

Т.Г. ХОДАСЕВИЧ

ФОРМУЛИРОВКА КОНЦЕПЦИИ КОНТРОЛЛИНГА

С момента возникновения концепции контроллинга и до настоящего времени у ученых-исследователей нет единого мнения о сущности контроллинга. Различные подходы к его определению и функциям, а также развитие и усложнение экономических отношений привели к возникновению нескольких концепций контроллинга. Выделяют три основные концепции (см. таблицу).

Татьяна Геннадьевна ХОДАСЕВИЧ, аспирантка кафедры банковского дела Белорусского государственного экономического университета. ,

Основные концепции контроллинга

| Ориентация концепции | [Сущность и основные задачи контроллинга в рамках данной концепции] |
|--|---|
| На систему учета | Переориентация системы учета из прошлого в будущее, создание на базе учетных данных информационной системы поддержки управленческих решений, связанных с планированием и контролем деятельности предприятия |
| На управленческую информационную систему | Создание общей информационной системы управления. Разработка концепции единой информационной системы, ее внедрение, координация функционирования информационной системы, оптимизация информационных потоков |
| На систему управления: | |
| с акцентом на планирование и контроль | Планирование и контроль деятельности структурных подразделений предприятия |
| с акцентом на координацию | Координация деятельности системы управления предприятием (управление управлением) |

Источник: [1, 9].

Эти концепции появились в разное время: первой возникла концепция, ориентированная на систему учета (30-е гг. XX в.); концепция, ориентированная на управленческую информационную систему, стала популярной в 70 — 80-х гг. (совпадает по времени с бурным развитием компьютерной техники); концепция, ориентированная на систему управления, непосредственно связана с развитием проектного менеджмента, появлением матричных организационных структур [1, 9].

Очевидна не только временная смена названных концепций, но и то, что функции и задачи контроллинга предыдущей концепции не отвергались сторонниками последующих, а лишь дополнялись. Тем самым, допустимо утверждение, что это не различные концепции контроллинга, а эволюция одной и той же концепции, вызванная изменяющимися возрастающими требованиями к менеджменту.

Данное утверждение вызывает необходимость сформулировать существенные признаки контроллинга в рамках существующей концепции*. Для достижения указанной цели нами был изучен, проанализирован и систематизирован теоретический материал (переводные труды немецких экономистов Д. Хана, А. Дайле, Й. Фольмута, Э. Майера и Р. Манна, а также труды российских и белорусских экономистов Е. Ананькиной, С. Данилочкина, Н. Данилочкиной, А. Карминского, Н. Оленева, А. Примака, С. Фалько, П. Лебедева, Ю. Ясинского и др.). Обобщение результатов проведенной работы позволило нам выработать собственные представления о целях, задачах, функциях, субъектах и объектах контроллинга, о структуре системы контроллинга, а также дать определение концепции контроллинга.

В рамках рассматриваемой концепции *основную цель контроллинга* можно определить как содействие эффективному долговременному функционированию коммерческой организации. Анализ взглядов экономистов на цель контроллинга показал, что в конечном итоге все экономисты считают данную цель основной. По нашему мнению, руководство может обеспечить долгосрочное эффективное функционирование коммерческой организации при соблюдении равновесия между достижением прибыли, ростом и развитием организации: Целевая картина на примере коммерческого банка представлена на рис. 1.

Определение в качестве целевой установки только одного из указанных направлений приведет к исчерпанию ресурсов и, как результат, прекращению деятельности банка. И лишь своевременная смена акцентов в целевой картине между прибылью, ростом и развитием будет содействовать продолжительному функционированию банка. Поэтому контроллинг призван своевременно предупредить руководство в случае возможного чрезмерного отклонения стратегии в пользу какого-либо одного из указанных направлений.

*Под концепцией в данном случае подразумевается четко очерченное принципиальное представление о рассматриваемом предмете.

В рамках рассматриваемой концепции перед контроллерами ставится ряд задач, содержание которых зависит от конкретной ситуации. Можно выделить следующие *признаки классификации задач контроллинга*:

- уровень контроллинга (стратегический и оперативный);
- сфера управленческой деятельности (планирование и контроль, учет, анализ, информационное обеспечение).

Для достижения указанной цели и выполнения поставленных задач контроллеры осуществляют ряд функций в различных областях менеджмента. Систематизация изученной информации позволила выделить *основные функции контроллинга*.

