

**Ю.Ю. Луженская**

**МЕХАНИЗМ ПРЯМОЙ И ОБРАТНОЙ СВЯЗИ  
В СИСТЕМЕ ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЛИНГА НА ПРЕДПРИЯТИИ**

**Iu.Iu. Luzhenskaya**

**MECHANISM OF FORWARD AND BACKWARD CONNECTION  
IN THE SYSTEM OF FINANCIAL CONTROLLING AT THE ENTERPRISE**

Представлен механизм прямой и обратной связи в системе финансового контроллинга, в основу которого положена система контрольных показателей. Данный механизм достаточно прост и не сложен в использовании. В зависимости от внешних и внутренних конкурентных преимуществ компании, а также от привлекательности рынка в целом, высшее руководство компании с легкостью определит для себя те или иные финансовые цели, которые необходимо достичь предприятию, чтобы реализовать свою главную цель развития компании. В нем легко разобраться, для этого не требуется большого количества времени, так как по каждой финансовой цели назначены свои контрольные показатели, отвечающие за ее реализацию. Нормативные значения, назначенные по каждому контрольному показателю, значительно упрощают процесс работы с ним. Система контрольных показателей как основа механизма прямой и обратной связи также адаптирована к условиям неопределенности и включает различные виды финансовых рисков, с которыми может столкнуться компания при достижении определенных финансовых целей и задач; определены способы их минимизации или ликвидации. Предлагаемый механизм позволяет комплексно осуществлять контроль процесса реализации стратегических и финансовых целей деятельности предприятия, а также отслеживать фактические результаты их выполнения с помощью «привязки» системы бюджетирования, управленческого учета и системы мотивации к контрольным показателям деятельности компании. Бортовая система контроля позволит руководителю контролировать в комплексе все показатели, критичные для достижения поставленных стратегических задач подразделения, отслеживать результаты реализации предпринятых действий подразделения, а также учитывать соблюдение лимитов, нормативов и требований со стороны планово-бюджетной и контрольной системы компании. Таким образом, механизм прямой и обратной связи в системе финансового контроллинга подразумевает последовательное рассмотрение деятельности компании на всех уровнях управления. В конечном счете, каждый сотрудник организации обрабатывает личную систему показателей, стараясь достичь своих персональных целей на основе нормативных значений показателей, связанных с глобальными целями деятельности компании.

**КОНТРОЛЛИНГ; ФИНАНСЫ; КОНТРОЛЬНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ; ЭФФЕКТИВНОСТЬ; СТРАТЕГИЯ; УПРАВЛЕНИЕ.**

The article presents the mechanism of forward and backward connection in the system of financial controlling, which is based on system benchmarks. This mechanism is simple and easy in use. Depending on the external and internal competitive advantages of the company, as well as the general attractiveness of the market, the company's senior management can easily determine their financial goals that the enterprise has to achieve in order to implement its main development goal. This mechanism is easy to understand and is not time-consuming, because each financial goal has its own benchmarks, which are targeted at its implementation. Normative values for each benchmark significantly simplify the operational process. The system of benchmarks, which is the basis of the mechanism of forward and backward connection, is also adapted to the conditions of uncertainty and includes various types of financial risks that the company faces while achieving certain financial goals and objectives, and identifies ways to minimize or eliminate these risks. The proposed mechanism allows monitoring the achievement of the company's strategic and financial goals, and tracking the actual results through «pegging» the budgeting system, management accounting and incentive system to control indicators of the company performance. The onboard monitoring system will allow the Manager to monitor all the indicators that are critical for achieving the strategic objectives of the division, to monitor the results of the undertaken actions of the division, as well as to take into account credit limits, regulations and requirements of the budget-planning and controlling systems of the company. Thus, the mechanism of forward and backward connection in the system of financial controlling implies the sequential consideration of the company's activities at all levels of management. Ultimately, every employee of the organization processes a personal scorecard, trying to achieve his/her personal goals based on standard values of indicators related to the global objectives of the company.

**CONTROLLING; FINANCE; BENCHMARKS; EFFICIENCY; STRATEGY; MANAGEMENT.**

*Введение.* В условиях жесткой конкурентной борьбы на внешних и внутренних рынках, в условиях неопределенности макроэкономической ситуации в стране и в мире и неустойчивости на финансовых рынках предприятия, как правило, сталкиваются со снижением уровня своей доходности и повышением степени риска в бизнесе. Предприятия все больше нуждаются в модернизации и реализации новых инструментов современного менеджмента, адаптированных к внешним и внутренним изменениям окружающей среды предприятия [1]. Им необходима такая система управления, которая способствовала бы обеспечению конкурентоспособности и устойчивости положения на рынке, а также позволила бы модернизировать организационную и информационную структуру таким образом, чтобы решались базовые проблемы развития, предопределяющие стабильные экономические результаты. Такой системой является система контроллинга.

Под контроллингом понимается эффективная концепция управления предприятием, обеспечивающая методическую и инструментальную базу для поддержки основных функций менеджмента (планирования, учета, контроля, анализа и принятия управленческих решений), направленная на обеспечение устойчивого развития предприятия, а также повышения его конкурентоспособности и максимальной эффективности принимаемых управленческих решений. Другими словами, контроллинг является «по-настоящему» эффективной системой управления предприятием, позволяющей «отслеживать» движение компании к намеченной стратегической цели своего развития [3].

В наибольшей степени предприятия нуждаются в модернизации системы управления в области финансов, поскольку сегодня в условиях наступления очередного финансового кризиса остро встает вопрос о способности генерировать денежные средства для достижения финансовых стратегий деятельности предприятия [6]. Каждая компания подвергается производственным и инновационным рискам и нуждается в единой финансовой системе управления, охватывающей все бизнес-процессы предприятия и направляющей их на достижение стратегических целей предприятия. Выживание в таких условиях

способна обеспечить лишь система финансового контроллинга [9].

