

УДК 338.2 DOI: 10.14451/1.218.293

РОЛЬ КОНТРОЛЛИНГА ЭФФЕКТИВНОСТИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ

© 2023 **Миловидова Светлана Николаевна**

кандидат экономических наук, доцент. Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. Россия, Москва.

E-mail: snmilovidova@fa.ru

© 2023 **Иззука Татьяна Борисовна**

кандидат экономических наук, доцент. Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. Россия, Москва.

E-mail: tbizzuka@fa.ru

Статья посвящена рассмотрению роли и важности инструментов для бизнес-анализа при принятии управленческих решений и оценке их эффективности. Рассмотрены факторы, определяющие тип контроллинга. Произведена оценка роли контроллинга эффективности в системе управления организацией. Успешность реализации контроллинга во многом определяется качеством построения и взаимосвязи элементов управленческого учета.

Управленческий учет является тем базовым информационным полем, на котором выстраивается вся структура управления предприятием. Он призван не просто отражать фактические результаты деятельности, но и предоставлять возможность их корректировки на основе принятия своевременных управленческих решений, направленных на устранение негативного воздействия факторов внешней и внутренней среды, а также использовать возможную выгоду от изменившихся условий хозяйствования.

Ключевыми функциями контроллинга, которые необходимо подкреплять соответствующим информационным обеспечением, являются планирование, контроль, оценка и анализ результатов и принятие управленческих решений.

Ключевые слова: инструменты бизнес-аналитики, планирование, контроль, контроллинг, модели контроллинга, бизнес-анализ, стратегия.

«Думай глобально, действуй локально» – такой принцип деятельности можно обозначить для организаций в настоящее время, так как он призван выступить условием, обеспечивающим долгосрочный успех для бизнеса. В современном бизнесе не только надо достигать намеченных целей, делая правильные вещи, но также более существенно «делать вещи правильно», то есть достигать и поддерживать высокий уровень эффективности в процессе деятельности.

Современные компании функционируют в условиях постоянно изменяющихся внешних условий. В связи с чем традиционный экономический анализ не всегда справляется со своими задачами в нужной степени. При этом, для достижения стратегических целей необходимо целенаправленное непрерывное совершенствование деятельности организации и соответственно повышение эффективности бизнеса.

В настоящее время, отличающееся турбулентностью среды, высокой степенью неопределенности, неуклонно растущими потоками информации и изменяющимися требованиями стейкхолдеров, необходимо осуществлять определенные изменения в бизнес-системах, внедрение которых обеспечит повышение эффективности управления организацией, рост точности и скорости реагирования менеджмента на изменчивость среды:

- делегирование управленческих функций с уровня топ-менеджмента на уровень отдельных подразделений, бизнес-единиц и процессов;
- передача обязанностей, наделение дополнительными зонами ответственности отдельных исполнителей, рабочих на определенных участках;
- фокусирование внимания бизнеса на изменяющиеся потребности, требования стейкхолдеров, а не на заранее сформированный план, бюджет;
- анализ деятельности и практик конкурентов.

Для оценки эффективности бизнеса могут применяться различные показатели. В силу того, что эффективность зависит как от финансовых, так и не финансовых влияний (социальные условия, экологические условия), то и показатели могут быть финансовые и нефинансовые.

Эффективность бизнеса во многом зависит от качества планирования и прогнозирования деятельности, а также от того, насколько развита внутренняя система контроля. В случае рассмотрения эффективности бизнеса как объекта контроля, предполагается наличие определенных

параметров и нормативных параметров, с которыми можно было бы сравнивать текущие показатели деятельности организации.

Возникает необходимость использования современных подходов и инструментов, которые учитывают внешние условия функционирования. Приоритетным элементом мотивационного механизма выступает бизнес-анализ.

В настоящее время бизнес-структуры сталкиваются с некоторыми проблемами:

- отсутствие или недостаточное развитие стратегии организации, недостаточная ее сбалансированность, что может выражаться в отображении исключительно финансовых показателей, выработке кратковременных и локальных планов развития;
- отсутствие или недостаточная согласованность стратегии организации и текущих планов, стратегического и оперативного уровней;
- низкая степень гибкости, адаптивности текущих и стратегических планов, оперативности реагирования на изменчивости среды;
- недостаточный уровень эффективности системы отчетности, мониторинга;
- недостаточный учет требований внутренних и внешних стейкхолдеров, отсутствие мониторинга их изменений, что приводит к принятию неактуальных решений.

Для оценки эффективности бизнеса следует учитывать основные типы стратегий:

1. Наступательные стратегии или стратегия технологического лидера.
2. Стратегия оборонительная или защитная.
3. Инновационно-инвестиционная стратегия имитации или промежуточная стратегия.
4. Традиционная стратегия.
5. Поглощающая стратегия.
6. Разбойничья стратегия.

