

## ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ

# ПОЛЬЗА КОНТРОЛЛИНГА ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

**Сергей Фалько**, Исполнительный директор  
Некоммерческого партнерства  
«Объединение Контроллеров», профессор, д.э.н.

Контролинг по всему миру завоевывает прочные позиции в системе управления предприятием. В России его успехи весьма скромные. Проблемы внедрения контроллинга на российских предприятиях обусловлены, прежде всего, непониманием его сущности, роли и пользы, а также поведением и психологией взаимодействия руководителей и контроллеров.

Традиционные вопросы, которые возникают в ходе беседы с руководителем предприятия по поводу разработки и внедрения системы контроллинга, звучат примерно так:

«А что даст предприятию внедрение этого (вашего) контроллинга? Как мы почувствуем это с точки зрения финансов, сокращения персонала, снижения потерь от нерациональных закупок, улучшения сбыта?»

«На сколько снизятся затраты или вырастет рентабельность после внедрения системы контроллинга?»

«У нас уже есть службы, которые занимаются планированием, учетом, анализом, отчетностью. Зачем еще какая-то новая служба с похожими функциями?»

Действительно, а что же получает предприятие в результате внедрения системы контроллинга и реализации его довольно многочисленных функций и задач? Ведь многие функции и инструменты контроллинга выполнялись планово-экономическими и финансово-учетно-аналитическими службами предприятия и раньше, в условиях централизованного управления.

На ряде российских предприятий оперативное управление осуществляется до сих пор на основе техпромфинплана, который довольно близок по своей идеологии и инструментам оперативному контролингу в области закупок, производства и сбыта.

Планово-экономические службы или бухгалтерии наиболее продвинутых предприятий разрабатывают и реализуют на практике системы учета затрат и результатов, планирование и бюджетирование по центрам ответственности.

## ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ

По результатам деятельности за период руководству предоставляется отчетность, содержащая соответствующие интегральные и частные показатели, а также отклонения фактических значений от плановых.

**Полезность контроллинга для предприятия заключается не в том, что мгновенно сократятся затраты. Хотя, после того, как на предприятии в качестве первых шагов по внедрению контроллинга будут отстроены системы учета затрат и бюджетирования по центрам ответственности, управления запасами на складах, технического обслуживания и ремонта, возможно краткосрочное снижение затрат как по отдельным подразделениям, так и по предприятию в целом.**

Отечественная и зарубежная практика показывает, что уже в первые месяцы, а иногда и первые 2—3 года имеет место снижение операционных затрат на 3—5%. Однако после наведения порядка в учете затрат и бюджетировании подразделений, закупках и ремонтах, данный резерв роста эффективности производства будет исчерпан в краткосрочной перспективе.

Возможно, что в ходе внедрения контроллинга на предприятии будут расти/снижаться показатели рентабельности, прибыльности, ликвидности и оборачиваемости. Однако не следует тесно увязывать успехи или неудачи предприятия с наличием службы контроллинга. Вполне вероятно, что в отрасли или стране начался конъюнктурный подъем или спад цен, либо резко изменилась конкурентная ситуация, например, конкурент ушел с рынка, что и определило результат.

### Централизация и децентрализация

Чтобы понять, в чем состоит польза контроллинга, необходимо сопоставить, в первую очередь, походы к формированию целей и задач предприятия в условиях централизованного и децентрализованного (рыночного) управления народным хозяйством.

Централизованное управление предполагало, что цели (задания) ставились предприятиям из вне (министерствами, главками и т.п.). Задача предприятия заключалась в том, чтобы выполнить показатели, заданные в пятилетних, годовых, квартальных и месячных планах. Предприятие разрабатывало техпромфинплан, и после согласования с вышестоящим органом, приступало к его реализации. При этом следует отметить, что цены на продукцию предприятия, материальные и энергетические ресурсы, тарифы на оплату труда и различного рода налоговые и социальные выплаты были фиксированными. Объемы производства и отгрузки продукции также четко задавались как в стоимостном, так и натуральном выражении на весь плановый период. Предприятия не занимались самостоятельно закупками ресурсов. Существовала система централизованного снабжения.

Децентрализованное управление предполагает, что цели и задачи формулируются руководством и собственниками внутри предприятия. Это радикальное отличие в концепциях целепо-

## ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ

лагания, а также рыночное регулирование цен на продукцию (услуги) и ресурсы, ставит перед системой управления предприятием принципиально новые задачи в области формирования производственной программы, ценообразования, сбыта, инновационно-инвестиционной деятельности, закупок, мотивации персонала и т.д.

