

A blurred background image of a desk with a silver pen resting on a stack of papers. The pen is a fountain pen with a clip, and the papers are slightly out of focus. The overall color palette is light blue and white.

# БАЗОВЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Международного Объединения Контроллеров (ICV)  
и Международной Группы Контроллинга (IGC)



# Ключевые элементы контроллинга в понимании ICV и IGC

## Побудительные мотивы создания документа

Контроллинг - важнейший фактор успешности предприятий в немецко-говорящих странах. В тоже время существует значительная неопределенность относительно того, что же лежит в основе контроллинга. И так, цель данного документа - формулировка базовых положений Международного объединения контроллеров (ICV) и Международной группы контроллинга (IGC) касательно современного понимания контроллинга, а также роли контроллеров.

В качестве исходного пункта выступает понимание контроллинга, сформулированное Альбрехтом Дайле. В его основе лежат три критерия: управление по целям, тесное взаимодействие контроллера и менеджера в процессе реализации функций контроллинга, гармонизация четко детерминированных и не имеющих причинно-следственных связей, так называемых, «мягких» факторов. С момента первоначального изложения Альбрехтом Дайле центральной идеи, контроллинг получил огромное распространение на практике, а также претерпел изменения и доработки. Новые доработки особенно четко прослеживаются в части расширения диапазона задач (стратегия, риск, устойчивость), ориентации на будущее (напр. раннее распознавание) и роли контроллера (работа на упреждение, разделение ответственности). Наряду с этим, сегодня, по крайней мере, в крупных предприятиях, службе контроллинга, как «сообществу контроллеров» уделяется большое значение.

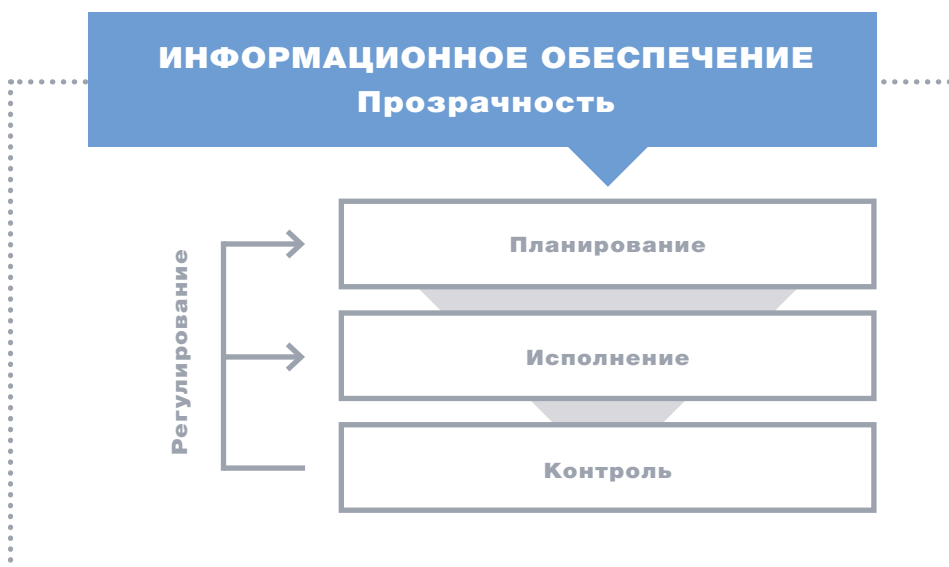
Таким образом, данный документ, основываясь на базовых идеях Альбрехта Дайле и учитывая перечисленных выше изменения, а также интенсивные научные дискуссии, дает краткое и четкое изложение сути современного контроллинга.

**Контроллинг** Контроллинг связан с управленческой деятельностью. Это подразумевает его мышление и все принимаемые решения, ориентированные на достижение целевых показателей. При этом центральная роль отводится деятельности по сценарному прогнозированию и планированию (международный термин: «calculative practices»), а также контролю и регулированию. Это справедливо как в отношении каждого отдельного управленческого решения, так и процесса управления предприятием в целом.