Под системой финансового контроллинга будем понимать регулирующую управляющую систему, координирующую взаимосвязи всех функций управления финансовыми потоками предприятия, охватывающую все его бизнес-процессы, обеспечивающую концентрацию контрольных действий на наиболее значимых направлениях деятельности с учетом влияния факторов внешней и внутренней среды.

Предоставленная вовремя консолидированная информация играет важную роль в принятии верных управленческих решений и способствует снижению издержек и повышению эффективности управления предприятием в целом [11]. Именно поэтому, чтобы не сбиться с намеченной траектории, руководителям необходимо осуществлять контроль за достижением заданных целей с помощью механизма прямой и обратной связи, который обеспечит руководству высшего уровня обратную связь от результатов его собственной деятельности и даст возможность определить, формируются ли решения так, как это ожидалось, встречались ли какие-либо трудности при вводе данного механизма в действие и достаточно ли эффективно поддерживается его работоспособность. Таким образом, в системе финансового контроллинга должен быть проработан механизм прямой и обратной связи.

Под механизмом прямой и обратной связи будем понимать замкнутый контур циркуляции информации в управляющей системе, направляемой сначала от управленческого аппарата к объекту управления и носящей директивный характер, а затем — в обратном порядке, консолидирующейся в отчетную информацию о выполнении принятых решений.

Сегодня существует большое количество публикаций, посвященных системе контроллинга. Наиболее успешными теоретическими разработками в данной области являются работы таких зарубежных авторов, как Д. Нортон и Р. Каплан, Л. Мейсель [4], П. Друкер, К. Мак-Найра [2], Р. Линч и К. Кросс [5], Робертс и П. Адамс. В их исследованиях особое внимание уделено определению контрольных показателей, отвечающих за реализацию поставленных стратегических целей и задач предприятия.

Под контрольными показателями будем понимать показатели, измеряющие количественных результат достижения стратегических целей и задач предприятия.

Преимущество и недостатки теоретических разработок наиболее известных исследований в области определения контрольных показателей представлены в табл. 1.

В Российских компаниях данные разработки используются очень редко. Как правило, это связано с тем, что они очень трудоемки, сложны в использовании, затратны по времени, недостаточно эффективны и дорогостоящи. Существующие разработки не способны оценить условия неопределенности и возможные финансовые риски, с которыми может столкнуться компания. Контрольные показатели в данных разработках не фикси-

рованы, а также по ним отсутствуют нормативные значения, что весьма осложняет процесс работы с ними. Кроме того, нет разработок по отдельным функциональным областям деятельности предприятия, что дало бы возможность компаниям сконцентрироваться на своих более проблемных областях деятельности. Используя нефинансовые контрольные показатели, данные разработки в большей степени подвержены манипуляциям со стороны персонала, они провоцируют менеджеров на оппортунистическое поведение и приводят к их неспособности принимать эффективные управленческие решения. Как следствие, теряется высокий экономический эффект от их внедрения [15]. Также механизму прямой и обратной связи в предложенных разработках уделено недостаточно внимания.

Таблица 1

**Преимущество и недостатки теоретических разработок в области определения контрольных показателей**

Теоретическая разработка	Преимущество	Недостатки
Система сбалансированных показателей Д. Нортон и Р. Каплана	Руководство предприятия должно отслеживать не только финансовые критерии, но и критерии, связанные со взаимоотношениями с клиентами, совершенствованием внутренних бизнес-процессов и т. д. Используемые показатели взаимосвязаны, что способствует возникновению предпосылок для стратегического планирования и планфактного контроля на основе построенной системы сбалансированных показателей. Также стоит отметить, что в нее могут входить как традиционные количественные, так и качественные факторы. Простота и законность идеи системы сбалансированных показателей обуславливает ее широкое применение в практике стратегического управления. Таким образом, она позволяет менеджменту в режиме реального времени отслеживать отклонения показателей, корректировать операции и выявлять несоответствия со стратегией. Основные усилия при ее внедрении занимает выявление контрольных показателей и их балансирование в соответствии с заданной стратегией. Однако представленные в готовом виде эти показатели максимально конкретны и понятны исполнителям. Данные показатели могут регламентировать работу всей компании, от топ-менеджмента до линейного персонала. Система сбалансированных показателей учитывает не только финансовые индикаторы, но и рыночные, а также внутренние. Менеджмент в состоянии своевременно выявить угрозы или найти благоприятные возможности, что, в свою очередь, свидетельствует об определенной устойчивости к манипуляциям, хотя и не полностью защищена от них	Основные усилия при ее внедрении занимает выявление контрольных показателей и их балансирование в соответствии с заданной стратегией, что весьма трудоемко и занимает большое количество времени. К тому же возможность ошибок на этапе разработки стратегических карт, выявлении причинно-следственных связей между показателями, а также ошибки в измерениях нефинансовых показателей могут нанести серьезный ущерб ее эффективности. Система сбалансированных показателей совершенно не приспособлена для того, чтобы моделировать неопределенности и риски. К тому же отсутствие нормативных значений по используемым показателям осложняет процесс работы с ней

