием), и армия контролёров, следящая за предприятием от лица государства, существовала система программно-целевого управления, провозглашающая аналогичные контролингу цели. Некоторое заимствование и переработка планово-управленческих инструментов командно-административной системы за рубежом привело к созданию «якобы нового» интеллектуального продукта, который назвали контролингом.

Действительно, сложно изобрести что-либо принципиально неизвестное в этом мире. В концепции контроллинга мы находим идеи и АСУП, и внутреннего контроля и аудита, и программно-целевого планирования, а также элементы управленческого учета, стратегического менеджмента, концепции «управления по отклонениям» и т.д.

Можно сказать, что современный контролинг — это «все в одном». Это система осознания предприятия как единого целого, как определенного «живого организма». Это концепция «мягкого» управления посредством наблюдения, координации усилий и регулирования.

Однако энтузиасты контроллинга подчеркивают, что контроллер и контролёр — это далеко не одно и то же. Контроллер — внутренний консультант по вопросам экономики, организации и управления для руководителей предприятия всех функциональных сфер деятельности, а так-

## ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ

же системный координатор и интегратор бизнес-процессов. В первую очередь контроллер — это помощник-консультант, советник, эксперт для высшего руководства компании, помогающий подготовке и принятию управленческих решений. Он разрабатывает возможные сценарии (траектории) будущего движения. Он своеобразный навигатор (штурман, лоцман) у руководителя для достижения целей.

### Деятельность контроллера

Потребность в таких специалистах по контроллингу осознается далеко не всеми директорами и (или) владельцами компаний. Однако на практике уже встречаются контроллеры по сути, хотя они могут так и не называться.

Так, в одной из нижегородских фирм обнаружили сотрудника, основная должностная обязанность которого — «наблюдать и думать». Когда директора спросили о нем, он ответил: «Понимаете, я сам уже многого не вижу. Такой «эффект засаленных глаз». Кручусь, как белка в колесе, с утра до ночи. Мне необходим спокойный вдумчивый человек, который ходит, наблюдает, корректирует документооборот, отслеживает изменения, предлагает что-нибудь улучшить».

В другой фирме обнаружился «тайный советник», который весьма своевременно корректировал поведение «генерального», глядя как бы «со стороны». И хотя он назывался руководителем службы экономической безопасности, его фактическая роль была близка к пониманию миссии контроллера.

- Контроллер на предприятии, во-первых, организует, координирует и поддерживает информационные процессы планирования, контроля и принятия решений, а также готовит (курирует) комплексную отчетность по предприятию таким образом, чтобы руководители могли действовать эффективно и целенаправленно.
- Во-вторых, контроллер конструирует информационную систему управления предприятием, а также организует поставку необходимых данных и информации руководителям, участвует в интерпретации полученных результатов.
- В-третьих, контроллер разрабатывает (адаптирует) методы, методики и инструменты, позволяющие грамотно, на современном уровне управлять бизнес-процессами и персоналом фирмы.
- В-четвертых, контроллер обеспечивает «мягкое» внутрифирменное обучение всех, с кем общается, и, прежде всего, «подтягивает» интеллектуальный уровень руководителей (им некогда, да и стыдно «садиться за парту», они учатся «на ходу»).
- И, наконец, контроллер формирует и развивает саму систему контроллинга на предприятии.

## ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ

### Сферы ответственности

При столь разнообразной деятельности контролера необходимо грамотно разделить его сферу ответственности от сферы ответственности руководителя.

Руководитель отвечает за то, чтобы «делать правильное дело», а контроллер — за то, чтобы «делать дело правильно». В данном случае от перестановки мест слагаемых сумма изменяется. Руководитель отвечает за конечные результаты деятельности предприятия в целом и его структурных подразделений. Контроллер отвечает за правильность использования методов и инструментов планирования, контроля и принятия решений, а также за прозрачность и наглядность предоставления достигнутых результатов.

**Руководитель отвечает за прирост капитала, а контроллер за его сохранение. Иногда контроллера называют «сторожем» капитала. Руководитель обязан рисковать, чтобы получить дополнительную прибыль, а контроллер должен измерить, оценить и соотнести риск с доходами. В этом смысле контроллера можно назвать «управляющим рисками».**

Можно сделать вывод, что развитие контроллинга связано с развитием высшего управления в фирме, со степенью осмысления бизнеса как целостной системы, с прогнозированием изменений внешней среды и возможных последствий этого для предприятия. Контроллинг позволяет руководителю быть всегда «центрированным», осознающим, не терять смысл бизнес-деятельности.