В последнем случае необходимо удостовериться в том, что процессы информационного обеспечения, планирования и контроля взаимосвязаны между собой в рамках управления предприятием:

- 1) Формирование воли в рамках разработки стратегии и планирования определяет цели и средства по их достижению. Кроме того, связанный с данным процессом взгляд в будущее способствует лучшему преодолению трудностей, если вдруг все пойдет совсем не так, как было запланировано.
- 2) В рамках контроля проверяется, достигнуты ли цели, и если нет, то выявляются причины. Полученные таким образом выводы используются для своевременной выработки контрмер, а также совершенствования процессов планирования и исполнения.
- 3) Планирование и контроль в рамках предприятия ограничивают поле деятельности отдельного подразделения, но, вместе с тем, обеспечивают возможность реализации децентрализованных свобод и инициатив.
- 4) В связи с высокой степенью сложности процесса управления очень важно укрепить так называемый «контроллинговый тип мышления» в сознании всех и каждого («убедить сотрудников в том, чтобы они были соучастниками»).

Рисунок 1:  
Регулирование в управленческом цикле

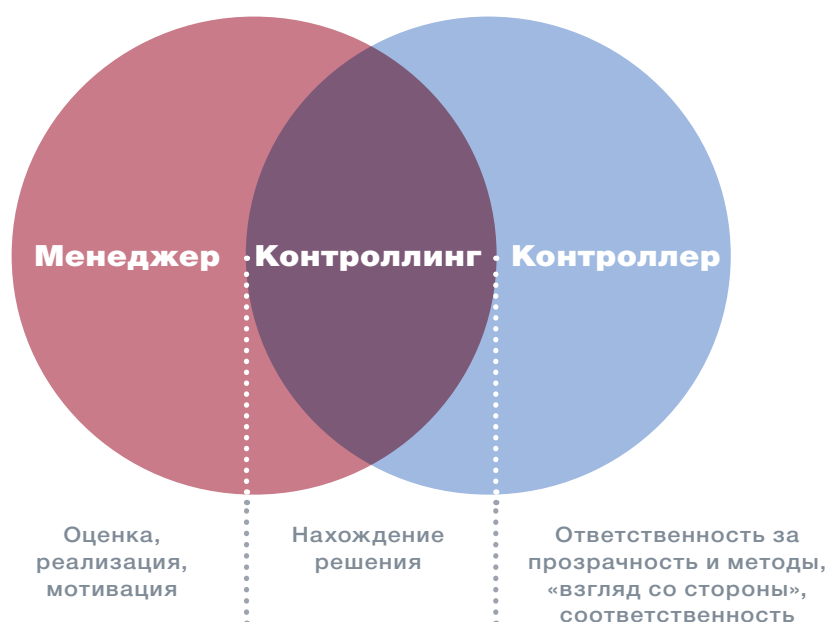


Контроллинг необходим везде, где имеются цели, которые необходимо достигнуть. Таким образом, контроллинг важен не только на предприятиях, ориентированных на получение прибыли, но и в сфере некоммерческой и общественной деятельности. Различие состоит лишь в целях и показателях измерения успеха.

Целеориентированный способ мышления определяет долгосрочную перспективу, ориентированную на устойчивое достижение поставленной цели. В соответствии с этой целью, определяется степень важности финансовых и нефинансовых аспектов, а также всех значимых стейкхолдеров относительно их вклада в обеспечение долгосрочного успеха. Мышление «от цели» и ориентация всех решений на достижение успеха - ядро рационального управления предприятием и обязательная задача каждого менеджера.

Таким образом, контроллинг как вид деятельности, реализуется не только контроллером или другим специалистом по предоставлению управленческих услуг. Контроллинга не бывает без менеджера. Но контроллинг настолько важен и сложен, что в данной связи было бы целесообразным оказывать менеджеру поддержку. Контроллеры реализуют основную часть подобной поддержки. Контроллинг реализуется в сотрудничестве менеджеров и контроллеров, как и было описано в «классической» модели Альбрехта Дайле. Хотя и не все менеджеры соответствуют описанному Альбрехтом Дейле типу доминантного предпринимателя, основывающего свои решения на интуиции, все они могут получить пользу от своего визави, учитывающего их специфические сильные и слабые стороны.