Окончание табл. 1

Теоретическая разработка	Преимущество	Недостатки
<p>Система оценки достижения результатов-целей. Управление по целям. Питер Друкер</p>	<p>В работе Питера Друкера, основоположника концепции «Управления по целям», предлагается использовать систему измерения поставленных целей, которая позволяет компании оценить свое состояние и помогает в оценке реализации стратегии. Метод управления по целям предусматривает предвидение возможных результатов деятельности и планирование путей их достижения. Питер Друкер считал, что менеджеры должны избегать «ловушек времени», когда они вовлечены в процесс решения текущих ежедневных задач: это приводит к тому, что они забывают выполнять задачи, направленные на достижение результатов (целей). Система оценки достижения результатов-целей поможет организации определить достижение стратегических и тактических (операционных) целей. Таким образом, она позволяет менеджменту более эффективно управлять бизнес-процессами за счет формализации целей. Она довольно-таки проста в управлении и не требовательна к внутренней инфраструктуре и качеству персонала. Несмотря на свою схожесть с системой сбалансированных показателей, частью которой она и является, не обладает элементами, подверженными манипуляциям и ошибкам свыше обычного уровня манипуляций с отчетностью исполнителей</p>	<p>Несмотря на то, что предполагает участие менеджеров более низких уровней иерархии в принятии управленческих решений более высокого ранга, в целом ее отличия от традиционных методов управления минимальны. В соответствии с этим, все недостатки, присущие системе сбалансированных показателей, частью которой она является, можно отнести и к ее собственным недостаткам. Между тем, она не охватывает все аспекты деятельности компании и имеет лишь прогностическую силу только в рамках оперативного менеджмента</p>
<p>Модель стратегических карт. Л. Мейсель</p>	<p>Проводится оценка бизнеса компании на основе четырех ключевых аспектов. Однако вместо аспекта обучения и экономического роста Мейсель использует аспект трудовых ресурсов, в рамках которого оценке подлежат инновационная деятельность, обучение и подготовка персонала, совершенствование продукции, формирование базисной компетенции фирмы и корпоративной культуры [4]</p>	<p>Не слишком отличается от системы сбалансированных показателей. Основным недостатком является то, что используемые показатели не фиксированны, а также отсутствуют нормативные значения по данным показателям, что, в свою очередь, может затруднить процесс работы с ней на практике</p>
<p>Пирамида деятельности компании. К. Мак-Найр, Р. Линч и К. Кросс</p>	<p>Основной идеей является ориентация на потребителя и выявление связи между общей стратегией компании и финансовыми показателями ее деятельности, дополненными еще несколькими коэффициентами нефинансового характера. В традиционной модели управленческого контроля такая информация предоставляется только менеджерам высших уровней управления. Пирамида деятельности, в отличие от этого, основывается на концепциях всеобщего управления качеством и промышленными разработками, а также учета затрат по видам деятельности в цепочке ценностей компании. Небольшое количество перспектив оценки деятельности компании предполагает более наглядное и удобное ее использование [5]</p>	<p>Далеко не все процессы предприятия учтены в ней, что лишает возможности дать точную оценку деятельности предприятия и принять правильное управленческое решение в сложной ситуации</p>
<p>Оценка эффективности деятельности и роста (EP2M – Effective Progress and Performance Measurement)</p>	<p>Предполагает оценку деятельности компании, которая должна быть направлена не только на реализацию стратегии, но и на выработку корпоративной культуры, признающей постоянное движение вперед обычным стилем жизни. Эффективная система оценки обеспечивает действенный контроль и быструю обратную связь</p>	<p>Предполагает расширение самостоятельности сотрудников, что не всегда положительно сказывается на результате работы предприятия и является весомым недостатком при ее использовании</p>

Все эти обстоятельства обуславливают потребность в дальнейшем развитии и совершенствовании существующих разработок механизма прямой и обратной связи в системе финансового контроллинга, повышении их эффективности и практической реализуемости.

*Методика исследования.* Постановка задачи: разработать такой механизм прямой и обратной связи в системе финансового контроллинга, который способствовал бы обеспечению четкой взаимосвязи между стратегической и оперативной деятельностью предприятия, позволил системно интегрировать и координировать все управленческие процессы предприятия, быстро реагировать на малейшие изменения во внешней и внутренней среде компании, отслеживать отклонения от поставленных стратегических целей и задач, благодаря установленным нормативным значениям соответствующих показателей, а также был бы весьма прост в использовании, менее трудо- и времязатратен и по максимуму эффективен.

Как уже упоминалось, недостаточно проработан вопрос разработки механизма прямой и обратной связи в исследованиях различных авторов. В исследованиях сотрудников Санкт-Петербургского политехнического университета вместо механизма прямой и обратной связи предлагается использовать механизм раннего предупреждения для осуществления контроля процесса достижения стратегических задач предприятия. Механизм раннего предупреждения позволит отслеживать движения предприятия к стратегическим целям, используя методы управления по слабым сигналам, а также принимать меры контруправления и сводить убытки от возникновения угрозы к минимуму. В данном механизме раннего предупреждения предлагается осуществлять контроль на разных уровнях управления: предварительный (проверка гипотез), следящий (мониторинг зон риска), текущий (выявление потенциальных отклонений), ретроспективный (сопоставление полученных значений с установленными) и заключительный (выбор стратегических и тактических мер). На наш взгляд, данный механизм неудобен в практическом применении, сложен в управлении и весьма трудоемок, так как основан на теории

асимметрической информации, известной по работам Жд. Аклерофа, предполагающей, что одни его агенты знают о рынке больше, чем другие, и это обеспечивает им благоприятные условия для создания конкурентного преимущества [7]. Именно поэтому необходимость защиты знаний заставляет прибегать к зашифрованной форме сигналов и проверке их истинности, силы, а также выявлению значимости сигналов для достижения стратегических целей. Все это только усложняет процесс контроля и занимает большое количество времени на его реализацию, к тому же данный механизм предполагает создание специальной группы экспертов – службы слежения, которая должна обладать крайней высокой квалификацией в данной области и постоянно повышать ее, совершенствуя свои знания и навыки, что приводит, в итоге, к удорожанию контроля [10].

