

## **СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КОНТРОЛЛИНГ ДИВЕРСИФИЦИРОВАННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Вашко А.В., Адамовский А.С.**

**научный руководитель канд. экон. наук Здрестова-Захаренкова С.В.**

***Сибирский федеральный университет  
Торгово-экономический институт***

Современный менеджмент разделяет цели предприятия на две группы: оперативные (краткосрочные) и стратегические (долгосрочные, перспективные). Поэтому контроллинг позволяет осуществлять постоянный контроль за достижениями как стратегических, так и оперативных целей деятельности предприятия. Следовательно, контроллинг как система включает в себя два основных аспекта: стратегический и оперативный.

В наше время стратегическое управление является самой комплексной и актуальной системой управления для активно развивающихся и хаотично изменяющихся условий бизнеса. Стратегический контроллинг - это подсистема стратегического менеджмента, которая координирует функции стратегического анализа, целеполагания, планирования и коррекции стратегии; контролирует функционирование всей системы в целом, а также задает, развивает и контролирует подсистему стратегического информационного обеспечения.

Задача стратегического контроллинга - разработка теории, методов и инструментов измерения в различных ракурсах:

- ресурсы (материалы, труд, основные средства, финансы и т.д.);
- функциональные области и процессы (производство, НИОКР, закупки, сбыт и т.п.);
- элементы управления (учет, планирование, контроль, анализ).

Для достижения реализации интеграционной функции контроллинга требуется формирование некоторой системы показателей стратегического контроллинга (СПСК), дающей возможность реализовать все функции стратегического контроллинга, что в свою очередь предъявляет к ней определенные требования:

- многофакторность, т.е. возможность учета всех объектов стратегического контроллинга с помощью СПСК;
- интеграционный характер, т.е. возможность построения как общей СПСК, так и соподчиненной ей СПСК нижестоящих уровней, увязки стратегических целей по различным направлениям в рамках общей СПСК;
- возможность увязки общих и индивидуальных целей;
- возможность построения системы стимулирования, основанной на СПСК;
- реализуемость и информативность, т.е. возможность применения СПСК в рамках различных обсуждений между сотрудниками и руководством фирмы;
- рациональное количество показателей;
- динамичность и непрерывность, т.е. возможность на оперативном уровне следить за реализацией стратегии;
- возможность формирования стандарта для комплексной оценки реализации стратегии.

В рамках практической реализации системы стратегического учета требуется применение различных инструментов и методик сбора и обработки информации. Обычно описание набора инструментов, путем включения всего набора инструментов стратегического менеджмента, носит поверхностный характер. В рамках

стратегического контроллинга возможно применение широкого спектра инструментов, однако их перечень для включения в информационную систему контроллинга должен быть обоснован. Таким обоснованием с точки зрения автора является применимость данных инструментов для реализации функций стратегического контроллинга.

Соответствие функций, инструментов и объектов стратегического контроллинга представлено в таблице 1.

Таблица 1 – Применимость инструментов стратегического контроллинга для реализации его функций

№ п/п	Функции стратегического контроллинга	Объекты	Инструменты
1.	Увязка стимулов и распределения ресурсов и ответственности.	Цели, ресурсы, внутренняя среда, результаты, задачи, персонал	Сбалансированная система показателей (BSC)
2.	Увязка распределения ресурсов и вызовов среды путем создания правил распределения ресурсов и ответственности в соответствии с поставленными целями.	Внешняя среда, внутренняя среда, ресурсы, цели, задачи	- PESTE-анализ - Анализ отрасли (модель 5 сил Портера, модель Мак-Кинзи) - Портфельный анализ - SWOT-анализ - Карта стратегии - Сбалансированная система показателей (BSC)
3.	Увязка целей и стимулов работников (подразделений) с общими для предприятия целями и стимулами.	Цели, персонал, внутренняя среда, задачи, результат	- Сбалансированная система показателей (BSC) - Анализ внутренней среды организации
4.	Увязка информационной среды с внешними и внутренними условиями деятельности.	Внешняя среда, внутренняя среда, ресурсы, персонал	- PESTE-анализ - Анализ отрасли (модель 5 сил Портера, модель Мак-Кинзи) - Портфельный анализ - Анализ внутренней среды организации - SWOT-анализ
5.	Увязка стимулов и целей по развитию и росту с вызовами внешней среды	Внешняя среда, персонал, цели, задачи, результаты	- Сбалансированная система показателей (BSC) - SWOT-анализ
6.	Увязка распределения ресурсов и ответственности всех элементов внутри организации.	Внутренняя среда, цели, задачи, ресурсы, персонал	- Сбалансированная система показателей (BSC)

Цель стратегического контроллинга – своевременное установление причин отклонения в целях внесения поправок в стратегию фирмы до возникновения оперативных недостатков.

При реализации любого проекта всегда возникают отклонения фактических затрат от их запланированных величин. Поэтому для контроллеров очень важно вести правильный учет фактических затрат и сопоставлять их периодически с планом, чтобы иметь возможность своевременно выработать и осуществить корректирующие управленческие мероприятия.

На крупном предприятии может существовать несколько уровней контроллеров проектов. Контроллер конкретного проекта помогает сформулировать цели и стратегию проекта, реализует необходимый цикл контроллинга, сопоставляет плановые данные с результатами, объясняет результаты, дает советы по управленческим мероприятиям. Мультипроектный контроллер составляет "портфель" проектов предприятия, выявляет отношения и зависимости между проектами, учитывает финансовые и нефинансовые взаимоотношения отдельных проектов с дочерними предприятиями компании, сообщает отдельным контроллерам проектов дочерних предприятий о взаимоотношениях этих проектов, докладывает главному контроллеру головной компании или руководству компании о едином портфеле проектов. Главный контроллер анализирует предприятие как единое целое. Он отчетливается непосредственно перед директором (президентом) компании и может обладать правом "вето" на принятие управленческих решений.

Следует отметить, что за последние 30 лет наметилась устойчивая тенденция изменения функциональной области контроллинга. Соответственно, происходит и трансформация структуры задач контроллинга при одновременном снижении совокупных затрат на его функционирование, т.е. эффективность контроллинга, как показывает практика, растет.

Контроллинг стал инструментом поддержки принятия решений. Объемы контрольной функции снизились за счет автоматизации, выявление большинства отклонений осуществляется в компьютерной системе, а контроллер лишь анализирует их. Отчетность составляется максимально с учетом запросов и требований менеджеров. Снижается количество задач, что свидетельствует об относительном снижении затрат на систему контроллинга предприятия, иначе говоря, о росте эффективности ее работы. На современном западном предприятии контроллер, выполняя навигационную функцию, становится "деловым партнером" руководителя.

Обобщая вышеизложенный материал можно отметить, что контроллинг существует на предприятии в разнообразных видах. При этом, каждый вид контроллинга выполняет как типовые задачи контроллинга, так и свои специфические. Следует также отметить, что служба контроллинга своей работой не замещает руководителей в процессе планирования, не ведет учет затрат вместо других подразделений и не накапливает контрольно-аналитическую информацию для собственных нужд, но проводит постоянную методическую, аналитическую, организационную, координационную и консультационную поддержку процессов планирования, учета, контроля и анализа с целью обеспечения руководителей необходимой информацией для эффективного управления предприятием и его структурными подразделениями. Тем самым служба контроллинга реализует свою основную цель обеспечения эффективности системы управления компанией посредством информационно-аналитической и методической поддержки руководителей всех уровней предприятия в процессе принятия ими управленческих решений по достижению стратегических и оперативных целей бизнеса.