

## Контроллинг в системе интегрированных промышленных компаний

© 2015 Ибрагимова Лейсан Динаровна

Уфимский государственный авиационный технический университет  
450008, Республика Башкортостан, г. Уфа, ул. К. Маркса, д. 12  
E-mail: murmiy@mail.ru

Во многих западных компаниях контролем затрат и предложениями по оптимизации финансово-экономической работы предприятия занимаются специально создаваемые временные группы. Но контроллинг - это системная работа, и она требует системного подхода, работы на постоянной основе, ответственности за сроки и результаты, особенно в крупных корпорациях, каковыми являются интегрированные промышленные компании. Система контроллинга должна охватывать все области деятельности компании: производственную, штабную, финансовую и маркетинг на единой основе. Не может быть локального контроллинга, как не может быть единой поставленной цели. Особенности формирования системы контроллинга в интегрированных промышленных компаниях посвящена данная статья.

*Ключевые слова:* контроллинг, интегрированные промышленные компании, оптимизация структуры, формирование системы.

Анализ существующих концепций контроллинга в отечественной и зарубежной научно-технической литературе<sup>1</sup>, различных сочетаний его функций и задач позволил выделить следующие принципы, которые должны стать основой при внедрении системы контроллинга как системы повышения качества управления сложными производственными системами, в том числе и интегрированными промышленными компаниями (ИПК):

1) контроллинг как наука не может и не должен заменять теорию управления, а как реализация функций менеджмента - отождествлять всю систему управления предприятием; его роль должна сводиться к осуществлению совокупности процедур, обеспечивающих контроль достижения целей стратегического рыночного управления;

2) контроллинг не должен идентифицироваться с управленческим учетом, поскольку является принципиально более объемным понятием. В то же время приемы и методы управленческого учета, обеспечивающие подготовку и анализ информации, являются основой для принятия решений в контроллинге;

3) поскольку координация функций производственных элементов является, в свою очередь, неотъемлемой функцией всей системы управления, она не может рассматриваться как задача только контроллинга. Но поскольку контроллинг обеспечивает функции управления и его исполнителей аналитической информацией, адекватной решаемым ими задачам, уровень координации этих функций принципиально возрастает;

4) планирование не должно рассматриваться ни как составляющая контроллинга, ни как его задача или инструмент. Планирование, являясь самой масштабной из всех функций управления, располагает достаточно самостоятельной совокупностью целей, задач и процедур. Роль контроллинга в данном случае сводится к обеспечению функции планирования соответствующим инструментарием, представляющим собой совокупность методов планирования, дифференцирующихся в зависимости от его уровня, направленности и решаемых задач, а также оценочных показателей, позволяющих формировать варианты управленческих решений и выбирать наиболее приемлемые из них;

5) структура (содержание) контроллинга определяется необходимостью осуществления информационно-аналитических и мониторинговых процедур, что обуславливает существование информационно-аналитического и мониторингового блоков;

6) блок мониторинга должен включать в себя оценку вариантов управленческих решений как для предприятия в целом, так и для его отдельных подразделений, отслеживание процесса реализации принятых решений, а также оценку их выполнения, т.е. речь идет о функционировании блока мониторинга как опережающего контроля, понимаемого как предвосхищение возможности отклонений от намеченных количественных и качественных ориентиров. Суть опережающего контроля заключается в контроле процесса в любой момент, а не в фиксации результатов в определенный период.

Подчеркнем, что опережающий контроль должен и может осуществляться не только на стадии выполнения управленческих решений, но и тогда, когда эти решения принимаются. При этом как оценка вариантов на стадии планирования (принятия решений), так и текущий контроль преобразуется таким образом, что процедуры мониторинга на обеих стадиях приобретают более осмысленный целевой характер.

Исходя из данных принципов предлагается следующая парадигма контроллинга: контроллинг как стратегическая функция менеджмента, реализуемая посредством системы, включающей в себя блок подготовки аналитической информации (информационно-аналитический блок) и блок мониторинга. Система контроллинга представляет собой систему диагностирования и коррекции (при необходимости) сложной производственной структуры и ее подструктур на основе

план-фактного анализа, ориентированной на достижение стратегических целей организации и миссии в целом.

Блок мониторинга, решая задачи оценки предлагаемых управленческих решений, наблюдения (контроля) за ходом реализации принятых вариантов и оценки их выполнения, является “заказчиком” и “потребителем услуг”, поставляемых информационно-аналитическим блоком контроллинга.

Таким образом, менеджмент “разгружается” от задач сбора, обработки и анализа информации, необходимой для принятия управленческих решений, поскольку эти функции выполняет информационно-аналитический блок контроллинга. Распределение полномочий и обязанностей между менеджерами и контроллерами в рамках контроллинга, а также совокупность вопросов, которые они решают сообща, могут варьи-



Рис. Модель системы контроллинга

роваться в зависимости от конкретных условий. Однако в любом случае следует исходить из того, что методы и приемы, т.е. технику мониторинга, а также критерии распознавания возникающих проблем, выбирает и использует контроллер (стратегический менеджер), а разработка целевых установок и трактовка на их основе информации, полученной в ходе контроля, об эффективности разрабатываемых решений и их реализации, находится в компетенции тактических менеджеров.

Контроллинг не ограничивается осуществлением только внутреннего контроля деятельности и операциями, но также является эффективной системой обеспечения взаимосвязи между формированием информационной базы, анализом, планированием и внутренним контролем, улучшающей координацию данных элементов.

На рисунке представлена общая модель системы контроллинга, предназначенная для обеспечения качества управления предприятием. Рассмотрим основные блоки данной модели.

