

## ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ КОНТРОЛЛИНГА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

**Аннотация** В статье рассматриваются место и функции интегрированного контроллинга в системе управления предприятием, проведен анализ научных взглядов на цели и задачи контроллинга.

Системный подход в менеджменте предполагает исследование организации как совокупности взаимозависимых элементов, которые ориентированы на достижение целей, единых в условиях меняющейся внешней среды. Система – определенная целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого. Одним из признаков системы является наличие совокупности относительно самостоятельных элементов, которые играют роль подсистем. Элементы бывают рабочие и защитные. Всегда есть системообразующий элемент (качество, отношение), которое обеспечивает единство всех остальных. В результате воздействия системообразующего элемента у остальных элементов формируются общесистемные качества, т.е. признаки свойственные каждому из них в отдельности и системе в целом.

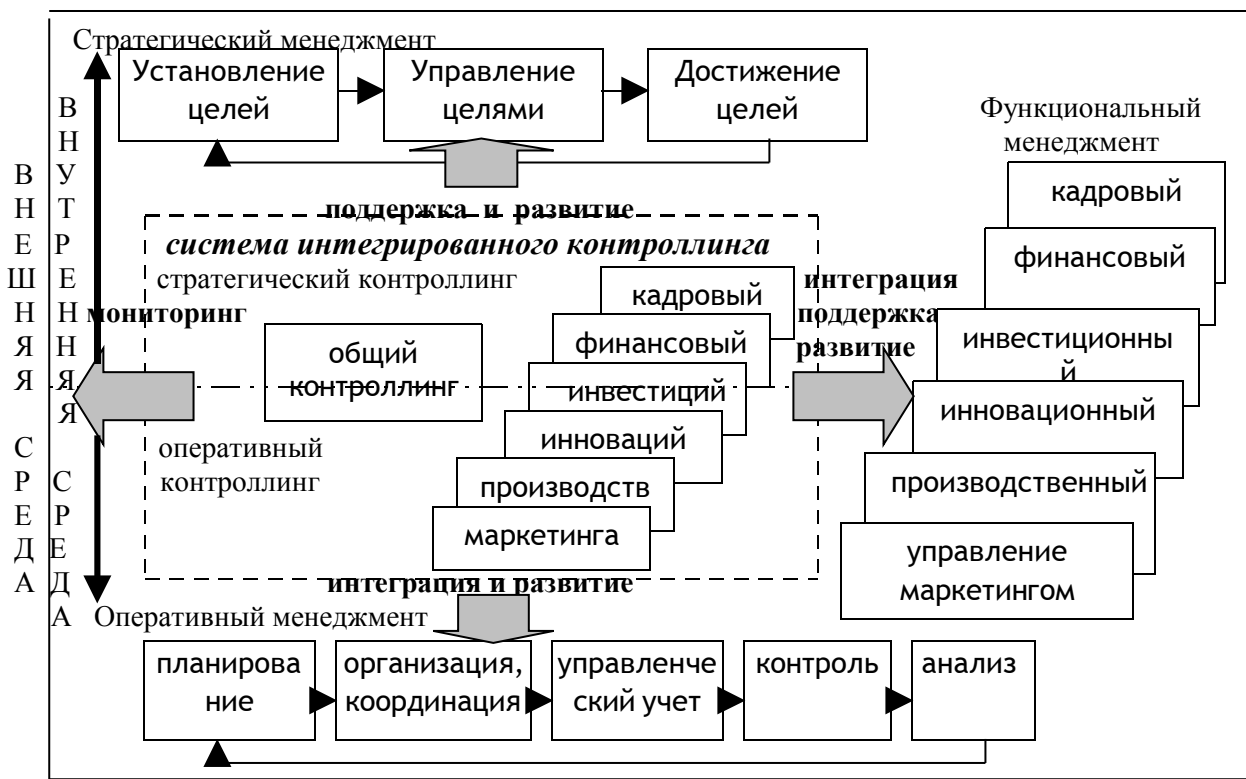


Рисунок 1– Место и функции интегрированного контроллинга в системе управления

Подсистема управления в организации выполняет роль системообразующего, рабочего элемента. К защитным элементам организации,