Исторически сложившиеся на предприятиях функции и задачи подразделений и служб, обеспечивающих поддержку процессов управления в условиях полной централизации экономики, в большинстве своем не адекватны современной ситуации.

### Оперативность, координация, интеграция

Для того чтобы предприятие могло выживать и развиваться в условиях быстрых изменений, высокой нестабильности, конкуренции, роста уровня требований клиентов, ужесточения финансового и экологического законодательства и т.п., руководство вынуждено делегировать большую часть полномочий руководителям функциональных подразделений. Оперативность управления повышается, но при этом резко возрастает значимость проблемы координации и интеграции планов и бюджетов подразделений.

Существующие на многих отечественных предприятиях планово-экономические и диспетчерские службы, отделы организации труда и заработной платы и другие подразделения не в состоянии обеспечить:

- своевременную адаптацию стратегических целей предприятия к изменяющимся условиям внешней среды;
- четкое согласование оперативных планов со стратегическим планом предприятия;
- координацию и интеграцию оперативных планов на достижение стратегической цели предприятия;
- своевременную информационную поддержку руководителей различного уровня управления адекватной информацией в оптимальные промежутки времени;
- оперативный контроль исполнения планов и корректировки их содержания и сроков реализации с учетом изменения ситуации;
- адаптацию организационной структуры управления предприятием с целью повышения ее гибкости и способности быстро реагировать на меняющиеся требования рынка и законодательства.

### Оперативный и стратегический уровень

Зачастую оперативные цели подразделений в значительной степени не совпадают с генеральной целью предприятия. Векторы целей и усилия подразделений, в большинстве случаев разнонаправлены, т.е. не согласованы как со стратегией предприятия, так и между собой. Традицион-

## ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ

ными методами и инструментами техпромфинплана, учета, контроля и диспетчирования очень трудно обеспечить координацию планов и гибко реагировать на изменяющуюся ситуацию.

**Следует сказать, что и на стратегическом уровне управления нередко отсутствует согласованность в планах действий между высшими руководителями, каждый из которых отвечает за свое направление деятельности.**

По данным Fortune Magazine, на исследуемых американских и западноевропейских предприятиях менее 10% сформулированных стратегий было успешно реализовано. По данным того же журнала, в 70% случаев неудачной реализации стратегий основная проблема заключается не в качестве самой стратегии, а в ее плохой реализации.

Исследования лаборатории The Balanced Scorecard Collaborative показывают, что существует несколько основных препятствий для успешной реализации стратегий на предприятии. Перечислим некоторые из них:

- понимание — лишь 5—7% сотрудников на исследуемых предприятиях понимают стратегию, т.е. слабо развиты коммуникации внутри предприятия;
- мотивация — около 25% менеджеров включены в систему поощрений, связанную с реализацией стратегии, остальные 75% поощряются за реализацию оперативных планов;
- внимание руководства — руководство в основном уделяет в месяц около 1 часа вопросам разработки и реализации стратегии;
- распределение ресурсов на предприятии — большая часть ресурсов (свыше 60%) не имеет непосредственной связи со стратегией.

Перечисленные выше препятствия для успешной реализации стратегий и цифровые данные на примере зарубежных предприятий в полной мере можно отнести к отечественной практике.

Использование концепции контроллинга во взаимосвязи со сбалансированной системой показателей — Balanced Scorecard (BSC) создает предпосылки для построения системы управления предприятием по согласованным стратегическим и оперативным целям.

Оперативный и стратегический контроллинг, обеспечивая информационно-аналитическую и методическую поддержку менеджмента, дают возможность координировать планы и цели, т.е. «намагничивать» стрелки-векторы подразделений в сторону генеральной цели. При этом ресурсы подразделений работают, в первую очередь, на достижение стратегических целей по направлениям деятельности. К их числу можно отнести финансы, персонал, технологии, бизнес-процессы, клиентов, инновации и т.п. Выбор состава стратегических целей по направлениям зависит от конкретных условий внешней и внутренней среды предприятия.

## ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ

### Технологии эффективного управления

Создание службы контроллинга на предприятии имеет свои плюсы и минусы (см. табл.). Аргументы «за» и «против» достаточно весомы и заслуживают внимательного рассмотрения и взвешивания, прежде чем будет приниматься соответствующее решение.