1. Объект контроллинга. Объектом контроллинга, с одной стороны, является ход реализации управленческих решений по основным аспектам деятельности предприятия, с другой стороны, материальные, финансовые потоки, а также показатели деятельности (например, система стратегических показателей).

2. Формирование системы приоритетов контролируемых показателей. Вся система показателей, входящих в сферу контроллинга, ранжируется по значимости. В процессе такого ранжирования сначала в систему приоритетов первого уровня отбираются наиболее важные из контролируемых показателей контроллинга, затем формируется система приоритетов второго уровня, показатели которого находятся в факторной связи с показателями первого уровня, аналогичным образом формируется система приоритетов третьего и последующих уровней.

Такая модель формирования системы контролируемых показателей облегчает подход к их разложению при последующем объяснении причин отклонения фактических величин от предусмотренных соответствующими заданиями.

При формировании системы приоритетов следует учитывать, что они могут носить разноплановый характер для отдельных центров ответственности, направлений деятельности ИПК, различных аспектов формирования, распределения финансовых ресурсов. Однако при этом должна быть обеспечена как иерархическая сводимость всех показателей по предприятию в целом, так и их сводимость по отдельным направлениям деятельности.

3. Разработка системы количественных стандартов контроля. После того как определен и проранжирован перечень контролируемых показателей, возникает необходимость установления количественных стандартов по каждому из них. Такие стандарты могут устанавливаться как в абсолютных, так и в относительных величинах. Кроме того, такие количественные стандарты могут носить стабильный и подвижный характер (подвижные показатели могут быть использованы при контроле показателей гибких бюджетов, корректировке стандартов при изменении учетной ставки, темпов инфляции и т.д.).

4. Построение системы мониторинга показателей, включаемых в контроллинг. Построение системы мониторинга контролируемых показателей охватывает следующие основные этапы.

Первый этап заключается в построении системы информативных отчетных показателей контроллинга и основывается на данных управленческого учета. Эта система представляет собой так называемую первичную информационную базу наблюдения, необходимую для последующего расчета агрегированных по предприятию отдельных абсолютных и относительных показателей, характеризующих результаты деятельности.

На втором этапе разрабатывается система обобщающих (аналитических) показателей, отражающих фактические результаты достижения предусмотренных количественных стандартов контроля, который осуществляется в четком соответствии с системой показателей.

Третий этап характеризуется определением структуры и показателей форм контрольных отчетов (рапортов) исполнителей и призван сформировать систему носителей контрольной информации. Для обеспечения эффективности такая форма отчета должна быть стандартизирована и содержать следующую информацию:

- фактически достигнутое значение контролируемого показателя (в сопоставлении с предусмотренным);
- размер отклонения фактически достигнутого значения контролируемого показателя от предусмотренного;
- факторное разложение размера отклонения (если контролируемый показатель поддается количественному разложению на отдельные составляющие), при этом алгоритм такого разложения должен быть определен и доведен до каждого исполнителя заранее;
- объяснение причин отрицательных отклонений по показателю в целом и отдельным его составляющим;

- указание лиц, виновных в отрицательном отклонении показателя, если это вызвано внутренними факторами деятельности подразделения;

- форма стандартного контрольного отчета (рапорта) исполнителя дифференцируется в соответствии с содержанием доведенного ему бюджета (плана).

На четвертом этапе выполняется определение контрольных периодов по каждому виду контроллинга и каждой группе контролируемых показателей. Конкретизация контрольного периода по видам контроллинга и группам показателей определяется «срочностью реагирования», необходимой для эффективности управления деятельностью ИПК.

Пятый этап характеризуется установлением размеров отклонений фактических результатов контролируемых показателей от установленных стандартов и осуществляется как в абсолютных, так и в относительных показателях. Так как каждый показатель содержится в контрольных отчетах исполнителей, на данной стадии он агрегируется в рамках ИПК в целом. При этом по относительным показателям все отклонения подразделяются на три группы: положительное отклонение; отрицательное «допустимое» отклонение; отрицательное «критическое» отклонение.

Для проведения такой градации на предприятии должен быть определен масштаб «критических» отклонений, который может быть дифференцирован по контрольным периодам. В качестве масштаба «критического» отклонения может быть принято отклонение в размере 15 и более процентов по месячному периоду; 10 и более процентов по квартальному периоду.

Шестой этап характеризуется выявлением основных причин отклонений фактических ре-

зультатов контролируемых показателей от установленных стандартов, проводится по предприятию в целом и по отдельным «центрам ответственности». В процессе такого анализа выделяются и рассматриваются те показатели контроллинга, по которым наблюдаются критические отклонения от целевых нормативов, заданий текущих планов и бюджетов, в целом по ИПК и по отдельным предприятиям используются соответствующие разделы контрольных отчетов исполнителей.

Разработанная система мониторинга в условиях функционирования сложных производственных систем должна корректироваться при изменении целей контроллинга и системы показателей текущих планов и бюджетов.

5. Формирование системы алгоритмов действий по устранению отклонений. Это заключительный этап построения системы контроллинга ИПК.

Таким образом, функционирование системы контроллинга в интегрированной промышленной компании в целом и на отдельных предприятиях ИПК позволяет существенно повысить качество управления.

---

<sup>1</sup> См.: Дайле А. Практика контроллинга : пер. с нем. Москва, 2001; Кузаева О.А. Совершенствование механизма функционирования контроллинга и финансового контроля : монография. Москва, 2006; Манн Р., Майер Э. Контроллинг для начинающих : пер. с нем. Москва, 2004; Фалько С.Г., Носов В.М. Контроллинг на предприятии. Москва, 2005; Контроллинг в бизнесе: методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А.М. Карминский [и др.]. Москва, 2008; Концепция контроллинга. Horvart&Partners. 2-е изд. Москва, 2009.

Поступила в редакцию 03.06.2015 г.