Для создания эффективного механизма прямой и обратной связи в системе финансового контроллинга, в первую очередь, необходимо продумать, каким образом будут определяться контрольные показатели, отвечающие за реализацию поставленных стратегических целей и задач.

Итак, для обеспечения четкой взаимосвязи между стратегической и оперативной деятельностью предприятия, позволяющей системно интегрировать и координировать все управленческие процессы предприятия, предлагается использовать систему контрольных показателей в области финансового контроллинга, которая будет основой механизма прямой и обратной связи и позволит трансформировать стратегию предприятия в конкретные задачи, по каждой из которых будут определяться показатели, измеряющие результат их выполнения.

Структура системы контрольных показателей включает следующие основные элементы:

- глобальные цели деятельности предприятия – определение глобальных целей деятельности предприятия в соответствии с целями роста компании;
- финансовые цели деятельности предприятия – определение финансовых целей деятельности предприятия с помощью специальных матриц позиционирования, оцени-

- вающих внешние и внутренние конкурентные преимущества компании, а также привлекательность рынка в целом;
- контрольные показатели – определение контрольных показателей по каждому из основных направлений финансовой деятельности предприятия;
- нормативные значения – определение нормативных значений по каждому контрольному показателю;
- причинно-следственные связи – установление причинно-следственной связи между контрольными показателями и финансовыми целями деятельности компании, для определения их степени влияния на установленные финансовые цели;
- механизм прямой и обратной связи – обеспечивает трансляцию поставленных финансовых целей для каждой организационной единицы предприятия, а также получение информации о ходе ее реализации.

Отметим, что одним из наиболее важных элементов, которому следует уделять особое

внимание, является механизм прямой и обратной связи. Именно он позволяет отследить достижение поставленных целей и задач и дать обратную связь по результатам работы. Механизм прямой и обратной связи в системе финансового контроллинга представлен на рис. 1.

Для осуществления контроля за достижением финансовых целей предприятия, определенных ранее, предлагается трансформировать получение информации по контрольным показателям деятельности предприятия через систему бюджетирования, благодаря которой можно выявить отклонения фактических значений от плановых, а также проанализировать причины их появления.

Система бюджетирования предполагает «привязку» данных контрольных показателей к организационным звеньям компании (центрам ответственности) [8]. Для этого предлагается распределить по основным аспектам деятельности организационные звенья промышленного предприятия.



Рис. 1. Механизм прямой и обратной связи в системе финансового контроллинга

Под центром ответственности будем понимать сферу ответственности конкретного ответственного исполнителя за реализацию поставленных перед ним финансовых целей и задач.

Контроль по каждому ключевому направлению, находящемуся в сфере ответственности конкретного топ-менеджера, позволит оценить результаты работы конкретного руководителя и мотивировать его к достижению лучших результатов [12]. Причем ответственность по каждому направлению будет распределяться между соответствующими уровнями иерархии организационных звеньев компании, т. е. от руководителя направления до фактического исполнителя по данному направлению. Иначе, предполагается возложение задач от верхнего к нижнему уровню.

После того как по каждому центру ответственности назначены контрольные показатели, отвечающие за реализацию поставленных целей и задач компании, необходимо для осуществления контрольной функции наделить каждого ответственного руководителя документом, комплексно отражающим поставленные перед ним цели и задачи, контрольные показатели, их плановые и фактические значения, зоны отклонений. Такой документ в дальнейшем предлагается называть бортовой системой контроля (БСК). Он позволит управлять своим подразделением в разрезе контрольных показателей, направленных на реализацию стратегических целей предприятия, а именно:

- планировать деятельность как структурных подразделений, так и самого предприятия в целом;
- координировать оперативную деятельность как структурных подразделений, так и его производственных единиц;
- оценивать эффективность деятельности своих подразделений и компании в целом;
- вовлекать большое количество сотрудников в процесс планирования и контроля, повышая их заинтересованность в результатах своего труда и результатах работы своего подразделения (увязать цели сотрудника с целью подразделения), что будет также способствовать эффективной реализации механизма прямой и обратной связи;
- выявлять отклонения фактических значений от плановых и вовремя принимать

управленческие решения, не отдаляясь от реализации поставленных перед подразделением целей и задач.

В состав бортовой системы контроля должны входить следующие элементы:

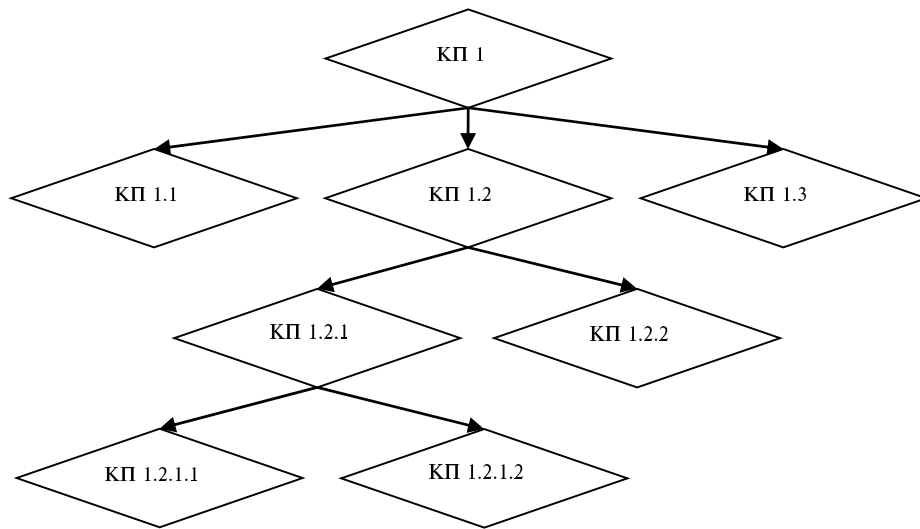
- стоящие финансовые цели и задачи структурного подразделения, что будет наглядно отражать и напоминать то, к чему должен стремиться руководитель;
- контрольные показатели, за которые будет ответственным руководитель. Рекомендуется в данном графе отразить целевые и текущие значения по каждому показателю, отклонения, в том числе в процентном соотношении, границу допустимого отклонения («серая зона»), границу аварийного отклонения («черная зона»), а также ответственного исполнителя (операционные бюджеты);
- программы развития на текущий период времени по каждому подразделению компании (инвестиционные бюджеты).

