

# Информационные технологии и управление

УДК 338.24  
ББК 65.291.21

© Чегодаев А.В.

## КОНТРОЛЛИНГ В СИСТЕМЕ ЦЕЛЕВОГО УПРАВЛЕНИЯ

*В статье обосновывается необходимость комплексного подхода к организации управления предприятием на основе технологии управления по целям, именуемой термином «контроллинг». Рассмотрены основные концепции, связанные с контроллингом: стратегический и оперативный контроллинг, контроль персональных показателей сотрудников. Указано место каждой подсистемы контроллинга в системе управления компанией и подходы к их разработке, описано их взаимодействие.*

*Управление по целям, контроллинг, система сбалансированных показателей, ключевые показатели деятельности (KPI).*

**Понятие контроллинга.** Сложность управления экономическими факторами деятельности предприятий на современном этапе обусловлена изменениями характера их деятельности, который становится комплексным. Основной проблемой, с которой сталкиваются руководители многих крупных компаний, заключается в трудностях создания и реализации на практике механизмов информационно-аналитической и мониторинговой системы менеджмента для планирования и анализа эффективности управленческих решений [3, с. 24].

Решить данную проблему в современных условиях можно используя концепцию управления по целям.

Многие авторы, подчёркивая ориентацию управленческого процесса на достижение целей, стоящих перед предприятием, используют термин «контроллинг» [11, с. 11].

Систематизация определений и целей понятия «контроллинг» рассмотрена Л.Ю. Лихтаревым [10]. Отметим, что в настоящее время наблюдается тенденция к формированию парадигмы контроллинга, которую можно назвать интегрированной, то есть контроллинг всех направлений деятельности предприятия на основе единого управленческого механизма. Такого подхода придерживается и автор данной статьи. Концепция контроллинга применима к широкому спектру технологий управления, общими чертами которых является формализация целевых показателей, планирование и контроль достижения целей.



ЧЕГОДАЕВ Александр Вячеславович  
кандидат физико-математических наук, научный сотрудник ИСЭРТ РАН  
Cheg\_al@mail.ru

Реализация концепции в той или иной области управления предприятием нередко приводит к построению особой методологии, которая приобретает самостоятельное значение.

Основное различие между стратегическим и оперативным контроллингом заключается в том, что первый ориентирован на развитие, а второй, напротив, – на текущее состояние внутренней и внешней среды организации [1, с. 161].

Сравнительная характеристика систем стратегического и оперативного контроллинга представлена в *таблице*.

**Оперативный контроллинг.** Оперативный контроллинг фокусируется на показателях тех или иных процессов и функциональных областей. Так, концепция контроллинга может применяться для управления качеством, анализа показателей обслуживания клиентов, управления процессами обучения персонала и во многих других областях. Цель оперативного контроллинга – создание системы управления для достижения текущих целей предприятия, а также принятия своевременных решений по оптимизации соотношения «затраты – прибыль». Он необходим для обоснования и выполнения оперативных решений.

Инструментом реализации концепции оперативного контроллинга, который даёт управленческую информацию для планирования, контроля, оценки и непрерывного совершенствования организации, является система управленческого учёта (СУУ). СУУ – это синтез организационной структуры и выполняемых ею функций по обеспечению процесса выявления, измерения, накапливания, анализа, подготовки, интерпретации и передачи информации, необходимой руководству компании для принятия управленческих решений, а собственникам – для контроля бизнеса [12, с. 86]. Одной из наиболее значимых подсистем оперативного контроллинга является система бюджетирования (финансово-экономический контроллинг).

Бюджетирование – это часть системы контроллинга, охватывающая финансово-экономические показатели на среднесрочном горизонте деятельности предприятия. Методология бюджетирования предусматривает выделение центров финансовой ответственности (ЦФО), с каждым из которых связаны определённые финансово-экономические показатели. Каждый ЦФО планирует свою деятельность на основе бюджета установленной формы и отчитывается о выполнении