Управление организацией реализуется через систему инструментов, позволяющую регулярно обеспечивать реализацию достижимых целей.

Планирование, анализ и контроль эффективности бизнеса – задачи контроллинга. Именно

его философия и подходы способны выполнять такие задачи.

В современном мире успешная организация деятельности требует овладения навыками предвидения, то есть необходимо не только следить за текущими потребностями клиентов, но и предвосхищать возникновение новых потребностей, и возможность их изменений. Итак, задачей корпоративного центра становится навигация бизнеса с позиции ориентации на требования различных групп заинтересованных сторон. Инструментом, который позволит выполнить эту задачу может выступать контроллинг – методология информационно-аналитического сопровождения процессов управления [3].

Контроллинг является системой управления, способствующей росту и развитию организации, обеспечивающей согласованность и непротиворечивость стратегических и оперативных целей, учитывающей требования заинтересованных сторон.

Качество построения и взаимосвязи элементов управленческого учета оказывает во многом влияние на успешность реализации контроллинга.

Несомненно, вся структура управления предприятием основывается на управленческом учете, который в данном случае выступает базовым информационным полем. Именно управленческий учет призван не просто отражать фактические результаты деятельности, но и предоставлять возможность их корректировки на основе принятия своевременных управленческих решений, направленных на устранение негативного воздействия факторов внешней и внутренней среды, а также использовать возможную выгоду от изменившихся условий хозяйствования.

Планирование, контроль, оценка и анализ результатов, принятие управленческих решений по сути являются ключевыми функциями контроллинга, которые необходимо подкреплять соответствующим информационным обеспечением. Каждая из этих функций реализуется

в контексте происходящих на предприятии хозяйственных процессов, вместе с тем сохраняет свою направленность на долгосрочный результат деятельности.

Каждый из элементов управленческого учета, так или иначе, связан с обеспечением контрольной функции менеджмента. В частности, система управленческого учета обеспечивает реализацию двух форм внутреннего контроля:

1. контроль, основанный на прямой связи;
2. контроль с обратной связью.

Первый вид контроля предполагает оценку будущих событий и показателей финансово-хозяйственной деятельности с точки зрения возможностей их достижения с помощью имеющихся у хозяйствующего субъекта ресурсов. Как правило, контроль с прямой связью осуществляется в виде предварительного контроля. Он воплощается на этапе составления прогнозов и финансовых планов. Также к этому виду контроля можно отнести проверку соответствия происходящих бизнес-процессов нормам действующего законодательства и внутренним нормативным актам.

Контроль с обратной связью основан на план-фактном анализе показателей деятельности, когда производится сопоставление фактически достигнутых результатов с заложенными в оперативные планы (бюджеты). В ходе такого контроля оценивается величина и значимость выявленных отклонений, а также (при необходимости) оценивается возможность управленческого воздействия с целью необходимого вмешательства с учетом изменившихся условий. Кроме того, разновидностью контроля с обратной связью выступает оценка сопоставления фактических и нормативных значений по объемам потребляемых ресурсов в расчете на единицу продукта (транспортной услуги). Таким образом, можно говорить о том, что посредством внутреннего контроля с обратной связью проводится мониторинг деятельности предприятия, в ходе которого осуществляется взаимодействие между контроллингом и управленческим планированием.

Выбирая конкретные инструменты управленческого учета и внутреннего контроля, менеджмент предприятия руководствуется теми задачами, которые следует решить на определенном этапе деятельности. При этом все инструменты должны содействовать достижению конечных целей и стратегическому направлению развития бизнеса. С особой тщательностью следует подбирать комплекс элементов внутреннего контроля. Именно от того, насколько качественно и оперативно будет осуществляться контроль на каждом этапе работы, будет зависеть успешность функционирования организации.

Эффективность бизнеса как объект анализа представляет собой сравнение нормативных и фактических значений для выявления отклонений; определение причин и виновников отклонений; оценка зависимости полученных отклонений; анализ влияния полученных отклонений на конечные результаты; узкие и слабые места, выявленные в результате анализа стратегического плана.

Для этих целей может применяться «анализ разрывов» или GAP-анализ – инструмент, применяемый в стратегическом планировании, с целью оценки эффективности бизнеса. Данный метод предполагает сравнение желаемых результатов с реальными, измеряя величину отклонения дает возможность скорректировать цель и способствует разработке мероприятий по сокращению «разрывов».

При помощи такого инструмента контроллинга, как «Портфолио-анализ» компания сможет выявить потенциалы успеха и разработать стратегию реализации.