### Управление по отклонениям

Контроллинг начинается с анализа и прогнозирования внешней среды, ее возможностей и угроз. Затем наступает время уточнить (или разработать) миссию предприятия, его стратегические цели, составляющие корпоративной культуры. Этап генерального целевого планирования сменяется этапом оперативного мониторинга, имитационного и иного моделирования. Процессное управление (управление процессами) осознается «в связке» с проектным управлением (управлением проектами). Портфельные матрицы предприятия (ассортиментные программы) рассматриваются в диалектическом единстве с потенциалом (ресурсами) фирмы в настоящем и в будущем. Непосредственный «продукт» контроллинга — идеи, мысли, предложения, советы, рекомендации, программы по совершенствованию деятельности фирмы; построенные матрицы финансовых и политических интересов; выявленные зоны возможных конфликтов; раннее предупреждение кризисных ситуаций.

Встает вопрос: что связывает контроллинг с теорией «управления по отклонениям»? Базовые тезисы теории «управления по отклонениям» можно представить следующим образом:

## ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ

1. Любая живая (или организационная) система имеет отклонения от нормы (от идеальной системы). Другими словами, равновесие может быть только динамическим, а не статическим. Невозможно, например, представить себе предприятие, сконструированное по образу и подобию технологической линии, выдающей «на гора» равномерно и постоянно один и тот же продукт. Где есть люди, там есть и отклонения от идеала.
2. Определенные отклонения (в допустимой мере) являются полезными для системы, делают ее жизнеспособной. Важно правильно найти этот гомеостатический диапазон (приемлемые отклонения). Так, согласно экспериментальным данным, в живом организме в период беременности некоторый дефицит пищи, кислорода и удобств — не ущерб, а благо для развития плода, ибо эти отклонения являются тем стимулом, физиологическим стрессом, который заставляет плод двигаться, а весь организм — активно функционировать, подключать резервы, развиваться. Отклонения и вызванная ими мышечная активность становятся ключом, «запускающим» генетическую программу всего организма. Аналогии можно найти и в деятельности фирмы. Люди будут активно развиваться, обучаться, совершенствовать свое профессиональное мастерство, если их вознаграждение зависит от результатов деятельности, а не обеспечивается автоматически.
3. Отклонения не должны быть большими, ибо способности системы к саморегуляции ограничены. Так, в автопилотах допустимый диапазон отклонений объекта составляет  $\pm 20^\circ$ . При его превышении автопилот не в состоянии сохранять заданный курс самолета. Организм человека как биологическая машина работает в очень узких пределах, и всю жизнь мы как-бы балансируем «на лезвии бритвы». Чуть больше сахара в крови — потеря сознания и, возможно, смерть; чуть меньше — потеря сознания, коллапс, смерть. Видимо, аналоги таких индикаторов существуют и для действующей фирмы.

В этой связи основной задачей контроллера, видимо, является определение границ управляемости предприятия как «живой» системы, выявление диапазона деструктивных, радикальных отклонений, ведущих к разрушению системы, к катастрофе.

### Выбор профессии

В последнее время появляется много желающих освоить новую профессию контроллера, которая является более креативной и интеллектуальной, чем профессия бывшего советского контроллера.

В этой связи можно предложить анкету-тест на проверку качеств, необходимых современному контроллеру.

## ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ

### Тест. Какой из меня контролер?

№	Вопрос	Да	Нет
1	Охотно ли вы беретесь за задачи, не имеющие типовой схемы решения?	1	0
2	Трудно ли было вам отказаться от тех приемов управления, которыми вы пользовались на более низкой должности?	0	1
3	Долго ли вы оказывали предпочтение ранее возглавляемому подразделению, уйдя на повышение?	0	1
4	Стремитесь ли выработать универсальный стиль управления, подходящий для большинства ситуаций?	0	2
5	Умеете ли вы дать комплексную оценку своим подчиненным?	2	0
6	Легко ли вам выйти за рамки личных симпатий и антипатий, решая кадровые вопросы?	1	0
7	7. Считаете ли вы, что универсальных методов планирования и контроля нет, и каждый раз надо исходить из конкретной ситуации?	1	0
8	Считаете ли вы, что легче избежать конфликта с вышестоящим руководителем, чем с подчиненным?	1	2
9	Хочется ли вам сломать стереотипы управления, сложившиеся на вашем предприятии?	1	0
10	Часто ли оказывается верным ваше первое интуитивное впечатление о человеке?	1	0
11	Часто ли вам приходится объяснять неудачи в жизни объективными факторами?	1	2
12	Часто ли вы ощущаете, что для эффективной работы вам не хватает времени?	0	1
13	Считаете ли вы, что эффективность руководства повышается, если руководитель чаще бывает на объектах?	0	2
14	Нравится ли вам более сильный человек (в профессиональном смысле) в подчинении, чем более слабый?	2	0

#### Сумма баллов:

от 2 до 5 — в большей степени характерна для специалиста, чем для контролера, в этом случае следует развиваться по узко-профессиональному профилю;

6 до 10 — показатель хорошего контролера;

11 до 15 — отличный контроллер;

16 до 20 — в большей степени характерна для руководителя, чем для контролера.

Таким образом, контролер как главное действующее лицо контроллинга мыслится как личность самостоятельная, творческая. Сильная, умеющая управлять проактивно, а не реактивно, обладающая стратегическими способностями и навыками аналитика.