#### Сравнительная характеристика систем стратегического и оперативного контроллинга

Показатель	Система оперативного контроллинга	Система стратегического контроллинга
Цель	Создание системы управления достижением текущих целей предприятия, оптимизация соотношения затраты – прибыль	Обеспечение выживаемости предприятия и мониторинг выполнения предприятием намеченных стратегических целей
Основное требование	Полнота управленческой информации	Отражение стратегических приоритетов
Количество показателей	Большое число финансовых, рыночных индикаторов и показателей процессов	Ограниченное число показателей, отражающих ключевые факторы успеха
Задачи	Отражает модель предприятия: – представление всех значимых параметров деятельности компании и её окружения; обеспечение основы для принятия решений; – управление оперативной деятельностью: планирование и контроль использования ресурсов; – выявление проблем, связанных с отклонениями показателей от целевых.	Отражает модель стратегии: – понимание стратегии всеми заинтересованными сторонами, создание основы для мотивации персонала к сотрудничеству с компанией; – управление выполнением стратегии: планирование и контроль; – установление инвестиционных приоритетов, повышение эффективности инвестиций.
Временной горизонт	Акцент на краткосрочный период	Акцент на среднесрочный и долгосрочный период

заданных показателей. Горизонт планирования на основе бюджетов составляет, как правило, один год.

В целом система бюджетирования предприятия обеспечивает – «прозрачность» формирования финансовых результатов и возможность превентивных мер при выявлении неблагоприятных тенденций [8].

**Стратегический контроллинг.** Стратегический контроллинг предназначен для обеспечения организационной, информационно-аналитической, методической и инструментальной поддержки и координации процессов стратегического планирования, формулировки стратегии, контроля её реализации и обеспечения рациональности принимаемых стратегических управленческих решений, направленных на поддержание жизнеспособности стратегических планов предприятия в процессе реализации избранной стратегии и достижения поставленных стратегических целей [7, с. 165].

Важным инструментом стратегического контроллинга, который позволяет оценить эффективность стратегии с помощью финансовых и нефинансовых показателей, является система сбалансированных показателей (ССП, Balanced Scorecard – BSC). СПП – это механизм формализации стратегии, выполнения стратегических целей компании на уровне операционной деятельности и построения эффективной системы отчётности.

Не останавливаясь подробно на методике внедрения СПП на практике, выделим основные этапы её разработки [9, с. 84-94]:

- разработка стратегических целей;
- составление карты стратегии;
- формирование системы показателей;
- установление целевых значений показателей;
- разработка стратегических мероприятий;

- каскадирование СПП на все уровни управления, закрепление ответственности;
- внедрение СПП.

Как правило, карта стратегии изображается в виде ориентированного графа, вершинами которого являются стратегические цели предприятия, а рёбра указывают на причинно-следственные связи между стратегическими целями. Цели организации группируются в четырёх проекциях: «финансы», «рынок», «процессы», «персонал и развитие».

Смысл группировки стратегических целей в разрезе проекций состоит в том, чтобы выделить все стратегически важные аспекты деятельности компании и в каждом из них установить задачи. Так, проекция «Финансы» отражает интересы акционеров и содержит наиболее значимые цели, связанные с ростом финансовых показателей деятельности компании. Проекция «Рынок» включает цели, касающиеся повышения удовлетворённости и лояльности клиентов, увеличения клиентской базы, объёмов продаж и доли рынка. Очевидно финансовых целей можно добиться лишь при условии достижения успехов на рынке.

К проекции «Процессы» относятся цели совершенствования процессов и структур компании, за счёт которых происходит расширение клиентской базы и завоевание рынка. В проекции «Персонал и развитие» сосредоточены цели компании, связанные с развитием её ключевых ресурсов, к которым относятся прежде всего сотрудники. В эту же проекцию нередко включаются информационные технологии как главный информационный ресурс современного бизнеса. Выполнение целей данной проекции обеспечивает достижение успеха по всем остальным направлениям.

Отметим, что число показателей стратегического контроллинга (СПП) не

может быть большим (по мнению многих экспертов, не свыше 20), поскольку стратегия предполагает установление приоритетов. Система оперативного контроллинга, наоборот, может содержать большое число показателей, т. к. фокусируется на показателях тех или иных процессов и функциональных областей и предназначена для контроля отклонений действующих процессов.