на наш взгляд, может быть отнесена подсистема контроллинга, которая тесно взаимосвязана с системой управления, что наглядно можно видеть на рисунке 1. Как видно на рисунке 1, система контроллинга занимает промежуточное положение между стратегическим и оперативным менеджментом, однако, не разделяя их, что на предприятии достигается путем выбора определенного способа организации контроллинговой работы. Контроллинг представляется как система, интегрирующая стратегический и оперативный контроллинг, а также контроллинг направлений деятельности: маркетинга, обеспечения ресурсами, инвестиций, инноваций, затрат, логистики, финансов. Характеристика содержания и особенностей данных видов контроллинга общепризнанна и не требует дополнительного анализа.

Большой разброс мнений существует по поводу целей и задач контроллинга. Ряд из них представлен в таблице 1.

Таблица 1 – Цели и задачи контроллинга

Автор	Цели	Задачи
1	2	3
Е.А. Ананькина, Н.Г. Данилочкина [1, с.7-8]	ориентация управленческого процесса на достижение всех целей, стоящих перед предприятием	выделяются по каждой стадии процесса управления: планирование; организация; стимулирование; контроль и регулирование; анализ решений, информационные потоки.
Ю.П. Анискин [2, с.143-149]	предупреждение возникновения кризисных ситуаций	– выявление проблем и корректировка деятельности организации до того, как эти проблемы перерастут в кризис; – контроль и регулирование; – информационное сопровождение процесса планирования.
А.К. Андропова, Е.Д. Печатнова [3, с.10-12]	осуществление вторичной координации	наиболее полной признается управленческая концепция контроллинга, в которой задачи рассматриваются в разрезе планирования, контроля, анализа.
Е.Л. Попченко, Н.Б. Ермасова. [4, с.18-26]	вытекают из целей организации и могут выражаться в	выделяются по каждой технико-экономической функции.
А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примак, С.Г. Фалько [5, с.9-15] К. Рассел, Л. Левин [6, с.5-6]	экономических терминах, например, в достижении определенного уровня прибыли, рентабельности при заданном уровне ликвидности.	выделяются в разрезе функций: учет, планирование, контроль и регулирование, информационно-аналитическое обеспечение, спец. функции.
И.В. Бородушко, Э.К. Васильева [7, с.158-164]	определяются целью деятельности предприятия, контроллинг имеет способность создавать предпосылки для успешного функционирования	– информационное обеспечение управления; – координация в организационной сфере и в функциональной сфере; – обеспечение единства и взаимосвязи различных функций управления; – комплекс аналитических задач.

1	2	3
	предприятия в долгосрочной перспективе	
П. Хорват [8, с. 17-23]	координация систем планирования, контроля и информационного обеспечения	«сортировка» имеющихся составных элементов целого, проверка их на пригодность, доработка и объединение в систему.

Таким образом, цель контроллинга, как правило, ставится в зависимость от целей предприятия. Задачи контроллинга выделяются по-разному в интерпретации различных авторов. Большинство из них выделяют задачи по каждой функции управления или в разрезе функций самого контроллинга.

Основной проблемой в теории контроллинга является, на наш взгляд, отсутствие четкости в разделении задач и функций менеджмента и контроллинга, нередко их совпадение. Так Э. А. Уткин, И. В. Мырынюк включают определение целей, управление целями и реализацию целей в основную концепцию контроллинга, т.е. фактически в задачи контроллера <sup>1</sup>. Коллектив авторов во главе с Е. А. Ананькиной относят к разделам контроллинга только установление целей <sup>2</sup>. И. В. Бородушко, Э. К. Васильева в состав функций контроллинга включают определение количественных и качественных целей <sup>3</sup>. Однако деятельность по постановке и корректировке целей, как правило, теория управления относит к операциям менеджмента. Контроллинг теоретически не должен заниматься ими, хотя на практике менеджмент может делегировать ему выполнение данных задач, от чего в принципе проигрывают все стороны. Контроллер, отвлекаясь от своих прямых обязанностей, выполняет работу менеджеров, которую в последующем не сможет оценить критически и объективно, что может привести к негативным результатам, подорвать доверие к нему. Менеджер, отстраняясь от целеполагания, снижает трудоемкость работ, но и перестает контролировать развитие своего бизнеса.