Также компания может воспользоваться методом «benchmarking», который предполагает сравнение своих показателей с показателями лучших в отрасли компаний, статистические данные собственного предприятия за другие периоды, данные планово-экономических и производственных служб.

Наиболее распространен метод стратегических балансов, балансы могут быть как внутренние,

так и внешние. Задача построения внутренних балансов заключается в выявлении «узких мест» на предприятии путем оценки сильных и слабых сторон направлений его деятельности.

Система сбалансированных показателей – методика управления, преобразующая стратегическое видение в инструмент определения стратегических целей, эффективного информирования подчиненных относительно стратегической цели.

Этап контроля является стратегически важным для деятельности организации. Контроль в контроллинге – это мониторинг достижения как оперативных, так и стратегических целей предприятия, ориентация на будущую деятельность, а не на прошлые события и показатели. Особенностью контроллинга является его проактивная позиция, которая позволяет прогнозировать проблемную ситуацию на предприятии и вносить необходимые изменения. Это отличает контроллинг от контроля, аудита и учета, которые ориентированы на прошлые или уже случившиеся факты в хозяйственной деятельности предприятия.

Контроллинг призван, с одной стороны, способствовать разработке стратегического видения, устанавливать стратегические цели организации, а с другой стороны, должен формировать информационный инструментарий для достижения поставленных стратегических и оперативных целей.

Существуют различного рода модели контроллинга [1]:

- модели, которые основаны на классическом бизнес-администрировании;
- модель, базирующая на принципах управления с ориентацией на будущее, или «вне бюджетирования»;
- комбинационные модели, которые интегрируют бюджетное планирование и контроль с использованием различных систем мотивации и оценки работников на основе внедрения ключевых показателей эффективности.

Первая из вышеназванных моделей, которая также может называться бюджетинговая или административная, предполагает использование традиционных инструментов контроллинга: управленческого учета и отчетности, бюджетирования. Модель отличается тем, что предполагает управление, основанное на данных, которые были получены в прошлом, то есть отображающих неактуальную информацию, поэтому ее также обозначают как модель управления с упущенными возможностями.

Бюджетинговые модели характеризуются фокусировкой на текущей прибыльности деятельности, оперативной эффективности и низкой степени стратегической гибкости. Это объясняется тем, что корректировка бизнес-процессов происходит только когда выявляется их неконкурентоспособность, а также различные инициативы ограничены бюджетными параметрами.

Данную модель чаще всего применяют организации, которые функционируют на рынках с низкой степенью конкуренции, то есть которые являются неконкурентными или слабоконкурентными. Применение бюджетинговой модели не способствует переходу к экономике знаний, не стимулирует внедрение инноваций. Также бюджетинговую модель обычно внедряют организации с государственным участием, а планы, которые ставятся государственными регуляторами по новаторству, внедрению инноваций не оказывают благотворного влияния на деятельность бизнес-структуры.

Вторая модель, также называемая аналитической или демократической, основана на применении приемов, инструментов, методов бизнес-анализа. В отличие от предыдущей модели, данная характеризуется перспективной направленностью, инвестированием в будущее, созданием направленности на создание стратегических бизнес-возможностей. Аналитическая модель сфокусирована не только на достижении текущей эффективности деятельности, но также и стратегической.

Аналитическая модель предполагает использо-

вание таких инструментов, как:

- система сбалансированных показателей и стратегические карты;
- «dashboards» или панели управления, которые предполагают использование различных информационных систем, с целью осуществления постоянного мониторинга деятельности.

Таким образом, данную модель чаще всего применяют организации, которые работают на рынках с высокой степенью конкуренции, так как их деятельность постоянно связана с различными видами рисков, высокой степенью неопределенности и изменчивости.

С ростом бизнес-структуры, увеличивается степень регламентирования деятельности, то есть наблюдается желание топ-менеджеров больше контролировать работу сотрудников. На стадии зарождения бизнеса, в первое время его существования, отмечается склонность к демократической модели. Чем более конкурентным является рынок, тем больше наблюдается склонность к внедрению демократической модели контроллинга, так как она позволяет осуществлять эффективное управление бизнесом, обеспечивая:

- выявление требований заинтересованных сторон организации, оценку вероятности их противоречий, прогнозирование возможности их изменений;
- смещение приоритетов деятельности с прибыльности на поддержание устойчивого экономического роста, увеличение стоимости бизнеса;
- перманентный мониторинг изменений внешней среды и прогнозирование ее состояния;
- разработку конкурентоспособной бизнес-модели, цель которой
- выполнение требований заинтересованных сторон;
- идентификацию критических факторов успеха бизнеса;
- выявление «узких мест» организации;
- разработку инновационно-инвестиционной политики бизнес-структуры, которая ориентирована на стратегическую результативность.

