

# Контроллинг – организация «новых финансов»



**Павел Лебедев,**  
управляющий директор  
компании FM-Consulting

Стремительные изменения, происходящие практически во всех сферах жизни в последние десятилетия, оказывают очевидное воздействие и на работу коммерческих предприятий. Исследования бизнес-среды свидетельствуют о том, что влияние общества на корпоративную деятельность постоянно растет: меняются предпринимательская культура, ценности современных компаний и, безусловно, управленческие технологии. В связи с этим несколько лет назад в финансовый лексикон вошло слово «контроллинг», и с тех пор не прекращаются дискуссии о содержании и предмете этого понятия.

Академическая полемика, посвященная контроллингу, может быть кратко сведена к следующим основным вопросам:

- Как соотносятся контроллинг и контроль?
- Контроллинг предполагает управление или поддержку управления?
- Является ли контроллер менеджером?
- Как соотносятся понятия «контроллинг» и «управленческий учет»?

Более практический взгляд выявляет сходство внутреннего содержания европейского, прежде всего немецкого, контроллинга с тем, что в англо-американской среде принято называть управленческим учетом. При этом следует отметить, что современное понятие управленческого учета толкуется намного шире, чем его распространенное российское определение, означающее систему подготовки относительно достоверных внутренних отчетов (в качестве некоторого противопоставления «недостоверным» отчетам бухгалтерии).

Не делая акцентов на различиях трактовок тех или иных аспектов контроллинга и управленческого учета, более значимых для академической среды, остановимся на современной характеристике содержания данных явлений.

## Миссия, цели, задачи

В условиях возрастающей конкуренции и стремительного развития технологий успех деятельности компании во многом зависит от тонкой настройки внутренних корпоративных процессов, в особенности от эффективной организации финансовой структуры. Изменение роли, целей и задач финансовой организации бизнеса привело к возникновению межфункциональной концепции управленческого учета (англо-американская модель) и тождественного ей контроллинга – континентальной модели (в первую очередь немецкой).

Сегодня контроллинг представляет собой организацию финансовой функции в компании. Она должна быть построена таким образом, чтобы обеспечить оптимальный коммуникационный и информационный процесс. Это, в свою очередь, должно способствовать достижению стратегических целей бизнеса, таких как обеспечение прибыльности и рост стоимости компании. Подобное определение роли контроллинга следует из миссии контроллера, разработанной Международной группой контроллинга (International Group of Controlling). Согласно ей, контроллеры:

- обеспечивают прозрачность результатов, финансов, процессов и стратегий, способствуя тем самым более высокой эффективности;
- координируют подцели и подпланы в рамках единого целого и организуют систему внутрифирменной отчетности;
- выстраивают процесс постановки целей, планирования и управления так, чтобы каждый сотрудник, принимающий решения, ориентировался на цели компании;
- обеспечивают сбор необходимых для этого данных;
- создают и обслуживают контроллинговые системы.

Для достижения этих целей в рамках системы контроллинга должны быть решены следующие основные взаимосвязанные задачи:

- участие в определении стратегии компании, согласовании корпоративных целей;
- распространение информации о выбранном стратегическом направлении внутри компании;
- участие в разработке и сопровождении тактических решений для реализации стратегии;
- разработка и внедрение методов и процедур контроля для определения успеха в достижении стратегических целей.

Контроллинг позволяет оптимизировать решение проблемы: «ограниченность ресурсов – безграничность потребностей».

Рассмотрим наиболее значимые инструменты, использование которых позволяет решить обозначенные выше задачи.

## Инструменты контроллинга

**Системы отчетности.** Основой организации эффективного процесса принятия управленческих решений является наличие достоверной информации о происходящем в компании. Информационное обеспечение в рамках контроллинга предполагает использование отчетности, базирующейся на принципах МСФО и аналогичных систем (US GAAP или любой иной признаваемый GAAP, ориентированный на интересы инвесторов), поскольку такая отчетность в наибольшей степени раскрывает экономическую сущность операций компании. На более детальном уровне используются необходимые дополни-



### Трудности перевода

Немецкое слово «контроллинг» (*controlling*) созвучно с привычным словом «контроль». Соответственно, ассоциативно укореняется заблуждение, что контроллеры – это те, кто все жестко контролируют. Но слово «контроллинг» означает в первую очередь «управлять», «регулировать», но только в последнюю очередь «контролировать».

Та же проблема перевода с английским *management accounting* – «управленческим учетом». Слово *accounting* имеет несколько значений, включая «принятие в расчет», «объяснение», а в сочетании со словом *management* дословно переводится на русский как «управленческий учет». В итоге смысл выражения искажается. Под ним начинают понимать принятие к учету фактов хозяйственной деятельности, плюс различные модели калькулирования себестоимости продукции: директ-костинг, абсорбт-костинг, одно из относительно новых веяний – ABC-костинг и т. д.

тельные отчеты с той степенью детализации и в тех разрезах, которые востребованы пользователями внутри компании.