Необходимым условием в построении эффективного механизма прямой и обратной связи является также декомпозиция бортовых систем контроля от верхнего уровня к нижнему в соответствии с уровнями иерархии предприятия, что дает возможность понимать, чем нужно управлять на нижних организационных уровнях для достижения целей более высоких организационных уровней [14]. Декомпозиция бортовых систем контроля в разрезе организационных звеньев представлена на рис. 2 (1–4 – уровни; КП – контрольные показатели, входящие в зону ответственности конкретного руководителя).

Иерархическое построение бортовой системы контроля позволит руководителю контролировать подчиненные ему организационные звенья на основе «сквозных» показателей и аналитических разрезов.

Исходными данными для составления бортовых систем контроля будут служить специальные бюджеты подразделений. Данные на бортовых системах контроля регулярно будут актуализироваться в ходе выполнения процедур управления контрольными показателями\*.

\* Составление и актуализация бортовых систем контроля могут быть автоматизированы с применением ERP-систем.



**Рис. 2.** Декомпозиция БСК в разрезе организационных звеньев предприятия

1 – БСК генерального директора; 2 – БСК директоров по направлениям развития компании;  
3 – БСК начальников отделов; 4 – БСК сотрудников

Состояния показателей на бортовой системе контроля будут выделяться цветом в соответствии с нормативными значениями данных показателей:

- зеленым, если показатель находится в зоне допустимых отклонений;
- желтым, если показатель находится в зоне корректировки отклонений;
- красным, если показатель вышел в зону критических отклонений.

Зона допустимых отклонений означает, что динамика показателя в целом соответствует заданным стратегическим ориентирам, и решение стратегической задачи оценивается позитивно.

Зона корректировки отклонений означает, что показатель отклонился от заданного курса, но еще находится в границах, позволяющих руководителю компенсировать отклонения с помощью корректирующих управленческих решений. Выход показателя на панель управления в желтую зону – это сигнал руководителю о необходимости анализа ситуации и принятия оперативных управленческих решений, нацеленных на возвращение показателя в зеленую зону.

Зона критических отклонений означает создание аварийной ситуации, требующей немедленного вмешательства руководителя для ликвидации последствий произошедших сбоев в деятельности подразделения, а так-

же при необходимости привлечения вышестоящего руководства для перераспределения ресурсов и корректировки плановых заданий.

Таким образом, бортовая система контроля позволит руководителю контролировать в комплексе все показатели, критичные для достижения поставленных стратегических задач подразделения, отслеживать результаты реализации предпринятых действий подразделения, а также учитывать соблюдение лимитов, нормативов и требований со стороны планово-бюджетной и контрольной системы компании.

Исходная форма документа бортовой системы контроля, предназначенная для каждого центра ответственности, представлена на рис. 3.

Для того чтобы проанализировать бюджетную модель, необходимо проанализировать отклонения. Анализ отклонений является ключевым элементом механизма прямой и обратной связи.

Под анализом отклонений подразумевается сравнение факта с планом (или нормативами) и выявление критических отклонений [13]. На основе отклонений принимаются решения: по корректировке планов, показателей, могут быть пересмотрены мотивации сотрудников и даже стратегия компании.



**БОРТОВАЯ СИСТЕМА КОНТРОЛЯ**

**ФИНАНСОВАЯ ЦЕЛЬ:** (приводится краткая формулировка поставленной цели)

**ОТВЕТСТВЕННЫЙ:** (указывается должностное лицо, ответственное за реализацию поставленной задачи)

**КОНТРОЛЬНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ (КП):**

Наименование показателя	Вес	Целевое значение	Текущее значение	Процент выполнения	Ответственный исполнитель
ИТОГО	100%			n	

**ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ:** (указывается список мероприятий на текущий период времени, за выполнение которых несет ответственность данный руководитель)
 

Мероприятия	Степень выполнения		Инвестиции		Ответственный исполнитель
	план	факт	план	факт	

**СТЕПЕНЬ ВЫПОЛНЕНИЯ ПОСТАВЛЕННОЙ ЗАДАЧИ:** (указывается на сколько процентов выполнена поставленная задача, т. е. суммарное значение по всем КПЭ)
   
**ДОХОД СОТРУДНИКА = ОКЛАД + БОНУС \* Степень выполнения поставленной задачи**

Доля в Profit

Рис. 3. Форма документа «бортовой системы контроля»

Для того чтобы определить, какой уровень отклонений является критическим для данной модели необходимо рассматривать все отклонения, их взаимосвязь, влияние отклонений нижнего уровня на отклонения вышестоящего уровня иерархии. Это даст понять, какие отклонения ставят под угрозу выполнение финансовых и стратегических целей компании.

