

ОГАНЯН Микаел Шагенович

Аспирант кафедры финансового менеджмента
Уральский государственный экономический университет
620144, РФ, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45
Контактный телефон: (343) 283-08-23
e-mail: oganyan.m@gmail.com



ВЕРЕТЕННИКОВА Ольга Борисовна

Доктор экономических наук, профессор,
заведующая кафедрой финансового менеджмента

Уральский государственный экономический университет
620144, РФ, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45
Контактный телефон: (343) 221-27-92
e-mail: veretennikova_o@mail.ru

Контроллинг как системообразующий элемент управления предприятием

Ключевые слова: контроллинг; управление предприятием; политика предприятия; стратегическое и оперативное планирование; менеджер; собственник; психологические аспекты; система контроля; информация; бизнес-процесс; корректирующая функция контроллинга.

Представлены концепции научных школ Германии и России, раскрывающие роль и место контроллинга в системе управления предприятием, а также современные тенденции развития категории «контроллинг». Предложена и обоснована собственная позиция по данному вопросу. Приведена авторская схема процесса управления предприятием, включающая контроллинг.

Процессы планирования и контроля на предприятии тесно взаимосвязаны. Планирование без надлежащего контроля над исполнением обычно не эффективно, так как не проводятся ни оценка результатов деятельности, ни их сравнение с заложенными ранее ориентирами, не вырабатываются меры корректировки планов либо мероприятий по их достижению (в зависимости от причины невыполнения планов), не создается объективная, глубоко проработанная аналитическая основа для дальнейшего планирования. Таким образом, процессы планирования и контроля сменяют друг друга, а базой для обоих действий является информационное обеспечение (данные о состоянии и ресурсах предприятия, прогнозы и прочая информация).

Совокупность задач управления (взаимосвязи планирования и контроля, функционирующих в поле информационного обеспечения) решается с помощью контроллинга.

По мнению немецкого ученого Д. Хана, «контроллинг» может интерпретироваться как «информационное обеспечение ориентированного на результат управления предприятием» [1]. Задача контроллинга, следовательно, состоит в том, чтобы «путем подготовки и предоставления необходимой управленческой информации ориентировать руководство на принятие решений и необходимые действия» (цит. по: [1. С. 109]).

Как видно на рис. 1, контроллинг охватывает все уровни управления предприятием – от собственников до исполнителей: контроллеры готовят аналитические материалы и проект политики компании; собственники рассматривают данные предложения, формируют генеральные цели компании, ее политику и направляют решения

менеджменту для стратегического планирования и достижения целей (такая схема взаимоотношений справедлива, если собственники не совмещают роль непосредственных топ-менеджеров компании, что часто встречается в отечественной практике). Далее, на уровне руководителей среднего звена, формируются оперативные планы и осуществляются мероприятия, закрепленные за данным уровнем управления.

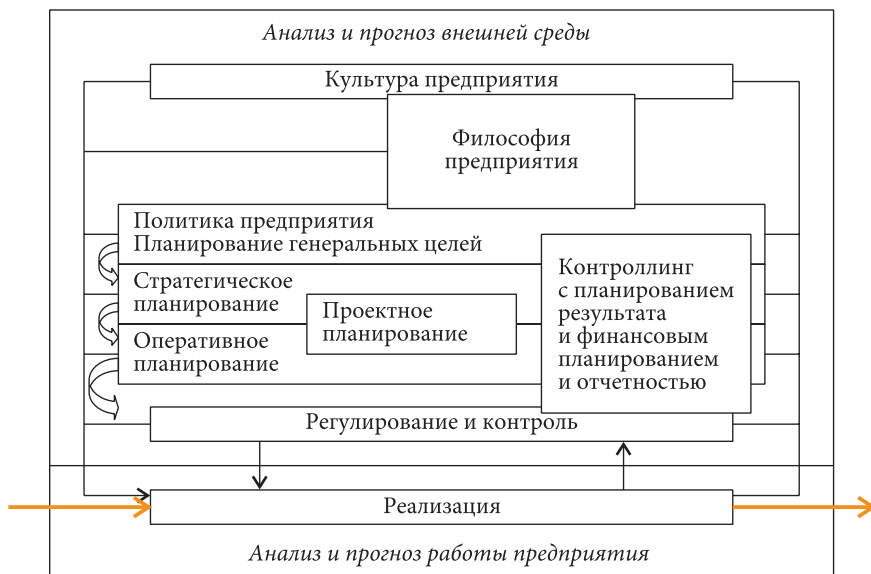


Рис. 1. Контроллинг в рамках управленческих задач предприятия

Очевидно, что контроллинг обеспечивает координацию воли собственников бизнеса с действиями менеджеров, а впоследствии и отчетность менеджеров перед собственниками, анализирует причины отклонений фактических показателей от плановых и способствует изменению политики собственников компании либо методов реализации менеджментом целей, намеченных учредителями. Такой подход акцентирует внимание контроллинга преимущественно на этапах планирования, регулирования и контроля в рамках управления предприятием. С этапом реализации контроллинг связан не напрямую, а через взаимосвязь регулирования и контроля. Однако основой успешной деятельности компании является правильная реализация намеченных планов, и именно на данном этапе управления контроллинг должен играть главную роль.