**Система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard – BSC).** Усложнение контекста функционирования современных организаций привело к трансформации собственно расчетной составляющей внутри финансовой функции – по данным некоторых исследований в ней сохранилось менее 50 процентов чистых «финансов», остальное приходится на обеспечение действий, связанных со стратегическим подходом к добавлению ценности.

BSC позволяет представить целостную картину финансового (главным образом – что было достигнуто в прошлом) и нефинансового (факторы будущих успехов) состояния организации. Соединяя воедино стратегические цели и финансовую перспективу компании, BSC увязывает их с рыночной ситуацией, определяющей значимые запросы клиентов к бизнес-процессам. Это дает возможность сформулировать требования к организации и сотрудникам (внутренняя перспектива). Таким образом, система сбалансированных показателей становится тем механизмом, который обеспечивает «подгонку» всего происходящего в компании к оптимуму.

**Управление стоимостью компании.** Создание стоимости для акционеров является приоритетной задачей финансовых директоров во всем мире. Модель оценки стоимости, базирующаяся на дисконтировании буду- ▶



### Инструменты современного контроллинга:

- Международные стандарты финансовой отчетности (IFRS).
- Модели создания корпоративной стоимости (Shareholder Value).
- Система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard).
- Процессно-ориентированное управление (Activity-based management).
- Инструменты управления взаимоотношениями с потребителями (Customer relationship management).
- Управление затратами на основе видов деятельности (Activity based costing).
- Управление рисками и изменениями (Enterprise risk management / Change management).
- Новые подходы к планированию (Activity based budgeting / Priority based budgeting / Zero based budgeting).
- Информационные технологии (IT / IS).

щего свободного денежного потока компании, позволяет системно управлять ключевыми факторами создания стоимости. Данный метод в финансовом выражении демонстрирует влияние на стоимость таких важнейших нематериальных рычагов, как интеллектуальный капитал, знания, бренды, НИОКР, взаимоотношения с контрагентами и др. Контроллинг, ориентированный на стоимость, транслирует стратегию компании в соответствующее организационное поведение, которое задействует данные рычаги, интегрируя финансы, управление и мотивацию.

**Процессно-ориентированное управление** исходит из установки «управлять процессами и потоками, а не функциями и действиями». Метод, ориентированный на процессы, отвечающие за конечный продукт (или услугу), реализует приоритет создания ценности для клиента, что в конечном итоге составляет стоимость для акционеров компании. Ее максимизация возможна только в случае устранения расходов, не создающих ценность (по некоторым оценкам, такими являются до 60% накладных расходов компаний).

Процессно-ориентированная модель сфокусирована на управлении источниками затрат, исходя из необходимости тех или иных видов деятельности. Контроллинг процессов предполагает определение и выполнение именно той деятельности, которая должна привести к достижению стратегических целей компании.

«Новое бюджетирование» является логическим продолжением философии процессно-ориентированного управления. Традиционная природа бюджетирования, прижившаяся в российской модели управления, фактически оправдывает расходы и покрывает бесполезные затраты, тем самым окутывая организацию пеленой корпоративных интриг. Контроллинг же позволяет избежать подобных проблем, так как предполагает процессно-ориентированное бюджетирование с использованием сценарного планирования и распределением ресурсов в соответствии с реальными потребностями сотрудников. Воплощение данной стратегии подразумевает постоянный выбор из возможных вариантов действий, отражающих различные возможности с разными потребностями в средствах производства. Система контроллинга делает процесс распределения ресурсов более гибким и адаптивным, делегируя право принимать решения на исполнительский уровень.

**Управление рисками** и изменениями является еще одной необходимой составляющей системы контроллинга в организации. Динамика трансформаций увеличивает степень неопределенности, что оказывает колоссальное влияние как на финансовые модели компаний, так и на поведение сотрудников. Непрерывное выявление и определение значимости рисков, построение системы их контроля и управления важно не только для финансовых, но также и для всех иных типов рисков (технические, коммерческие, операционные и др.). Интегрированная система управления рисками в рамках контроллинга устраняет возможные проблемы, возникающие в ситуации, когда отдельные подразделения компании отвечают за реализацию своей функции, а не за результат в целом («это – моя ответственность, а это – их»).

### «Контроллинговая» организация

Сегодняшние требования к системе контроллинга бросают вызов традиционной «контролирующей» роли финансовой службы в компании, смещая акценты с вопроса «Кто виноват?» на более конструктивный – «Что делать?». Контроль прошлого представляется менее эффективным, чем стремление ориентироваться на будущее.

Характерным трендом в финансовой профессии является стремление к внутреннему партнерству, а основной задачей становится предоставление внутренним клиентам услуг, ориентированных на максимизацию ценности. Упомянутые в настоящей статье инструменты способны дать эффект и в отдельности. Однако именно идеологическая составляющая позволяет получить полную отдачу от инвестиций в совершенствование системы управления в компании. Таким образом, контроллинг – это больше образ мышления и способ осуществления управленческой деятельности, чем набор отдельных инструментов. ■