

**МИРОШНИЧЕНКО Е. Б., НИКИФОРОВА Л. Е.  
ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОНТРОЛЛИНГА: РОССИЙСКИЙ  
И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ**

*Мирошниченко Евгения Борисовна*

аспирант кафедры управления  
Новосибирского Государственного Университета Экономики и Управления  
«НИНХ», e-mail: eugy2002@inbox.ru

*Никифорова Людмила Евгеньевна*

доктор экономических наук, профессор, заведующий лабораторией конвергентных  
технологий Новосибирского Государственного Университета  
Экономики и Управления «НИНХ»  
E-mail: cherednikova@ngs.ru

*Аннотация.* В статье систематизированы факторы, препятствующие внедрению системы контроллинга в организации. Выделены характерные проблемы, требующие решения, для успешной реализации контроллинга. Минимизация негативного воздействия исторических, организационных, психологических и методических факторов при внедрении системы контроллинга позволит достигнуть устойчивых конкурентных преимуществ за счет гармонизации бизнес-процессов, организационного дизайна и корпоративной культуры.

*Ключевые слова:* концепция контроллинга, система контроллинга, бизнес-процесс.

**MIROSHNICHENKO E. B., NIKIFOROVA L. E.  
PRACTICAL ASPECTS OF CONTROLLING: RUSSIAN AND FOREIGN  
EXPERIENCE**

*Miroshnichenko Evgeniya Borisovna*

Postgraduate student of the Management Department  
Novosibirsk State University of Economics and Management "NINCH"  
E-mail: eugy2002@inbox.ru

*Nikiforova Lyudmila Evgenyevna*

Doctor of economic Sciences, Professor, head of the laboratory of convergent technologies  
of Novosibirsk State University of Economics and Management "NINCH"  
E-mail: cherednikova@ngs.ru

*Abstract.* In the article systematized the factors impeding the implementation of the controlling system in the organization. Highlighted typical problems that need to be addressed for the successful implementation of controlling. Minimizing the negative impact of historical, institutional, psychological and methodological factors in the introduction of the controlling system will help to achieve sustainable competitive advantages by harmonizing business processes, organizational design and corporate culture

*Keywords:* concept of controlling, controlling system, business process.

Как показывает практика, при внедрении и применении контроллинга российские компании сталкиваются с различными препятствиями, что сопровождается многочисленными отклонениями планируемого процесса от фактического, обусловленными ошибками в управленческих решениях [1].

Анализ и систематизация факторов, препятствующих успешной организации контроллинга в отечественных организациях, произведена по следующим направлениям [2]:

- исторические;
- организационные;
- психологические;

– методические.

Под историческими факторами подразумеваются специфические черты отечественных организаций, которые возникли вследствие особых условий становления и функционирования современного российского бизнеса. Большинство отечественных организаций в условиях рыночной экономики функционируют непродолжительный период, бизнес-модель и система управления бизнес-процессами находятся в стадии формирования и отладки. Проблемам организационного дизайна менеджмент не уделяет достаточного внимания: организационная структура либо часто изменяется, либо степень ее формализации крайне незначительна.

Учитывая негативное влияние правовых факторов (например, система налогообложения и др.), необходимо отметить следующие особенности российских организаций:

- непрозрачность деятельности;
- неформализованные организационные структуры и бизнес-процессы;
- разбалансированные системы планирования и учета, отсутствие традиций применения данных бухгалтерского учета в целях управления;
- недостаточный уровень компетентности нефинансового топ-менеджмента в области экономики, неверное понимание сущности и предназначения контроллинга (смешение с понятиями «контроль», «мониторинг»);
- низкий уровень общего и стратегического менеджмента в организации вследствие некомпетентности менеджмента (использование неадаптированных конструкторов и опыта других организаций без адаптации);
- отсутствие четких зон ответственности и адекватных полномочий менеджеров всех уровней и низкий уровень координации их деятельности при пересечении указанных зон [3].

В этих условиях структурирование бизнеса по центрам ответственности практически невозможно.