Информационная — заключается в создании управленческой информационной системы путем сбора информации, ее группировки и классификации; в разработке архитектуры управленческой информационной системы, стандартизации и оптимизации информационных потоков.

Методическая — заключается в разработке основных методов и показателей по всем областям менеджмента: планированию (в том числе бюджетированию), контролю, учету и анализу — для сбора информации, релевантной для принятия управленческих решений.

Координационная — заключается в корректировке остальных функций менеджмента для направления деятельности на достижение целей, в нивелировании конфликтов интересов; в унификации критериев оценки деятельности организации и ее подразделений.

Комментирующая — заключается в информационной поддержке принятия управленческих решений, т.е. своевременном предоставлении необходимой информации, в том числе результатов анализа альтернатив развития событий при принятии управленческих решений.

Обобщение и структурирование мнений о субъекте контроллинга показало, что *субъектом контроллинга* может быть отдельный контроллер или служба контроллинга (рис. 2). Под влиянием объективных причин наряду с эволюцией концепции контроллинга изменились и дополнились поставленные задачи, а соответственно, и функциональные обязанности контроллеров (служб контроллинга).



Рис. 2. Организационная форма контроллинга

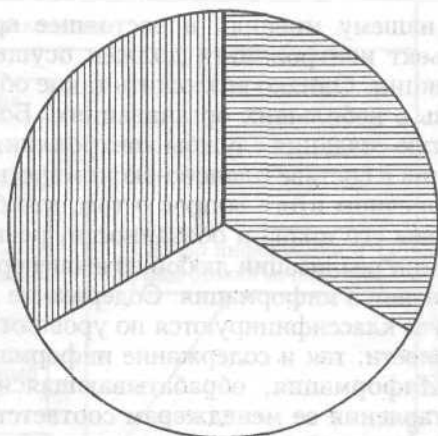





Рис. 1 Целевая картина коммерческого банка:

-  — рост (увеличение объемов и количества оказываемых банковских услуг);
-  — развитие (новые рынки, новые банковские продукты (услуги));
-  — прибыль

По нашему мнению, в настоящее время для выполнения поставленных задач субъект контроллинга должен осуществлять все вышеперечисленные основные функции. Однако возложить такие обязанности на отдельного человека возможно лишь в небольших организациях. Большинство же их сталкивается с необходимостью создания службы контроллинга, которая может возникнуть как отдел, как группа в составе планово-экономического отдела и как временная рабочая группа. В конечном итоге вопрос о том, кто будет осуществлять функции контроллинга, каковы его права и обязанности, решается руководством организации.

При реализации любой из вышеперечисленных функций *объектом контроллинга* является информация. Содержание информации зависит от решаемых задач. Как задачи классифицируются по уровням контроллинга и сферам управленческой деятельности, так и содержание информации зависит от указанных признаков.

Информация, обрабатываемая в системе контроллинга, на стадии предоставления ее менеджерам соответствующего уровня для принятия управленческих решений должна быть:

- своевременной — поступать тогда, когда еще имеет смысл ее учитывать при принятии решения;
- релевантной — иметь отношение и быть существенной для принятия решения;
- полной — по возможности, представлена вся существенная информация, без упущений;
- понятной — представлена в наиболее наглядном виде для скорейшего ее восприятия;
- достоверной — может содержать отклонения или вероятностные значения, но указанные отклонения не должны быть существенны с точки зрения принимаемого решения.

По нашему мнению, структуру контроллинга с учетом рассмотренных целевых ориентиров и функциональных обязанностей можно представить в виде схемы (рис. 3).

Как видно из рис. 3, контроллинг представлен двумя уровнями — идеологическим и операционным. Первый представляет собой философию доходности, основная задача которой — ориентация на эффективную работу организации в долгосрочной перспективе.

Философия доходности означает:

- преимущественную ориентацию мышления и действий сотрудников организации на рентабельность;
- отчетливое понимание контроля расходов и мероприятий по их снижению как непрерывного процесса;
- гармоничное сочетание ориентации на клиентов и на доход;
- связь системы стимулирования работников с их конкретным вкладом в достижение целей организации;
- синхронизация целей организации и личностных целей работников.

Операционный уровень контроллинга представлен двумя взаимосвязанными циклами — стратегическим и оперативным. Схема взаимодействий и движения информации в данных циклах аналогична. Дифференциация проявляется в задачах, содержании информации (предмете), методах и инструментах анализа и уровне менеджеров — пользователей информации.