Нашу позицию подтверждает и миссия контроллера, разработанная Международной группой контроллинга. Контроллеры организуют и сопровождают процесс постановки целей, планирования и управления, неся тем самым ответственность за достижение целей <sup>4</sup>:

- контроллеры обеспечивают прозрачность результатов, финансов, процессов и стратегий, способствуя достижению более высокой эффективности;
- контроллеры координируют подцели и подпланы в рамках единого целого и организуют систему внутрифирменной отчетности;
- контроллеры выстраивают процесс постановки целей, планирования и управления для ориентации сотрудников, принимающих решения, на цели компании;
- контроллеры обеспечивают сбор необходимых данных и информации;
- контроллеры создают и обслуживают контроллинговые системы.

«Организируют и сопровождают» совсем не значит «разрабатывают стратегии и определяют цели» или «обеспечивают сбор» не значит «собирают и обрабатывают». Также как и «организируют систему внутрифирменной отчетности» не равноценно «разрабатывают и ведут систему внутреннего учета», что относят к задачам контроллинга ряд отечественных авторов. Контроллеры не ведут систему внутреннего учета, а разрабатывают формы отчетности для сбора информации, необходимой им для мониторинга целей, т.е. создают общую информационную систему. При чем эта отчетность может составлять только часть от всей отчетности системы внутреннего учета. Таким образом, отечественная интерпретация функций и задач контроллинга значительно шире той, которая обозначена международной организацией контроллеров. Это дает нам основание утверждать о необходимости уточнения целей и задач контроллинга.

Целью контроллинга рационально считать ориентацию управленческого процесса на достижение оперативных и стратегических целей предприятия. Менеджмент устанавливает цели, организует и контролирует реализацию целей. Контроллинг – поддерживает и направляет данные виды управленческой работы исходя из результатов мониторинга внешней и внутренней среды предприятия. Уточненный нами перечень задач контроллинга в разрезе сфер управленческой деятельности по ориентации предприятия на достижение целей представлен в таблице 2.

Таблица 2 – Целевые задачи контроллинга

Сфера управленческой работы	Задачи контроллинга применительно к данной сфере управленческой работы
1	2
Установление целей	<p>Привести цели к ясности и согласованности по формулировкам, а также рационально распределить во времени достижение промежуточных целей. Для этого необходимо:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– обеспечить поддержку процесса определения целей. Контроллинг должен обеспечить менеджмент своевременной полной информацией, которая позволит сформулировать реалистичные цели предприятия с учетом рамочных условий и ограничений среды. А также предложить наиболее эффективные методы их количественной интерпретации (не путем простой экстраполяции) и приведения в систему показателей;</li> <li>– обеспечить участие в процессе целеполагания всех уровней менеджмента для согласования целей предприятия с возможностями и планами подразделений, а в дальнейшем рационально разложить целевые показатели на составные части и по подразделениям;</li> <li>– разработать критерии оценки качества выбранных целей и, при необходимости, строго формализованную процедуру корректировки целей. Необходимость формализованной процедуры обусловлена тем, что принятие целей осуществляется высшим менеджментом, поэтому в соответствии с иерархией контроллинга, находящийся на более низкой ступени, не может их оспорить если только это не происходит «автоматически», т.е. в соответствии с утвержденным высшим менеджментом порядком.</li> </ul>