Для определения влияния каждого из факторов на результат применяется факторный метод анализа. Технология проведения данного анализа будет выглядеть следующим образом:

- 1) установление всех факторов, которые влияют на величину контрольных показателей;
- 2) определение суммарного отклонения контрольного показателя от бюджетного значения;
- 3) определение отклонения годового контрольного показателя в результате отклонения каждого отдельного фактора;
- 4) составление таблицы приоритетов влияния, которая располагает все факторы по порядку, начиная с более значимых;
- 5) составление окончательных выводов и рекомендаций в части управленческих

решений, направленных на выполнение бюджета.

Последовательность этапов бюджетного планирования и контроля контрольных показателей представлена на рис. 4.

В случае если усилия всех участников бюджетного процесса не привели к созданию бюджетов, отвечающих целям организации, следует предпринять следующие действия:

- пересмотр бюджетов (действие 1) – возможно, разработчикам бюджетов следует еще раз рассмотреть возможности поиска рыночных возможностей и резервов эффективности использования имеющихся ресурсов.

Если же расхождение между бюджетами и целями предприятия незначительно, следует принять их и приступить к их реализации, сравнивая в ходе их выполнения или по окончании бюджетного периода фактически достигнутые и плановые результаты. Если итоговый контроль выявил несущественность отклонений фактических результатов от плановых, можно считать бюджет успешно выполненным и с «чистого листа» приступить к разработке бюджетов следующих периодов. Если же отклонения оказались существенными, после их анализа можно предпринять одно из действий (или все сразу);

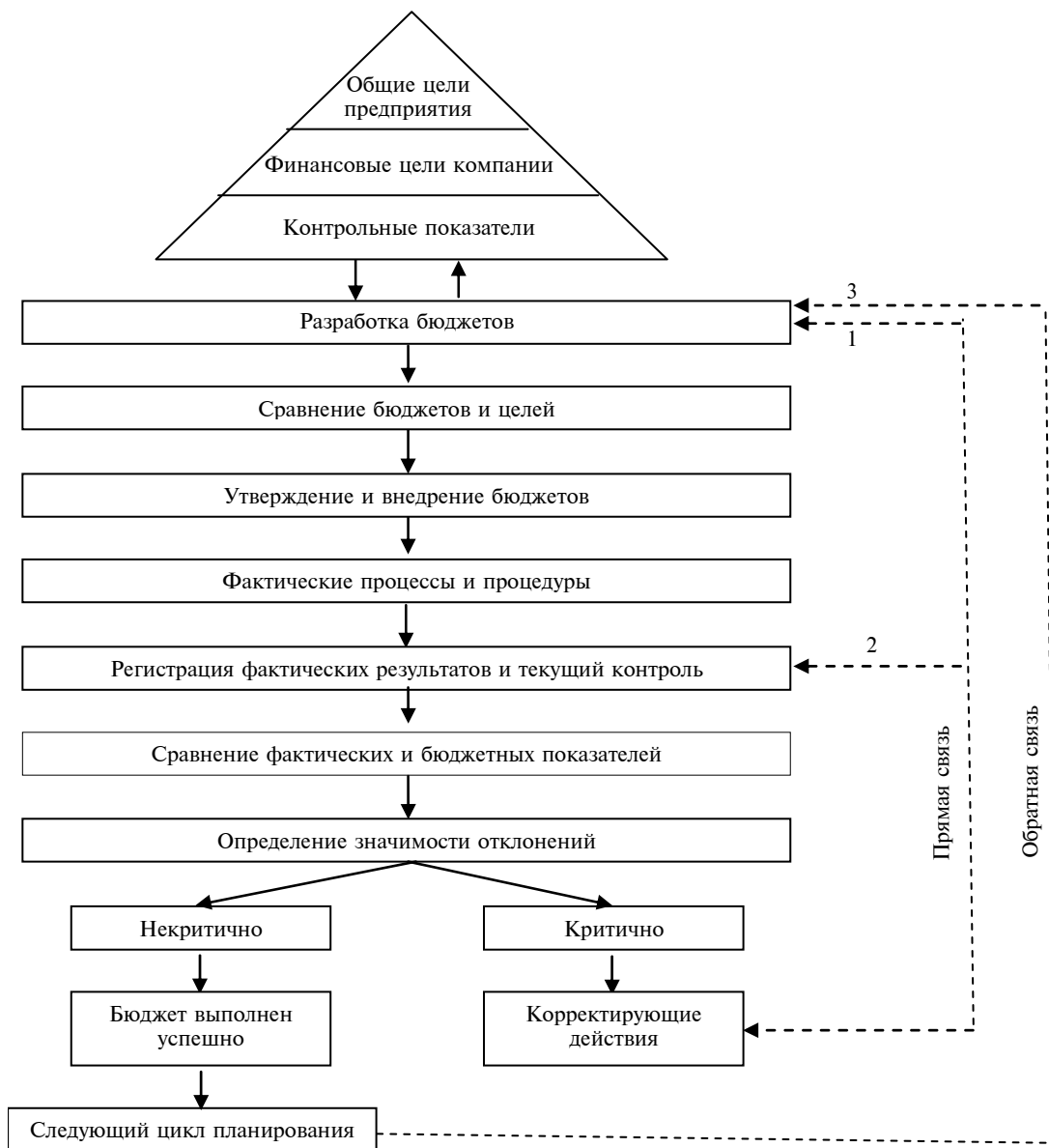


Рис. 4. Последовательность этапов бюджетного планирования и мониторинга контрольных показателей

– пересмотр процедур и методов текущего контроля и регистрации результатов (действие 2) – возможно, руководителям нужно принять не только организационные, но и кадровые решения. При этом не следует забывать и о «перекрестной» ответственности за выполнение бюджетов, когда результаты одного подразделения сказываются (иногда противоположным образом) на результатах другого.

