

УДК 658.012.4

Д.О. Стратонов (асп. каф. СМ), М.В. Лопатин, к.э.н., проф.

## ВКЛЮЧЕНИЕ КОНТРОЛЛИНГА В ОРГАНИЗАЦИЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

В современной научной литературе не существует однозначного определения понятия «контроллинг», но большинство авторов рассматривает его как новую концепцию системного управления организацией, призванную обеспечить ее успешное функционирование путем адаптации стратегических целей к изменяющимся условиям внешней среды, согласования оперативных планов со стратегическим планом развития организационной системы, создания системы обеспечения менеджеров информацией для различных уровней управления, создания системы контроля над исполнением планов, адаптации организационной системы управления предприятием с целью повышения ее гибкости и способности быстро реагировать на меняющиеся требования внешней среды.

Центральной задачей управления является, таким образом, координация действий внутри системы управления, а также между системой управления и релевантной окружающей средой предприятия. Несогласованность между подсистемами управления может привести к недостаточной адаптивной способности и гибкости системы управления по отношению к изменению внешних факторов, влияющих на производство, на переменные величины целевой и производственной подсистем.

Мы придерживаемся точки зрения, что контроллинг не самостоятельно координирует систему управления и ее подсистемы, но способствует выполнению этой функции благодаря учету важных для управления факторов, методов и инструментов, которые носят консультативный характер. Следовательно, контроллинг характеризуется, по сравнению с управлением предприятием, наличием консультативной и сервисной функций.

В рамках нашей работы цели контроллинга определяются как целевые установки управления предприятием, которые являются причинами создания систем контроллинга.

Функции контроллинга – это группы однородных запланированных показателей системы контроллинга, которые служат для достижения целей контроллинга и образуют базу для определения задач контроллинга, которые являются индивидуальными, зависимыми от ситуативных факторов на предприятии, в отрасли и окружающей среде.

Контроллинг ориентирован, прежде всего, на поддержку процессов принятия решений и призван обеспечить адаптацию традиционной системы учета к информационным потребностям должностных лиц, принимающих решения, т.е. в функции контроллинга входят создание, обработка, проверка и представление системной управленческой информации.

Разгрузка управления путем гарантированной координационной способности системы управления обеспечивает ее адаптацию и гибкость.

Инструменты контроллинга делятся на общие и частные. Решение координационных задач контроллинга облегчается благодаря гибкости его инструментария, который может быть использован во многих фазах управленческого процесса и комбинироваться с другими инструментами. Инструменты контроллинга должны соответствовать требованиям экономичности, соразмерным соотношением затрат на его создание и применение.

Задачи контроллинга могут решаться в уже существующих отделах предприятия в дополнение к своим задачам или путем создания института контроллинга на предприятии и включения его в организационную структуру управления. На наш взгляд второй путь является более правильным, так как обеспечивает независимость контроллера. Важно также определить место создаваемых отделов контроллинга, их иерархическое включение в систему управления и полномочия в структуре контроллинга.

В рамках данной работы рассматриваются возможности организационной привязки контроллинга, хотя эта задача не имеет идеально-типичного решения, т.к. организационная ситуация на различных предприятиях не является универсальной. Гипотетически на организацию контроллинга на предприятии влияют следующие факторы [1]: величина предприятия, сложность решаемых проблем, необходимость инноваций, основы предпринимательской деятельности.

При организации подразделений контроллинга необходимо различать 3 типа контроллеров [2]: регистратора, навигатора и инноватора.

Анализ существующего положения в ряде отраслей и их динамичное развитие способствует переходу от господствующего в настоящее время типа контроллера-навигатора к типу контроллера-инноватора.

Важным сопутствующим фактором для характера создаваемого участка контроллинга является имеющаяся организационная структура. В одномерной, функциональной или дивизионной организационной структуре возможна организация контроллинга в виде штабного (линейного) участка, но связанное с этим подчинение одной или нескольким подсистемам управления (например, планирования или контроля) противоречит положению о нейтралитете и независимости контроллера. Создание института контроллинга как центральной инстанции и появление благодаря этому многомерных матричных организационных структур в системе управления способствует гибкости действий и ведет к сокращению времени реакции на изменения в среде предприятия. Это самая подходящая форма институализации типа контроллера-инноватора.

Вопрос иерархического включения контроллинга решается с учетом двух условий: потребности в координации внутри системы управления и соблюдении нейтральности и независимости органов контроллинга. В соответствии с этим необходимо включение контроллинга на высокое иерархическое место, соответствующее руководителю подсистемы управления, что придаст контроллеру авторитет, соответствующий важности его задач в системе управления. Включение контроллера в состав управления лишает его необходимой дистанции для критики целей и действий управления. Принимая во внимание эти аргументы, контролинг должен находиться на втором уровне управления [2] – подчинение президенту компании или функционально всему органу управления (неподведомственному лицу). Это справедливо для средних и крупных предприятий, на более мелких предприятиях задачи контроллинга могут решаться руководством предприятия.

Иерархическое включение контроллинга ставит вопрос о разграничении профессиональных и дисциплинарных полномочий между центральным и децентральным контроллером, с одной стороны, и между руководителем-специалистом и децентральным контроллером, с другой стороны. В работе анализируются преимущества и недостатки альтернативных отношений подчинения децентральных контроллеров.

Принимая во внимание информационно-экономическую сервисную функцию контроллинга и его посредническую функцию в отношении предоставления методических средств планирования и контроля, нам представляется оправданным профессиональное подчинение центральному контроллеру и дисциплинарное – специалисту-руководителю линии.

Подводя итог гипотетическому включению контроллинга в организацию можно сделать вывод о том, что связь профильной и центральной инстанции с ограниченными функциональными правами и включение контроллинга во второй уровень управления позволит выполнить функции контроллинга, ориентированные на координацию.

#### ЛИТЕРАТУРА:

1. Манн Р. Контролинг для начинающих. – М.: Финансы и статистика, 1993. – 96 с.
2. Zuend, A.: Der Controllere-Bereich (Controllingship). – Randbemerkungen zur Institutionalisierung der Controlling-Funktion. – Bern, 1985. S. 28-40.