Считается, что административная модель контроллинга не оказывает благотворного влияния на деятельность организации, так как при данной модели подавляется инициатива отдельных сотрудников, владельцев бизнес-процессов, снижается гибкость, адаптивность и быстрота реагирования на изменчивость среды. Более того, отмечается, что бюджетинговая модель противоречит Циклу Деминга (PDCA), который подразумевает непрерывный, постоянный процесс усовершенствования продуктов, бизнес-процессов, и оптимизации их осуществления, так как в результате использования административной модели бизнес-структура приобретает инерционность.

Использование бюджетинговой модели является неэффективным по той причине, что управление, основанное на исторической информации, является не гибким и соответственно не способно обеспечить своевременность реагирования на изменчивость внутренней и внешней среды. Управленческая отчетность, которая основана на прошлых событиях, не дает возможности в режиме реального времени отслеживать возможные риски и возможности бизнес-структуры. Поэтому возникает ситуация, когда вместо того, чтобы повышать эффективность деятельности компании, добиваться наивысшей результативности, лица, принимающие управленческие решения, концентрируют свои силы на соблюдении ранее установленного плана, бюджета, что приводит к негибкому управлению, неспособности своевременно отвечать на возникшие риски, использовать возможности, реагировать на волатильность внешней и внутренней среды. Более того, по мнению Н. Олве, Ж. Рой, Дж. Хоупа, Р. Фрейзера отсутствие такой гибкости, адаптивности к быстро изменяющейся среде приводит к конфликту и несогласованности между стратегическими и оперативными планами.

Контроллинговая система охватывает большое количество разнообразных сфер деятельности и в зависимости от области варьируются приме-

няемые методы, приведем некоторые примеры:

- отдел поставок: управление цепочками поставок (SCM), ABC-анализ;
- финансовый отдел: показатели, характеризующие платежеспособность, ликвидность, устойчивость, маржинальный анализ, Shareholder Value Added, EVA (Economic Value Added) и многие другие;
- отдел управления человеческими ресурсами: среднегодовая численность персонала, текучесть кадров, производительность труда, гендерный состав;
- стратегическое планирование и анализ: система сбалансированных показателей, стратегические карты, анализ рынка, отрасли, конкурентных сил, SWOT, STEP, PEST анализ, бенчмаркинг, GAP-анализ, анализ конкурентных сил Портера.

Таким образом, в условиях быстроизменяющейся экономической среды необходимо постоянное, непрерывное проведение мониторинга состояния внешней и внутренней среды и ее прогнозирования. Полученные результаты о состоянии среды, ее прогнозные показатели могут быть использованы при внесении корректировок в различные сферы деятельности организации (операционную, инвестиционную, финансовую), и более того, при формировании и изменении бизнес-модели организации. Достижение поставленных целей на различных уровнях, обеспечение их непротиворечивости, ведение эффективной деятельности, считается возможным при внедрении аналитической модели контроллинга, основанной на методах бизнес-анализа.

Применение контроллинга позволит обеспечить своевременность инициации изменений, внесения корректировок в деятельность, поддержание согласованности действий на различных уровнях бизнеса и непротиворечивости стратегических и оперативных целей, формирование условий для обеспечения устойчивого роста на основе внесения своевременных корректировок в бизнес-модель компании.

Библиографический список

1. *Бариленко В. И., Бердников В. В., Булыга Р. П.* Основы бизнес-анализа : учебное пособие. – 2-е изд. – М. : Кнорус, 2020. – 270 с. – ISBN 978-5-406-07819-8.
2. *Бердников В. В.* Контроллинг бизнес-систем: проблемы, модели, развитие и опыт // Аудит и финансовый анализ. – 2012. – № 3. – С. 304–313. – ISSN 2618-9828. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=18226334>.
3. *Друри К.* Управленческий и производственный учет. Вводный курс : учебный комплекс для студентов вузов / пер. с англ. В. Н. Егорова. – 5-е изд. – М. : Юнити-Дана, 2012. – 736 с.
4. Контроллинг и анализ: управленческий эффект. Монография / Н. А. Никифорова [и др.]. – М. : Кнорус, 2021. – 272 с. – ISBN 978-5-406-08806-7. – URL: <https://book.ru/book/941518>.
5. *Никифорова Н. А., Иззука Т. Б., Миловидова С. Н.* Стратегический анализ бизнес-процессов 3D. Данные, диагностика, действия : монография. – М. : Русайнс, 2020. – 303 с. – ISBN 978-5-4365-5792-2. – URL: <https://book.ru/book/939569>.