В обязанности топ-менеджмента компании включено не только отслеживание реализации поставленных целей и задач компании, но и пересмотр, по результатам, процедур контроля. Руководитель компании также несет полную ответственность и за утверждение отчетов о выполнении бюджетов прошедших периодов и «запуск» очередных бюджетных циклов (действие 3).

Ответственность за разработку бюджетов, анализ отклонений и выработку рекомендаций по устранению недостатков, выявленных в деятельности отдельных сегментов организации и ее менеджеров, лежит на бюджетных комитетах (действие 1).

Ответственность за выполнение бюджетов вместе с осуществлением процедур текущего контроля лежит на линейных менеджерах, руководителях центров ответственности (действие 2).

*Результаты исследования.* Научная новизна проведенного исследования состоит в том, что предложен механизм прямой и обратной связи в системе финансового контроллинга, который позволяет обеспечить четкую взаимосвязь между стратегической и оперативной деятельностью предприятия, системно интегрировать и координировать все управленческие процессы предприятия, быстро реагировать на малейшие изменения во внешней и внутренней среде компании, а также отслеживать отклонения от поставленных стратегических целей и задач, благодаря установленным нормативным значениям соответствующих показателей. Ко всему прочему он позволяет выявить и минимизировать возможные финансовые риски, с которыми может столкнуться предприятие при реализации своих стратегических целей и задач.

К основным результатам, определяющим научную новизну данного исследования, относятся следующие:

– дано обоснование необходимости финансового контроллинга в современных условиях хозяйствования и доказана потребность в дальнейшем развитии и совершенствовании существующих разработок в области механизма прямой и обратной связи в системе финансового контроллинга, повышении их эффективности и практической реализуемости;

– разработан механизм прямой и обратной связи в системе финансового контроллинга, основой которого является система контрольных показателей, предназначенная для достижения не только глобальных целей деятельности компании, но и стратегических финансовых целей деятельности предприятия в постоянно изменяющихся условиях внешней и внутренней среды компании, а также привлекательности отрасли;

– представлена структура системы контрольных показателей и механизма прямой и обратной связи в системе финансового контроллинга;

– обусловлена необходимость использования системы бюджетирования в механизме прямой и обратной связи для осуществления контроля за достижением финансовых целей деятельности компании, которая позволит выявить отклонения фактических значений от плановых, проанализировать причины их появления и определить центры ответственности по каждому из них;

– разработана бортовая система контроля, позволяющая комплексно отражать поставленные перед ответственным руководителем цели и задачи, контрольные показатели, их плано- и фактические значения, т. е. генерировать в едином формате полученные результаты с помощью системы бюджетирования;

– предложена последовательность этапов бюджетного планирования и мониторинга контрольных показателей для осуществления контроля за достижением финансовых целей предприятия.

*Выводы.* Представленный механизм прямой и обратной связи в системе финансового контроллинга, построен на основе системы контрольных показателей, которая, в свою очередь, адаптирована к условиям неопределенности и включает в себя различные виды

финансовых рисков, с которыми может столкнуться компания при достижении определенных финансовых целей и задач, а также определены способы их минимизации или ликвидации. Предлагаемый механизм позволяет комплексно осуществлять контроль процесса реализации стратегических и финансовых целей деятельности предприятия, а также отслеживать фактические результаты их выполнения с помощью «привязки» системы бюджетирования, управленческого учета и системы мотивации к контрольным показателям деятельности компании. Бортовая система контроля позволит руководителю контролировать в комплексе все показатели, критичные для достижения поставленных стратегических задач подразделения, отслеживать результаты реализации предпринятых действий подразделения, а также учитывать соблюдение лимитов, нормативов и требований со стороны планово-бюджетной и контрольной системы компа-

нии. Таким образом, механизм прямой и обратной связи в системе финансового контроллинга подразумевает последовательное рассмотрение деятельности компании на всех уровнях управления. В конечном счете, каждый сотрудник организации обрабатывает личную систему показателей, стараясь достичь своих персональных целей на основе нормативных значений показателей, связанных с глобальными целями деятельности компании.