Таким образом, в планах компания должна иметь две системы показателей. Одна из них отражает модель предприятия и позволяет управлять операционной деятельностью. Другая (ССП) демонстрирует модель стратегии и служит для управления инвестиционной деятельностью, то есть развитием компании. Однако эти две системы взаимосвязаны, а множества показателей могут пересекаться. Оперативное планирование зависит от стратегического и в свою очередь даёт импульсы для стратегической направленности предприятия. Таким образом, оперативный и стратегический контроллинг образуют единый сектор регулирования.

**Система мотивации персонала на основе КРІ.** Ключевые показатели деятельности (КРІ) – это связанные с целями компании персонализированные показатели, установленные для конкретных сотрудников. В литературе по управлению встречаются и более общие определения, трактующие КРІ как всеобъемлющую систему оценки, обеспечивающую достижение стратегических и оперативных целей компании. Однако такие определения не позволяют, на наш взгляд, установить специфику данного понятия и выявить его отличие от смежных с ним управленческих подсистем. На основе системы показателей КРІ обычно строится система мотивации и стимулирования сотрудников компании.

Можно предложить следующие этапы внедрения системы КРІ:

- формализация определения целей для сотрудников компании;
- оценка деятельности сотрудников;
- определение вознаграждения сотрудников.

Выделим основные требования к системе мотивации сотрудников [6]:

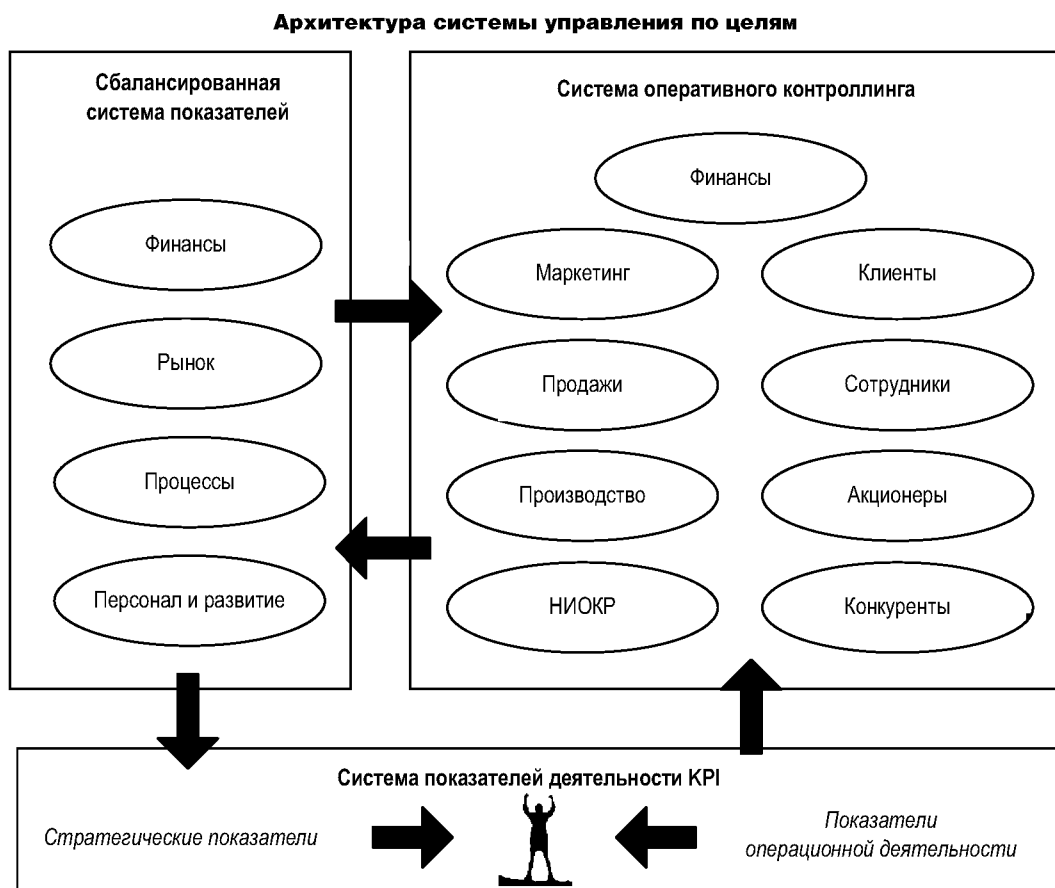
- ориентация на результат – сотрудник получает вознаграждение за достижение результата и выполнение работ, которые должны привести к результату;
- управляемость – позволяет корректировать направленные усилия сотрудников без серьёзной модификации самой системы при изменении ситуации на рынке;
- справедливость – достойная оценка вклада сотрудника в общий успех компании и справедливое распределение рисков между ними в случае неуспеха;
- понятность – сотрудник понимает, за что компания готова его вознаграждать, компания понимает за какие результаты и сколько готова заплатить;
- неизменность – в случае спонтанного изменения системы мотивации компания лишится доверия своих сотрудников.