Стратегический контроллинг координирует функции стратегического планирования, контроля и системы стратегического информационного обеспечения с целью содействия в обеспечении *продолжительного* успешного функционирования организации.

Можно выделить следующие задачи стратегического контроллинга:

- 1) разработка стратегии развития организации, мер по ее реализации, мониторинг и контроль их выполнения;
- 2) организация информационного мониторинга внешней и внутренней сред с целью определения позиции организации на соответствующем рынке, а также выявления перспективных направлений развития и роста;

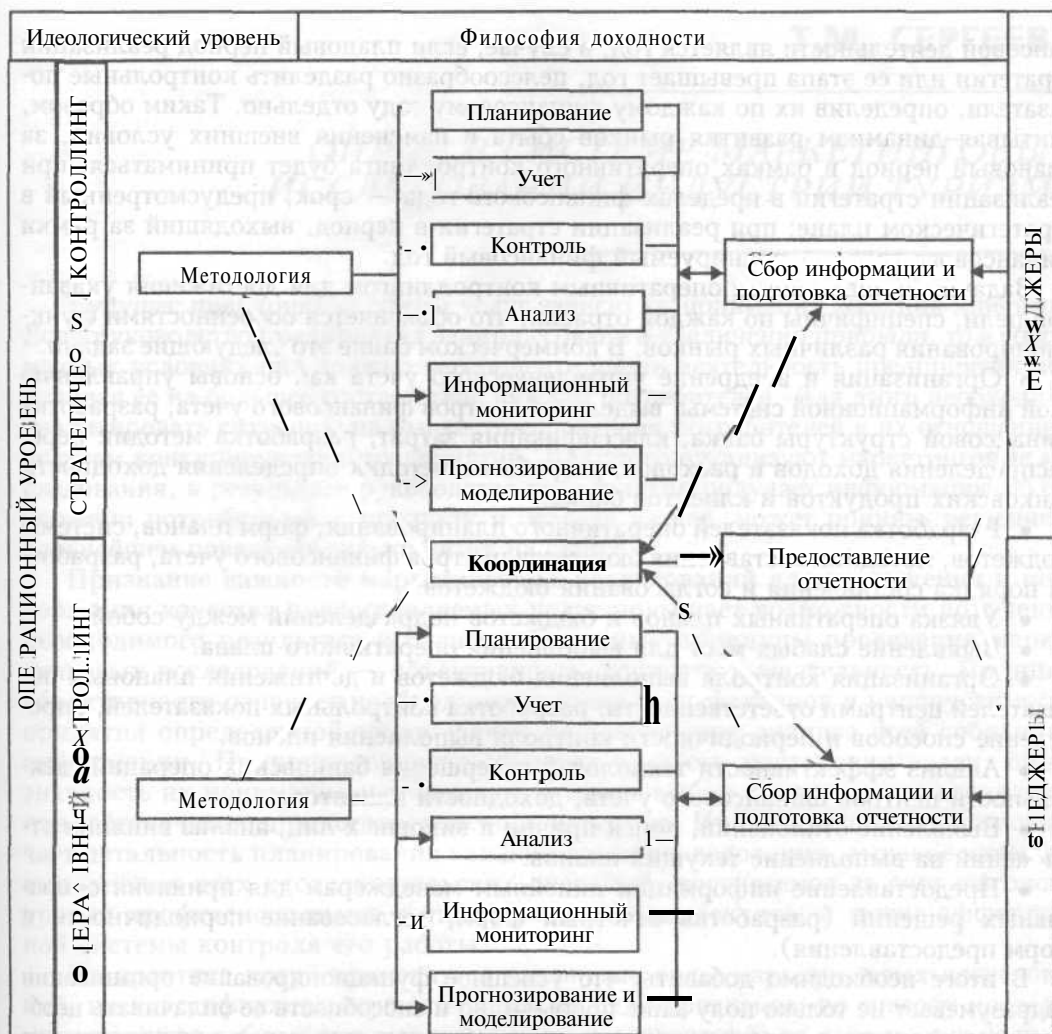


Рис. 12. Структура контроллинга

3) моделирование и организация системы превентивных мер. Данная задача включает в себя два направления — разработку альтернативных стратегий или альтернативных путей достижения поставленных целей и регламентацию действий работников и руководства организации в чрезвычайных ситуациях, направлений выхода и минимизации негативных последствий в случаях реализации риска и т.д.