1	2
Управление целями	<p>Контролировать в режиме реального времени соответствие целей сложившимся условиям хозяйствования и при отсутствии такового предложить варианты корректировки целей. Для этого необходимо:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– разработать и поддерживать следящую систему, позволяющую в режиме реального времени получать информацию о состоянии основных параметров внешней и внутренней среды предприятия, которые могут оказать негативное влияние на достижение, а также о самих целевых показателях;</li> <li>– в случае отклонения от запланированного курса своевременно информировать об этом руководство с предоставлением комментариев, облегчающих руководителям понимание сложившейся ситуации, однако без выделения причин и виновников отклонений. Поиск причин и виновников отклонений, разработка вариантов решения проблемы – задачи менеджмента. Контроллер выполняет данные действия только если они делегируются ему менеджментом предприятия.</li> </ul>
Достижение целей	<p>Сориентировать на достижение целей все функции менеджмента. В частности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– провести диагностику состояния функций менеджмента и при необходимости инициировать модернизацию экономической работы по ним в направлении, способствующем достижению целей. Например, разработать предложения по совершенствованию системы мотивации на основе ее увязки с новыми целями предприятия. Или рекомендовать более совершенные методики учета и анализа деятельности. Или обеспечить поддержку построения организационной структуры, ориентированной на достижение поставленных перед предприятием целей и т.д.;</li> <li>– способствовать достижению целей. Например, путем предложения более совершенных направлений инвестирования, внедрения инноваций и т.п.</li> </ul>

Согласно выделенным целям и задачам контроллинга, содержание контроллинговой деятельности рационально, по нашему мнению, представить как совокупность следующих функций:

- следящая функция предполагает непрерывный мониторинг внешней и внутренней среды предприятия на основе системы подконтрольных показателей, ряда методик учета, анализа и контроля;

- функция интеграции процессов планирования, контроля, информационного обеспечения и организационных изменений в общую информационную систему управления предприятием, участие в ее проектировании и поддержка;

- сервисная функция предполагает комплексную, системно-интегрированную поддержку всех функций и процесса управления информационного, аналитического характера;

- функция развития управления предполагает обеспечение рациональности и постоянного обновления используемых методов и инструментов управления, повышение качества, профессионализма, инновационности управления.

Для четкого разделения труда менеджеров и контроллеров следует убрать из состава задач контроллинга те, которые выполняются в процессе

управленческой деятельности. В частности задач, предполагающих осуществление функций управления. Так, на наш взгляд, постановка перед контроллерами таких задач как, например, разработка и ведение системы внутреннего учета фактически означает превращение контроллера в работника управленческой бухгалтерии. Не рационально передавать контроллингу и задачи формирования «архитектуры» планирования, учета, анализа, контроля, т.к. это означало бы передачу функции организации от менеджмента контроллингу. Контроллинг должен только поддерживать, направлять данные процессы, оставляя за менеджментом право принятия окончательного решения. Его задачи: отследить – сформулировать проблему – информировать менеджмент – обеспечить поддержку решения проблемы – инициировать корректировку целей (при необходимости) – инициировать совершенствование системы управления и ее функций. Данная цепочка действий, по нашему мнению, может являться основой для разработки процесса контроллинга на предприятии.

Предлагаемая нами, исходя из данной аргументации, совокупность задач контроллинга по элементам представлена в таблице 3.