Организационные факторы оказывают большое влияние на выбор модели системы контроллинга и механизм ее внедрения. Как показывает опыт западных компаний, продолжительность внедрения системы составляет от 1,5 до 2,5 лет в Германии, от 2 до 3 лет во Франции. Однако для России эти ориентиры весьма условны, т.к. применимы только к организациям, на которых осуществлен выбор бизнес-модели и модели управления, адекватной внешней среде и ее изменениям, реализован процессный подход в управлении (отлажены бизнес-процессы), осуществляется управление организационным дизайном, обеспечена прозрачность системы финансового учета и бизнеса.

Как показывает зарубежный опыт, реализует проект системы контроллинга по заказу топ-менеджмента внешняя организация. Этот процесс осуществляется в условиях наличия у руководства общего субъективного видения предназначения данной системы и отсутствия понимания ее сущности, механизма разработки, внедрения и функционирования, условий и возможных эффектов и негативных последствий.

На предварительном этапе разработчик выступает в роли консультанта и наставника, задачи которого состоят в следующем:

- обеспечение понимания заказчиком сущности контроллинга;
- анализ бизнес-процессов и организационных подсистем управления (в рамках предпроектного обследования проводятся наблюдения, интервьюирование, совместные совещания с менеджментом заказчика, изучение документооборота, информационной и других систем), оценка потенциала, адекватности организационного дизайна и корпоративной культуры стратегии развития);
- оценка текущего и желаемого состояния системы управления организацией, стратегического разрыва между идеальной моделью системы контроллинга заказчика и возможных реалистических моделей контроллинга, реализуемых в данной организации;

–совместная разработка технического задания с учетом идентифицированных возможностей системы контроллинга для данного бизнеса.

Проект внедрения системы контроллинга (техническое задание) определяет:

–механизмы взаимодействия сторон, формирования и функционирования совместных проектных команд (требование сохраняется, если проект реализуется внутренним ресурсом – силами специалистов финансового департамента и департамента ИТ; в противном случае не учитываются потребности, цели и зоны ответственности нефинансовых подразделений);

–системы обучения топ-менеджмента, менеджмента среднего и высшего звена, рядовых работников, обеспечивающие понимание философии контроллинга, овладение внедряемых методов и технологий планирования и учета до уровня рутин, повышение уровня финансовой грамотности всего менеджмента [4].

Психологические факторы целесообразно дифференцировать на две группы:

1) особенности восприятия работ по организации системы контроллинга топ-менеджментом;

2) особенности восприятия работ по организации системы контроллинга подчиненными.

По оценкам топ-менеджеров организаций, имеющих опыт внедрения системы контроллинга, выделяются следующие ключевые проблемы:

–более высокие затраты на контроллинг по сравнению с предполагаемыми, и более длительный период получения первых положительных результатов по сравнению с ожидаемым;

–отсутствие краткосрочных положительных результатов;

–невозможность полностью передать полномочия по внедрению контроллинга разработчикам и необходимость постоянного личного участия топ-менеджера;

–признание успешности внедрения контроллинга не гарантирует ее бесперебойную работу;

–несоответствие результатов ожиданиям топ-менеджмента;

–имеющаяся благодаря контроллингу структурированная управленческая информация не используется менеджментом, соответственно, не повышается качество управленческих решений;

–привлекаемые к процессу внедрения и отладки системы контроллинга консалтинговые компании заинтересованы в длительном сотрудничестве, в связи с чем предварительно не раскрывают сущность и параметры проекта в целом, а предлагают «базовый пакет» услуг, который с течением времени поэтапно дополняется новыми предложениями. Тем самым стоимость реализации проекта возрастает, а сроки его завершения становятся неопределенными.

Поскольку внедрение контроллинга сопровождается сложными процессами перестройки действующих систем управления, организационной культуры, моделей организационного поведения, резко возрастает сопротивление работников изменениям [1]. Поэтому проект требует постоянной поддержки со стороны обладающего властью и авторитетом топ-менеджмента организации. Даже конструктивные замечания, высказанные топ-менеджерами разработчикам, воспринимаются работниками как сигнал к отказу от проекта и его игнорированию.