Таблица 1. Плюсы и минусы создания службы контроллинга на предприятии

«Плюсы» создания службы контроллинга:	«Минусы» создания службы контроллинга:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• появится конкретное лицо, с которого можно будет спросить за результаты работы и выполнение функций и задач контроллинга;</li> <li>• информация об уровне достижения поставленных целей в области экономики, финансов, персонала, клиентов, бизнес-процессов и т.д. будет сосредоточена в одном месте, что обеспечит оперативность ее получения и интерпретации;</li> <li>• можно быстрее добиться введения единых стандартов и правил планирования, контроля, учета, анализа и отчетности по подразделениям, что облегчит автоматизацию процесса управления;</li> <li>• планы всех подразделений будут лучше скоординированы, интегрированы и проверены на правдоподобность, если этим вопросом будет заниматься одна служба;</li> <li>• уменьшатся тенденции к изоляции функциональных подразделений, т.е. локальные оперативные цели подразделений будут теснее связаны со стратегическими целями предприятия.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• придется изменять устоявшуюся организационную структуру управления и объяснять собственникам (сотрудникам), зачем это нужно;</li> <li>• возникнут проблемы с планово-экономическими и учетно-аналитическими подразделениями предприятия, у которых будут изъяты отдельные функции, а взамен потребуют выполнения дополнительных функций;</li> <li>• высока вероятность возникновения конфликта между руководством предприятия и руководителем службы контроллинга относительно реализуемости поставленных целей и оценки достигнутых результатов деятельности;</li> <li>• возникает угроза чрезмерного усиления влияния службы контроллинга на принятие решений руководством предприятия, что может вызвать недовольство в коллективе;</li> <li>• трудно найти специалистов из числа сотрудников предприятия, способных и готовых реализовывать функции и задачи контроллинга в их современной интерпретации.</li> </ul>

Если создание службы контроллинга с высокой степенью вероятности может привести к созданию нездоровой атмосферы в коллективе, конфликтам между подразделениями, и при этом у руководства предприятия нет твердой убежденности в правильности предприняемого шага, то в этой ситуации целесообразнее отказаться от идеи создания такой службы.

**Итак, пользу от внедрения контроллинга следует искать не в моментальном снижении затрат и росте экономической эффективности предприятия. Польза состоит прежде всего в том, что в ходе внедрения контроллинга на предприятии разрабатываются технологии эффективного управления, обеспечивающие координацию управленческой деятельности по постановке (уточнению) и эффективному достижению стратегических и оперативных целей предприятия.**

## ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ

Для большинства руководителей очевидным является тот факт, что для производства качественной продукции нужны соответствующие технологии. И если эти технологии не соблюдать, то можно гарантировать плохое качество продукта.

Разработке производственных технологий, контролю их соблюдения, совершенствованию существующих и разработке новых, на большинстве предприятий уделяется большое внимание, и задействованы значительные материальные и людские ресурсы. В структуре себестоимости многих предприятиях, в особенности тех, которые выпускают наукоемкую продукцию, технологические затраты составляют значительную часть.

**А сколько современные отечественные предприятия фактически тратят на управление? По данным ряда специалистов, у большинства предприятий речь идет о десятых долях процента. В то время как на ведущих западных предприятиях затраты на управление составляют более 2—3% от производственной себестоимости.**

В США и развитых европейских странах службы контроллинга на предприятиях или услуги привлеченных экспертов-контролеров вполне привычны. Например, как показывают результаты анализа спроса на рынке трудовых ресурсов такой страны, как Германия, не только крупные, но и средние, а в последнее время и малые фирмы приглашают на работу специалистов, способных выполнять функции и решать задачи контроллинга. Этот факт свидетельствует о признании эффективности управления предприятиями в современных условиях на принципах контроллинга.

Контролинг, включающий в себя системы оперативного и стратегического планирования, бюджетирования, контроля, учета, анализа, отчетности, а также системы ответственности и мотивации, является важнейшей составной частью всеобщего менеджмента качества (Total Quality Management — TQM) предприятия.

Идеология TQM предполагает вовлечение не только руководителей, но и сотрудников в процесс управления. Для того чтобы эта идеология могла быть реализована на практике, необходимо разрабатывать и внедрять контролинг — технологии управления, обеспечивающую стабильное и экономически оптимальное функционирование управленческих процедур в системе управления предприятием путем обоснованного измерения ресурсов, а также промежуточных и итоговых результатов деятельности.