Рис. 2.  
Модель по  
Альбрехту Дайле



## Поддержка менеджера со стороны контроллера

Контроллеры оказывают менеджерам поддержку *различного рода*. Они разгружают менеджера, перенимая часть его обязанностей (например, организация процессов планирования или предоставления информации). Они дополняют менеджера в команде, исполняя обязанности его помощника в вопросах экономики и организации предприятия. Они ограничивают менеджера, не допуская принятия им неэкономичных решений в собственных целях или интересах функционального подразделения. Благодаря перечисленным выше видам деятельности, контроллер стремится к тому, чтобы обеспечить рациональное управление предприятием. Контроллеры оказывают менеджерам *индивидуальную* поддержку. Стандартные услуги менеджерам не подходят, ведь каждый из них обладает различными познаниями в области экономики и организации производства, а также они имеют различный опыт и приоритеты. Контроллерам необходимо должным образом учитывать эти индивидуальности.

Контроллеры оказывают менеджерам *широкую* поддержку. Как правило, эта поддержка охватывает все управленческие задачи менеджера, имеющие экономические последствия. Было бы нецелесообразно исключать некоторые из них и соглашаться с наличием «слепых зон». Контроллеры не ограничиваются работой только с цифровыми данными. Поле их деятельности, наряду с вопросами стратегии, организации и культуры управления, включает проблемы мотивации и стимулирования труда. Широта диапазона поддержки, оказываемой менеджеру, служит визитной карточкой контроллера. За последние годы этот диапазон значительно расширился. Помощник, оказывающий менеджеру широкую поддержку, все больше принимает облик его «бизнес- партнера».

Рис. 3.  
Поддержка менеджера контроллером (по Веберу/ Шефферу)



С точки зрения бизнес-партнерства, сотрудничество менеджера и контроллера должно реализовываться «на равных». Хотя направление деятельности задает менеджер, сегодня контроллер также несет ответственность за достижение целей предприятия. Таким образом, контроллеру не следует пассивно ждать указаний руководителя; его роль как бизнес-партнера для менеджера заключается в *упреждении и дополнении действий последнего*. Это относится как к ежедневным обязанностям, так и к принципиально новым сферам деятельности, например, таким как ориентация на управление стоимостью или устойчивостью функционирования предприятия. Роль контроллера как бизнес-партнера заключается в распознавании и развитии подобных тем. При этом, с одной стороны, все большее значение придается способности контроллера совмещать активное участие в управленческом процессе с внесением собственных идей, а с другой, выполнять функцию блюстителя интересов предприятия и критически настроенного партнера или «спарринг-партнера» («вовлеченность или независимость»). Контроллеры должны быть в состоянии усидеть на двух стульях.



## Важные области поддержки управления

По содержанию работа контроллеров концентрируется вокруг областей деятельности, которые подробно изложены в идеальном образе контроллера и процессной модели контроллинга, разработанных Международной группой контроллинга (International Group of Controlling - IGC). Контроллеры обеспечивают экономическую прозрачность предприятия: («Контроллеры обеспечивают прозрачность стратегии, результатов, финансов и процессов и тем самым способствуют повышению рентабельности предприятия»). С этой целью они обязуются не только адекватно фиксировать цифровые данные, но и доводить их должным образом до сведения менеджеров. При этом простого сообщения менеджерам данных не достаточно. Контроллеры должны убедиться в том, что данные будут правильно поняты и применены по назначению. Контроллеры ответственны за предоставление экономических данных предприятия («единый источник достоверных данных») и несут ответственность за их качество и толкование.

Контроллеры вносят существенный вклад в обеспечение *рационального управления предприятием* («Контроллеры сопровождают управленческий процесс поиска цели, планирования и управления таким образом, чтобы каждое лицо, полномочное принимать решения, могло действовать целенаправленно»). При текущем *планировании* перед ними стоят две задачи: управление процессом планирования (от описания хода процесса планирования и до документального оформления его результатов) и участие в процессе планирования с точки зрения его содержания. Текущее планирование охватывает все стадии: от момента подготовки плана и вплоть до его критического обсуждения и доработки. При этом особые сложности заключается, с одной стороны, в согласовании различных вовлеченных подразделений и их руководства, а с другой стороны, в согласовании уровней планирования между собой – начиная со стратегического, среднесрочного и инвестиционного планирования и вплоть до бюджетирования («Контроллеры осуществляют комплексное координирование частных целей и частных планов»). Контрольная функция контроллеров включает различные задачи, начиная с информирования менеджеров о наличии отклонений и вплоть до выработки мероприятий по их устранению.