4) организация учета информации, разработка управленческой отчетности, регламентация информационных потоков и способов предоставления информации высшему руководству.

С учетом роли стратегического контроллинга цель *оперативного контроллинга* — обеспечить полноту и эффективность исполнения этапов реализации стратегий в соответствии с разработанными планами. Как правило, это выражается в содействии достижению прибыли (рентабельности) в рамках выбранных стратегических направлений при условии поддержания необходимого уровня ликвидности. Рассмотрение оперативного контроллинга как исполнительного (английское написание "оперативный" — executive — переводится также как "исполнительный" [2, 623]) позволяет отойти от четко определенного годового временного периода и действовать в рамках целевого направления, определенной стратегией, и периода, определенного для выполнения реализуемого этапа стратегии. Поскольку в соответствии с законодательством Республики Беларусь отчетным периодом фи-

нансовой деятельности является год, в случае, если плановый период реализации стратегии или ее этапа превышает год, целесообразно разделить контрольные показатели, определив их по каждому финансовому году отдельно. Таким образом, учитывая динамизм развития рынков сбыта и изменения внешних условий, за плановый период в рамках оперативного контроллинга будет приниматься: при реализации стратегии в пределах финансового года — срок, предусмотренный в стратегическом плане; при реализации стратегии в период, выходящий за рамки финансового года, — планируемый финансовый год.

Задачи, стоящие перед оперативным контроллингом для достижения указанной цели, специфичны по каждой отрасли, что объясняется особенностями функционирования различных рынков. В коммерческом банке это следующие задачи.

- Организация и внедрение управленческого учета как основы управленческой информационной системы: выделение центров финансового учета, разработка финансовой структуры банка, классификация затрат, разработка методик перераспределения доходов и расходов, разработка методик определения доходности банковских продуктов и клиентов банка.

- Разработка показателей оперативного планирования, форм планов, системы бюджетов, методики составления бюджетов центров финансового учета, разработка порядка составления и согласования бюджетов.

- Увязка оперативных планов и бюджетов подразделений между собой.

- Выявление слабых мест для выполнения оперативного плана.

- Организация контроля выполнения бюджетов и достижения плановых показателей центрами ответственности: разработка контрольных показателей, определение способов и периодичности контроля выполнения планов.

- Анализ эффективности технологий совершения банковских операций, деятельности центров финансового учета, доходности клиентов.

- Выявление отклонений, поиск причин и виновных лиц, анализ влияния отклонений на выполнение текущих планов.

- Предоставление информации линейным менеджерам для принятия оперативных решений (разработка отчетных форм, согласование периодичности и форм предоставления).

В итоге необходимо добавить, что успешное функционирование организации подразумевает не только получение прибыли, но и способность ее оплачивать необходимые расходы и своевременно погашать обязательства перед кредиторами на протяжении всего срока функционирования. Иначе говоря, руководство организации должно принимать решения, обеспечивающие уровень ликвидности, достаточный для погашения обязательств, а также создания необходимого объема резервов при осуществлении операций, связанных с повышенным риском. Поэтому, по нашему мнению, под **концепцией контроллинга** следует понимать задачи, функции, инструменты, объекты, субъекты и организационные структуры, интегрированные с целью информационной поддержки принятия управленческих решений для оптимизации результата с учетом гарантии ликвидности.

Литература

1. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е.А. Анашкина, С.В. Данилочкин, Н.Г. Данилочкина и др.; Под ред. Н.Г. Данилочкиной. М., 2002.
2. The Concise Oxford Russian Dictionary / Под ред. М. Уиллера, Б. Унбергауна и П. Фалла. М., 2000.

Контроллинг в бизнесе. Методические и практические основы построения контроллинга в организациях / А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примаков, С.Г. Фалько. 2-е изд. М., 2002.

Лебедев П.В. Контроллинг: теория, методика, практика. Мн., 2001.

Мани Р., Майер Э. Контроллинг для начинающих / Пер. с нем. Ю.Г. Жукова; Под ред. С.А. Николаевой. М., 1993.

Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Пер. с нем.; Под ред. и с предисл. А.А. Гурчака, Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича. М., 1997.

Ясинский Ю.М. Денежно-кредитная система и банковский контроллинг. Мн., 2000.