На начальном этапе функционирования системы контроллинга проявляются, как правило, проблемы, обусловленные инерционностью организационного дизайна и организационной культуры, приходящих в противоречие с современной информационной платформой, реализующей новую для организации методологию учета и бюджетирования. Менеджменту необходимо фокусироваться на соблюдении коллективом трудовой дисциплины, вновь введенных инструкций, порядка документооборота, обеспечения своевременного сбора, передачи, а также фиксации полной и достоверной информации и др. Именно на этом этапе для топ-менеджмента важно непосредственно участвовать

совместно с разработчиками во внедрении проекта контроллинга, что обеспечивает адаптацию создаваемой системы к видению руководства и подготавливает его к использованию формирующихся различных аналитических отчетов в процессе принятия управленческих решений по повышению эффективности и результативности деятельности организации, росту ее стоимости и дальнейшему развитию.

Симптомами высокого уровня сопротивления работников создаваемой системе контроллинга, в том числе менеджерами низшего и среднего иерархического уровня, являются высказываемые сомнения относительно необходимости и целесообразности изменений («Все и так хорошо работало», «Мне не доверяют и поэтому постоянно контролируют», «Как можно что-то планировать, когда все постоянно меняется» и т.п.). Ситуация усугубляется тем, что предстоит замена отлаженных процессов новыми, которые требуют дополнительных усилий по их рутинизации и привлечения потенциальных пользователей (исполнителей) к обсуждению вариантов реализации бизнес-процесса, алгоритма расчета или формы отчетности. При нагрузке работника текущими задачами и его неуверенности в завершении реализации проекта, согласование проектной документации осуществляется формально, без уточнения и обсуждения деталей. Как следствие – необходимость доработки и существенной корректировки системы после ее запуска в эксплуатацию[5].

В качестве других приоритетных причин сопротивления работников следует выделить:

- негативное восприятие менеджерами повышения степени информационной открытости результатов своей деятельности и лишения возможности маневрировать и манипулировать руководством и подчиненными за счет дозирования информации, а также угрозы необоснованных ограничений в решениях и действиях (свойственно как неэффективно работающим менеджерам, так и эффективно);

- отторжение отдельных операционных менеджеров требования четкого планирования своей деятельности и жесткого контроля их исполнения.

Указанные проблемные области свидетельствуют о важности учета человеческого фактора при разработке механизма реализации проекта системы контроллинга. что предполагает управление рисками возникновения очагов сопротивления:

- проведение разъяснительной работы с топ-менеджментом о предназначении, возможностях и ограничениях системы контроллинга;

- вовлечение в процесс создания системы ее потенциальных пользователей;

- масштабное обучение пользователей работе в системе;

- разработка специфических мероприятий по предотвращению отторжения системы со стороны персонала организации и снижению уровня его сопротивления с учетом организационного дизайна и корпоративной культуры;

- оказание давления на менеджеров среднего и нижнего звена, саботирующих проект, принятие жестких управленческих решений относительно оппонентов проектов (в том числе и по отношению к отдельным топ-менеджерам).

К наиболее критичным методическим факторам, определяющим успешность проекта внедрения системы контроллинга, относятся:

- реструктуризация бизнеса и реинжиниринг бизнес-процессов;

- определение (переопределение) центров ответственности;

- применение единой методологии планирования и учета;

- гармонизация краткосрочного и долгосрочного планирования;

- оптимизация системы финансового контроля;

- создание систем планирования и учета на единых информационных платформах, согласование информационных потоков в бухгалтерском и управленческом учете;

- выбор адекватных принципов трансфертного ценообразования;

- разработка и внедрение новых мотивационных моделей;

- разработка пакета корпоративных стандартов контроллинга.