Таблица 3 - Задачи контроллинга по элементам структуры

Элемент	Задачи
1	2
Планирование	<ul style="list-style-type: none"> <li>- поддержка формирования и совершенствования всей «архитектуры» системы планирования;</li> <li>- формирование общей методики оперативного и стратегического планирования: определение объектов, временных горизонтов и интервалов, выбор форм и инструментов планирования;</li> <li>- установление потребности в информации для планирования и информационная поддержка при разработке планов;</li> <li>- оценка разработанных планов на полноту и реализуемость;</li> <li>- инициирование и поддержка процесса корректировки планов при изменениях внешних и внутренних условий функционирования предприятия;</li> <li>- непрерывный мониторинг эффективности системы планирования с целью своевременного информирования менеджмента о необходимости её совершенствования.</li> </ul>
Координация	<ul style="list-style-type: none"> <li>- формирование общей методики, позволяющей рационально осуществлять все виды координации (первичная и вторичная, горизонтальная и вертикальная, системообразующая и системосвязующая);</li> <li>- информационная и консультационная поддержка применения методов координации на практике;</li> <li>- периодическая диагностика состояния связей в организации (вертикальных и горизонтальных, линейных и функциональных, формальных и неформальных, прямых и косвенных) позволяющих обеспечивать координацию ее деятельности на предмет их рациональности, эффективности и соответствия современным достижениям теории с целью своевременного информирования менеджмента о необходимости их совершенствования;</li> <li>- непрерывный мониторинг эффективности управления организацией на основе показателей эффективности управления в узком смысле (т.е. показателей эффективности непосредственно управления, а не деятельности всего предприятия) с целью оценки результатов использования методов вторичной координации и своевременного информирования менеджмента о.</li> </ul>

1	2
	необходимости их совершенствования
Учет	<ul style="list-style-type: none"> <li>- поддержка создания системы сбора и обработки информации (как о внутренней, так и о внешней среде предприятия), существенной для принятия управленческих решений на разных уровнях менеджмента;</li> <li>- подбор и унификация методов управленческого учета, форм отчетности и критериев оценки деятельности организации и ее подразделений (комплексной системы показателей);</li> <li>- непрерывный учет (мониторинг) состояния подконтрольных показателей с целью раннего обнаружения негативных отклонений и своевременного информирования об этом менеджмента предприятия;</li> <li>- непрерывный мониторинг эффективности системы учета с целью своевременного информирования менеджмента о необходимости её совершенствования.</li> </ul>
Контроль	<ul style="list-style-type: none"> <li>- поддержка формирования «следящей» системы контроля за достижением как стратегических, так и тактических целей деятельности фирмы: определение области контроля («критических» внешних и внутренних условий, «узких» мест), составление перечня подконтрольных показателей (показателей, являющихся наилучшим индикатором достижения стратегических целей, и совокупности показателей в соответствии с текущими целями с выделением показателей, подконтрольных в центрах ответственности), разработка форм контрольной отчетности, определение контрольных периодов;</li> <li>- определение допустимых границ отклонений подконтрольных показателей, разработка формализованных процедур действий персонала при возникновении ряда отклонений, регулирование которых возможно на среднем уровне менеджмента, а также формализованных процедур извещения контроллера о существенных отклонениях, способных оказать влияние на изменение курса предприятия;</li> <li>- непрерывный мониторинг эффективности системы контроля и регулирования с целью своевременного информирования менеджмента о необходимости его совершенствования.</li> </ul>
Анализ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- поддержка формирования и совершенствования всей «архитектуры» информационно-аналитической системы;</li> <li>- стандартизация информационных носителей и каналов;</li> <li>- формирование используемой методологии анализа: совокупности методов и инструментов анализа, позволяющих выявить релевантные для управления в текущее время факты, а также ее периодическое обновление в соответствии с потребностями руководства;</li> <li>- выбор из общих информационных потоков, систематизация и своевременное предоставление наиболее значимых для управления, контроля и принятия решений данных;</li> <li>- экономическая оценка изменений в развитии управляемых объектов относительно заданных параметров с использованием таких приемов и методов, которые обеспечивали бы необходимую быстроту получения результативных аналитических показателей;</li> <li>- информационная и консультационная поддержка информационно-аналитического обеспечения;</li> <li>- непрерывный мониторинг эффективности информационно-аналитического обеспечения с целью своевременного информирования менеджмента о необходимости его совершенствования.</li> </ul>

1	2
Специфические задачи контроля	- поддержка формирования «обучающейся организации». В частности самоуправления, самоконтроля, саморазвития работников, инновационного мышления, креативного подхода к выполнению обязанностей, инициативы; - ориентация деятельности предприятия на принципы синергии и экологичности; - интеграция стратегической и оперативной ориентации контроллинга.