Дальнейшие направления исследований заключаются в модернизации и разработке механизма прямой и обратной связи в системе контроллинга по всем функциональным областям деятельности предприятия. Таким образом, будет обеспечено устойчивое развитие предприятия во всех его функциональных областях, а также высокий уровень его конкурентоспособности и максимальной эффективности принимаемых управленческих решений.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Фалько С.Г.** Трансформация инструментов контроллинга в современных условиях // Контроллинг: технологии управления, 2014.
2. **Майер Э.** Контроллинг как система мышления и управления / под ред. С.А. Николаевой; пер. с нем. Ю.Г. Жукова и С.Н. Зайцева. М.: Финансы и статистика, 1993. 96 с.
3. **Толкачева Е.В.** Стратегический контроллинг в системе управления предприятием // Менеджмент в России и за рубежом. 2004. № 4. С. 109.
4. **Lawrence S.M.** Performance Measurement. The Balanced Scorecard Approach // Journal of Cost Management. Summer, 1992, p. 50.
5. **McNair C.J., Lynch R.L., Cross K.F.** Do Financial and Nonfinancial Performance Measures Have to Agree? // Management Accounting. November, 1990, p. 30.
6. **Кеменов А.В.** Управление денежными потоками компании: монография. М.: Изд. дом «Экономическая газета», 2011. 144 с.
7. **Чувахина Л.Г.** Поиск новой парадигмы развития мировой валютной системы в XXI веке: монография. М.: ЭКЦ «Профессор», 2014. 104 с.
8. **Казакова Н.А., Федченко Е.А., Трофимова Л.Б.** Современные парадигмы и методы анализа и контроля бюджетной эффективности. М.: Инфра-М, 2014.
9. **Зубов С.А., Жевага А.А., Карминский А.М.** Новые подходы к контроллингу бизнес-процессов и информационных технологий // Контроллинг. 2014. № 1. С. 60–64.
10. **Карминский А.М.** Формирование инструментария мегарегулятора // Журнал новой экономической ассоциации. 2013. № 3(19). С. 146–149.
11. **Новоселова С.А., Пономарева Г.Б., Земцова Н.А.** Концептуальные основы организации и ведения управленческого учета на предприятиях России // Концепт. 2014. Современные научные исследования. Вып. 2.
12. **Кузнецова О.А., Васюкова Е.Е.** Методологические аспекты внутреннего контроля // Концепт. 2014. Спецвыпуск № 14.
13. **Ивашкевич В.Б., Нурмухаметов И.Ф.** Система управленческого учета затрат по видам деятельности. Учетно-аналитическое обеспечение учета затрат по видам деятельности в системе процессно-ориентированного бюджетирования. LAP Lambert Academic Publishing, 2014.
14. **Бородин Е.И.** Роль управленческого учета в формировании и развитии информационно-аналитического обеспечения систем управления // Управленческий учет. 2008. № 11. С. 8–15.
15. **Трошина Е.П., Платонов И.В.** Современное состояние и тенденции развития контроллинга в России и за рубежом // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2013. № 5(103). С. 113–118.

## REFERENCES

1. **Fal'ko S.G.** Transformatsiia instrumentov kontrollinga v sovremennykh usloviakh // *Kontrolling: tekhnologii upravleniia*, 2014. (rus)
2. **Maier E.** *Kontrolling kak sistema myshleniia i upravleniia*. Pod red. S.A. Nikolaevoi; per. s nem. Iu.G. Zhukova i S.N. Zaitseva. M.: Finansy i statistika, 1993. 96 s. (rus)
3. **Tolkacheva E.V.** Strategicheskii kontrolling v sisteme upravleniia predpriatiem. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom*. 2004. № 4. S. 109. (rus)
4. **Lawrence S.M.** Performance Measurement. The Balanced Scorecard Approach. *Journal of Cost Management*. Summer, 1992, p. 50.
5. **McNair C.J., Lynch R.L., Cross K.F.** Do Financial and Nonfinancial Performance Measures Have to Agree? *Management Accounting*. November, 1990, p. 30.
6. **Kemenov A.V.** Upravlenie denezhnymi potokami kompanii: monografiia. M.: Izd. dom «Ekonomicheskaiia gazeta», 2011. 144 s. (rus)
7. **Chuvakhina L.G.** Poisk novoi paradigmy razvitiia mirovoi valiutnoi sistemy v XXI veke: monografiia. M.: EKTs «Professor», 2014. 104 s. (rus)
8. **Kazakova N.A., Fedchenko E.A., Trofimova L.B.** *Sovremennye paradigmy i metody analiza i kontrolia biudzhethnoi effektivnosti*. M.: Infra-M, 2014. (rus)
9. **Zubov S.A., Zhevaga A.A., Karminskii A.M.** *Novye podkhody k kontrollingu biznes-protsessov i informatsionnykh tekhnologii*. *Kontrolling*. 2014. № 1. S. 60–64. (rus)
10. **Karminskii A.M.** Formirovanie instrumentariia megaregulatora. *Zhurnal novoi ekonomicheskoi assotsiatsii*. 2013. № 3(19). S. 146–149. (rus)
11. **Novoselova S.A., Ponomareva G.B., Zemtsova N.A.** *Kontseptual'nye osnovy organizatsii i vedeniia upravlencheskogo ucheta na predpriatiiakh Rossii*. *Kontsept*. 2014. *Sovremennye nauchnye issledovaniia*. Vyp. 2. (rus)
12. **Kuznetsova O.A., Vasiukova E.E.** Metodologicheskie aspekty vnutrennego kontrolia. *Kontsept*. 2014. Spetsvypusk № 14. (rus)
13. **Ivashkevich V.B., Nurmukhametov I.F.** *Sistema upravlencheskogo ucheta zatrat po vidam deiatel'nosti. Uchetno-analiticheskoe obespechenie ucheta zatrat po vidam deiatel'nosti v sisteme protsessno-orientirovannogo biudzhethirovaniia*. LAP Lambert Academic Publishing, 2014. (rus)
14. **Borodina E.I.** Rol' upravlencheskogo ucheta v formirovanii i razvitiia informatsionno-analiticheskogo obespecheniia sistem upravleniia. *Upravlencheskii uchet*. 2008. № 11. S. 8–15. (rus)
15. **Troshina E.P., Platonov I.V.** *Sovremennoe sostoianie i tendentsii razvitiia kontrollinga v Rossii i za rubezhom*. *Vestnik Samarskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta*. 2013. № 5(103). S. 113–118. (rus)

---

**ЛУЖЕНСКАЯ Юлия Юрьевна** – аспирант Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого.

195251, ул. Политехническая, д. 29, Санкт-Петербург, Россия. E-mail: luzhenskaya@mail.ru

**LUZHENSKAYA Iuliia Iu.** – Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University.

195251. Politechnicheskaya str. 29. St. Petersburg. Russia. E-mail: luzhenskaya@mail.ru

---