Учет воздействия проанализированных факторов при разработке и реализации системы контроллинга как модели управления бизнесом, обеспечивающей при создании потребительской ценности гармонизацию бизнес-процессов, организационного дизайна и корпоративной культуры позволит достичь [6]:

- повышения управляемости бизнеса и сокращения времени принятия управленческих решений;
- эффективный контроль над активами компании и управление затратами;
- повышения рентабельности капитала;
- прозрачности бизнеса и повышение его инвестиционной привлекательности;
- устойчивых конкурентных преимуществ за счет уникальной, трудно воспроизводимой конкурентами системы управления бизнес-процессами.

#### **Список литературы**

1. Хорват П. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование. Пер. с нем. – 2-е изд. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 268 с.
2. Сафаров А. Практика российского контроллинга: что препятствует успеху? Журнал «Консультант» №23, декабрь 2007г. URL [http://iteam.ru/publications/finances/section\\_50/article\\_4340](http://iteam.ru/publications/finances/section_50/article_4340) (дата обращения 10.04.16).
3. Медведева Д.С., Харитоновна Н.А. Контроллинг как инструмент управления организацией. Материалы международной научно-практической конференции "Экономика и управление в XXI веке: теория, методология, практика", г. Москва, 30 ноября 2012 г. URL <http://www.nauteh-journal.ru/index.php/---ep12-10/622> (дата обращения 07.11.15).
4. Контроллинг: учебник / Карминский А.М., Фалько С.Г., Жевага А.А., Иванова Н.Ю.; под ред. А. М. Карминского, С. Г. Фалько. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 336 с.
5. Карминский А.М. Внедрение контроллинга в организации: этапы и типичные ошибки. URL [http://iteam.ru/publications/finances/section\\_50/article\\_4090](http://iteam.ru/publications/finances/section_50/article_4090) (дата обращения 12.12.15).
6. Рубцов С. Учет для "Контроллинга" противоречия в теоретических основах управленческого учета и управления в немецком бизнес администрировании. URL [http://www.cfin.ru/rubtsov/acc\\_for\\_con.shtml](http://www.cfin.ru/rubtsov/acc_for_con.shtml) (дата обращения 13.03.16).

#### **References**

1. Horvath P. Konceptiya kontrollinga: Upravlencheskiy uchet. Sistema otchetnosti. Budgetirovanie. Per. s nem. – 2-e izd. – М.: Alpina Business Books, 2006/ - 268s.
2. Safarov A. Practica rossiyskogo kontrollinga: chto prepyatstvuet uspechu? Zurnal "Konsultant" №23, decabr 2007g. URL [http://iteam.ru/publications/finances/section\\_50/article\\_4340](http://iteam.ru/publications/finances/section_50/article_4340) (data obrasheniya 10.04.2016).
3. Medvedeva D.S. I Kharitonova N.A. Kontrolling kak instrument upravleniya organizachiey. Materialy nauchno-practicheskoy konferenicii "Economica I upravlenie d XXI veke: teoriya, metodologiya, practica", g. Moskwa, 30 nnyabrya 2012 g. URL <http://www.nauteh-journal.ru/index.php/---ep12-10/622> (data obrasheniya 07.11.15).
4. Kontrolling: uchebnik/ Karminskiy A.M., Falko S.G., Zhevaga A.A., Ivanova N.Yu.; pod red. Karminskogo A.M., Falko S.G. – М.: Financy I statistika, 2006. – 336s.
5. Karminskiy A.M. Vnedrenie kontrollinga v organizacii: etapy I tipichnie oshibki. URL [http://iteam.ru/publications/finances/section\\_50/article\\_4090](http://iteam.ru/publications/finances/section_50/article_4090) (data obrasheniya 12.12.15).
6. Rubzov S. Uchet dlya "Kontrollinga" protivorechiya v teoreticheskikh osnovah upravlencheskogo ucheta I upravleniya v nemezkom business administrirovanii. URL [http://www.cfin.ru/rubtsov/acc\\_for\\_con.shtml](http://www.cfin.ru/rubtsov/acc_for_con.shtml) (data obrasheniya 13.03.16).