Типовая формула для расчёта совокупного дохода сотрудника на основе КРІ имеет вид:

$$\text{Доход} = \text{Оклад (постоянная часть)} + (\% \text{ от оклада}) * (\text{вес КРІ}_1 * K1 + \text{вес КРІ}_2 * K2 + \text{вес КРІ}_3 * K3),$$

где K1, K2, K3 – коэффициенты выполнения соответствующих КРІ (как правило, являются кусочно-постоянными функциями), вес КРІ устанавливается в процентах и характеризует важность соответствующего КРІ.

Общая архитектура системы целевого управления организацией представлена на *рисунке* [8]:



**Заключение.** Применение контроллинга является одним из наиболее востребованных и перспективных направлений развития современного менеджмента и широко применяется в зарубежной практике.

Эффективность контроллинга обеспечивается посредством результативной взаимосвязи его подсистем, охватывающих стратегический и оперативный контроллинг, ключевые показатели эффективности сотрудников.

### ЛИТЕРАТУРА

1. Анискин, Ю.П. Планирование и контроллинг [Текст] / Ю.П. Анискин, А.М. Павлова. – М.: Омега-Л, 2007. – 280 с.
2. Виханский, О.С. Стратегический менеджмент: учебник [Текст] / О.С. Виханский. – М.: Гардарики, 1998. – 296 с.
3. Ильин, В.А. Стратегические резервы роста производительности труда в региональной экономике [Текст] / В.А. Ильин, К.А. Гулин, Т.В. Ускова // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. – 2010. – № 1. – С. 24-38.
4. Каплан, Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию: пер. с англ. [Текст] / Р. Каплан, Д. Нортон. – М.: Олимп-Бизнес, 2006. – 304 с.
5. Карминский, А.М. Контроллинг в бизнесе: методологические и практические основы построения контроллинга в организациях [Текст] / А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примак, С.Г. Фалько. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 256 с.
6. Клочков, А. КРІ и система мотивации персонала [Электронный ресурс] / А. Клочков. – Режим доступа: <http://lib.rus.ec/b/218866/read#t67>

7. Ковалева, Е.Б. Сущность и роль взаимодействия стратегического и оперативного контроллинга на предприятии [Текст] / Е.Б. Ковалева // Известия РГПУ им. А.И. Герцена. – 2008. – № 76-1. – С. 163-167.
8. Кочнев, А.Ф. BSC, KPI и другие показатели [Электронный ресурс] / А.Ф. Кочнев. – Режим доступа: [http://www.iteam.ru/publications/strategy/section\\_27/article\\_4114/](http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_27/article_4114/)
9. Кочнев, А.Ф. Разработка сбалансированной системы показателей: шаг за шагом [Текст] / А.Ф. Кочнев, И.С. Фастов // Стратегический менеджмент. – 2009. – № 2. – С. 84-94.
10. Лихтарев, Л.Ю. Контроллинг как объект исследования [Электронный ресурс] / Л.Ю. Лихтарев. – Режим доступа: <http://www.kpilib.ru/article.php?page=722>
11. Попова, Л.В. Контроллинг [Текст]: учебное пособие / Л.В. Попова, Р.Е. Исакова, Т.А. Головина. – М.: Дело и сервис, 2003. – 188 с.
12. Ригин, В.А. Информатизация в аспекте процессно-ориентированного подхода к управлению предприятием [Текст] / В.А. Ригин // Проблемы развития территории. – 2012. – № 2. – С. 86-91.
13. Ускова, Т.В. О стратегии развития региона [Текст] / Т.В. Ускова // Проблемы развития территории. – 2004. – № 4. – С. 9-14.