Контроллеры отвечают за адекватный *подбор* и взаимодействие *всех инструментов управления предприятием*, равно как и дальнейшее развитие инструментария («Контроллеры создают и развивают системы контроллинга» – «Контроллеры организуют общую для всего предприятия ориентированную на будущее систему отчетности»). Здесь речь идет о сложной, амбициозной с аналитической точки зрения управленческой задаче, для реализации которой у руководителя, как правило, не хватает времени, интереса и профессиональной компетентности («Контроллер как методист»).

К текущим задачам контроллеров, требующим постоянного внимания, постепенно добавились новые задачи, которые предполагают обеспечение рациональности управленческих решений на основе индивидуальных *консультаций*. Эти задачи могут быть

посвящены различным управленческим темам, начиная с изучения конъюнктуры рынка и до оказания поддержки при внедрении новых бизнес-процессов.

Из всех сфер поддержки к наиболее важной относится *ориентация деятельности на будущее*. Оглядываться назад толку мало. Важно понимание того, что нужно сделать в будущем, не только при планировании, но и при контроле. Будущее в высшей мере неопределенно и переменчиво, поэтому контроллерам, как бизнес-партнерам, необходимо:

- 1) Максимально возможно ориентировать инструментарий на его применение в условиях высокой волатильности: ранние индикаторы, прогностические расчеты и в особенности скользящие прогнозы, составление карт рисков, а также планирование сценариев и вероятностный анализ приобретают все большее значение;
- 2) Стремиться к тому, чтобы контроллинг и управление были исключительно экономными и гибкими: глубина проникновения планирования и бюджетирования не может быть чрезмерной, а основные показатели должны характеризоваться тесной связью со стратегией;
- 3) Способствовать повышению гибкости структурных затрат и модели бизнеса, определяющей эти затраты.

## Требования к контроллерам

Контроллеры, желающие достойным образом оказать поддержку менеджерам, должны обладать широким диапазоном способностей, которые можно разделить на шесть основных компетенций. Они также лежат в основе «классической» модели требований Альбрехта Дайле, хотя для контроллера как бизнес-партнера менеджера они приобрели еще большее значение.

Рис. 4.  
Основные компетенции контроллеров





- 1) Контроллерам необходимы *аналитические способности* как для преобразования идей в цифровые данные, так и для проникновения в сложный процесс планирования или анализа причин возникновения отклонений. В особенности при сотрудничестве с интуитивным типом менеджеров («шестое чувство») аналитические способности исключительно важны.
- 2) Контроллеры должны хорошо владеть всеми инструментами для *проведения расчетов и управления*. Это относится как к каждому инструменту в отдельности, так и к их сочетанию (международный термин: «Management Control Systems as a package» - «Комплексная система административного управления).
- 3) Контроллеры обязаны уметь *должным образом сообщать информацию* заинтересованным лицами. Важно не только то, что сказано, но и каким тоном. Контроллер, не способный подобрать нужный тон для своей «вести», потерпит неудачу.
- 4) Контроллеры должны уметь *правильно оценивать менеджера*. Это относится как к его профессиональным навыкам и приоритетам, так и к его взглядам. Но для этого аналитических способностей контроллеру явно не достаточно. Необходимо обратить внимание в равной мере на знание не только «логики» но и психо-«логики».
- 5) Контроллеры, желающие оказать менеджеру поддержку «на равных», должны хорошо *разбираться в его бизнесе*. Понимание управленческих задач подразумевает знание бизнеса, которым руководит менеджер. Иначе цифры быстро станут голословными и «беспочвенными».
- 6) Контроллерам нужна *твердость*. Несмотря на роль партнера, они должны сохранять неподкупность и нейтралитет в отношении каждого менеджера и в случае возникновения конфликтной ситуации проявить твердость характера. Кроме того, они должны выработать для себя «судебную этику» и сохранять ее при координации взаимоотношений различных менеджеров.

## Сотрудничество контроллеров

Контроллер не в состоянии выполнить свои задачи в одиночку. Он действует совместно с другими службами по оказанию управленческих услуг (напр. с финансистами) и, как правило, в сотрудничестве с контроллерами других подразделений. В отношении других служб по оказанию управленческих услуг менеджерам требуется тесное сотрудничество. Конкуренция будет во вред всем участникам. Лишь кооперация поможет контроллерам добиться успеха.

При наличии на предприятии нескольких контроллеров, отдел контроллинга должен быть соответствующим образом организован, начиная с его модели и вплоть до создания организационной структуры и распределения полномочий между контроллерами.