Наряду с задачами в разрезе элементов контроллинга, в таблицу 3 включены и специфические задачи контроллинга, находящиеся вне стандартных элементов, появившиеся в результате его новой роли в современном менеджменте. В частности появление новых типов организаций делает востребованным инициативного, способного к самоуправлению работника. Задача контроллинга инициировать и поддержать реорганизацию системы стимулирования с целью нацеленности именно на мотивы самореализации, самовыражения. Восприятие организации как элемента природы требует ориентации ее деятельности на эффективное использование ресурсов, экологичность, охрану окружающей среды, что и ставится в задачу контроллингу.

Таблица 4 – Развитие концепции контроллинга

Аспекты развития концепции контроллинга	Характеристика будущего развития концепции контроллинга в соответствии с выделенными аспектами
1. Разделение функций	Необходимость роста децентрализации управления приводит к изъятию функций из общего контроллинга и к специализации его функций в подсистемах руководства, как, например, в финансовом менеджменте. Результат – активизация контроллинга направлений деятельности: маркетинга, кадров, инноваций, инвестиций и т.д.
2. Обработка данных как инструмент интеграции	Необходимость обработки данных из различных функциональных отделов посредством общей процессуальной цепи (как например выполнение заказов) в максимально возможной степени интегрировано, т.е. без системных разрывов. А также необходимость формализации процессов управления: как структуры хранения данных, так и процесса их обработки, а самое главное - алгоритма принятия решений, что дает возможность использовать экспертные системы и системы поддержки принятия решения. Стандартизация процесса управления позволяет снизить риск в процессе принятия решений, субъективизм, и тиражировать опыт предприятий.
3. Контроллинг и сетевые решения	Сетевое развитие бизнеса в отношении контроллинга означает, что планирование, контроль и информационное обеспечение должны охватывать не отдельные части, а сеть целиком
4. Корпоративное управление	Корпорация обязана соблюдать ряд требований (законодательно или добровольно установленных) к построению структур, процессов и найму лиц для управления. Построение системы контроллинга должно учитывать данные требования
5. Нематериальные факторы	Компании наукоемких отраслей характеризуются рядом факторов, которые должны учитывать при разработке новых систем контроллинга и менеджмента. Современные требования состоят в том, чтобы система, соединяла эти факторы с финансовыми управленческими системами.



Дальнейшее развитие задач контроллинга, по нашему мнению, должно осуществляться в соответствии с современными тенденциями развития его концепций, которые представлены в таблице 4.

На практике при определении задач контроллера их перечень, сформулированный в теории, следует откорректировать с учетом специфики бизнеса: внешней и внутренней среды организации.

#### ПРИМЕЧАНИЯ

<sup>1</sup> Уткин, Э.А. Контроллинг: российская практика / Э.А. Уткин, И.В. Мырынюк М.: Финансы и статистика, 1999.С.13-14.

<sup>2</sup> Ананькина, Е.А. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е.А. Ананькина, С.В. Данилочкин, Н.Г. Данилочкина и др.; под ред. Н.Г. Данилочкиной.М.: Аудит, ЮНИТИ, 1999. С.16-17.

<sup>3</sup> Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / Horvath @ Partners; Пер. с нем. 2-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. С.174

<sup>4</sup> Анискин, Ю.П. Планирование и контроллинг: учебник по специальности «Менеджмент орган.» / Ю.П. Анискин, А.М. Павлова.-2-е изд.М.: Омега -Л, 2005. 280с.

<sup>5</sup> Андропова, А.К. Оперативный контроллинг: учебное пособие / А.К. Андропова, Е.Д. Печатнова. М.: Издательство «Дело и Сервис», 2006.-160с.

**Ключевые понятия** контроллинг, система менеджмента организации, функции контроллинга, цели контроллинга