Что касается мнения отечественных ученых о роли контроллинга в системе управления предприятием, то одно из наиболее полных определений изложено в работе [2], в которой сущность контроллинга с учетом функции управления определена как «обособленное направление финансового менеджмента на предприятии, связанное с разработкой и реализацией стратегических и оперативных планов на основе особых систем контроля и информации» [2. С. 385].

Что касается задач контроллинга в системе управления предприятием, то, по мнению отечественных ученых, они сводятся: а) к поддержке процесса планирования; б) контролю за реализацией планов; в) информационно-аналитическому обеспечению руководства; г) решению специальных задач (сбор и анализ данных о внешней среде, сравнение предприятия с конкурентами, обоснование слияния с другими фирмами, расчет эффективности инвестиционных проектов и т. д.).

Однако, в развитие мысли профессора О. Б. Веретенниковой (см. [2]), добавим, что процесс управления является двусоставным бизнес-процессом, реализуемым симби-

озом руководителя и контроллера. Контроллер анализирует внешнюю и внутреннюю среду, влияющие факторы, ресурсы, готовит проекты решений и планов с обоснованиями, оценивает степень выполнения стратегических и оперативных планов, предлагает механизмы усовершенствования методологии управления, а руководитель непосредственно устанавливает цели, принимает решения, реализует планы.

Справедливости ради отметим, что на этапе контроля, хотя и говорится об анализе отклонений фактических величин от плановых с выяснением их причин и выработке предложений по уменьшению отклонений в рамках контроллинга, при определении категории «контроллинга» данная его роль в системе управления особо не выделяется. Между тем именно корректирующая функция контроллинга является одной из ключевых для управления компанией. Важнее не просто выявить причины отклонений фактических показателей от плановых, а после скорректировать деятельность и методологию управления таким образом, чтобы плановые показатели выполнялись в полной мере, и цели предприятия достигались в установленный срок.

Резюмируя сказанное, мы определили роль контроллинга в системе корпоративного управления, подчеркнув при этом, что он придает уникальность процессу управления предприятием как единственному двухканальному процессу (за счет связки «руководитель (как собственник, так и менеджер) – контроллер»).

Помимо анализа, информационного обеспечения, планирования и контроля контроллинг акцентирует внимание на корректировке методологии руководства компаний (если необходимо), а также на учете психологических аспектов управления.

Информационные потоки могут быть как входящими (аналитическая информация), так и исходящими (комплекс рекомендаций для руководителя по результатам контрольных мероприятий), создавая цельную среду для процесса контроллинга.

Говоря о двух взаимосвязанных каналах управления, мы имеем в виду канал руководителей (олицетворяется собственниками, директорами и другими руководителями) и канал сопровождения (контроллинга), обеспечивающий первый канал «инструкциями к действию», отслеживающий точность выполнения планов и оказывающий психологическую поддержку. Схематично процесс контроллинга представлен на рис. 2.

Собственники и менеджеры высшего звена выступают единым пулом, так как, во-первых, в российской практике 90% компаний непосредственно управляются их собственниками, а во-вторых, уровень принятия решений как на уровне собственника, так и топ-менеджера – стратегический, хотя, безусловно, учредитель компании стоит в иерархии выше. Кроме того, зачастую собственники и директора принимают важные решения сообща, в текущем режиме работы компании. Схема охватывает и стратегический, и оперативный уровень управления. У контроллеров подчиненность может быть разноплановой – на оперативном уровне они могут подчиняться главному контроллеру дисциплинарно, а линейному менеджеру функционально, и наоборот.

Возможна и третья ситуация – функциональная и дисциплинарная подчиненность одному лицу. Но в любом случае уровни взаимосвязаны, и именно контроллеры обеспечивают координацию действий на стратегическом и оперативном уровнях.

Главным в связке «руководитель – контроллер», как говорилось, выступает руководитель: он формирует запросы на информацию, за ним остается окончательное решение (а следовательно, и ответственность за действия), какое управленческое решение принять и реализовать на основе информации, предоставленной контроллером.

Итак, сформировавшееся в начале XX века (связано с промышленным развитием США в конце XIX – начале XX века, что вызвало усложнение процессов планирования и появление новых подходов к контролю на предприятиях) понятие «контроллинг» как относительно молодая категория на данный момент не имеет однозначной трактовки [3, 4, 5]. Очевидно то, что контроллинг охватывает все уровни управления компанией, являясь неотъемлемым звеном, присутствующим на любом этапе выполнения задач

предприятия и придающим системе корпоративного менеджмента согласованность, эффективность.



Рис. 2. Схема процесса управления на предприятии

Источники

1. Хан Д. Планирование и контроль: концепции контроллинга : пер. с нем. / под ред. и с предисл. А. А. Турчака, Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича. М. : Финансы и статистика, 1997.
2. Денежное хозяйство предприятий : учеб. для вузов / А. Ю. Казак, О. Б. Веретенникова, М. С. Марамыгин, К. В. Ростовцев ; под ред. А. Ю. Казака, О. Б. Веретенниковой. 3-е изд., испр. М. : Экономистъ, 2007.
3. Дайле А. Практика контроллинга. М. : Финансы и статистика, 2001.
4. Контроллинг : учебник / А. М. Карминский, С. Г. Фалько, А. А. Жевага, Н. Ю. Иванова. М. : Финансы и статистика, 2006.
5. Контроллинг как инструмент управления предприятием / под ред. Н. Г. Данилочкиной. М. : ЮНИТИ, 2001.