

УДК 658.155

**КОНТУРЫ ПОДДЕРЖКИ УПРАВЛЕНИЯ В СИСТЕМЕ КОНТРОЛЛИНГА**

Криворотов Анатолий Сергеевич  
соискатель

*Южный институт менеджмента, Краснодар, Россия*

Васильева Лорина Федоровна  
д. э. н., профессор

*Кубанский государственный технологический Университет, Краснодар, Россия*

Авторами предложена система контроллинга, позволяющая осуществлять мониторинг финансово-хозяйственной деятельности предприятия, а также рассмотрены контуры поддержки управления в системе контроллинга.

Ключевые слова: СИСТЕМА КОНТРОЛЛИНГА, КОНТУР ИНФОРМАЦИОННОЙ ПОДДЕРЖКИ УПРАВЛЕНИЯ, КОНТУР КОНТРОЛЯ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ И УПРАВЛЕНИЯ, КОНТУР АНАЛИТИЧЕСКОЙ ПОДДЕРЖКИ УПРАВЛЕНИЯ

UDC 658.155

**MANAGEMENT SUPPORT CUTOUTS IN THE SYSTEM OF CONTROLLING**

Krivorotov Anatoly Sergeevich  
candidate in degree

*South Institute of Management, Krasnodar, Russia*

Vasilyeva Lorina Fedorovna  
Dr. Sci. Econ., professor

*Kuban State Technological University, Krasnodar, Russia*

The authors offered the system of controlling, allowing to exist the monitoring of financial-economic enterprise activity, cutouts of management support in the controlling system were considered as well.

Key words: CONTROLLING SYSTEM, CUTOUT OF INFORMATION SUPPORT OF MANAGEMENT, CUTOUT OF EXTERNAL ENVIRONMENT AND MANAGEMENT CONTROL, CUTOUT OF ANALYTICAL SUPPORT OF MANAGEMENT.

Появление на современных предприятиях такой новой системы, как контроллинг, объясняется необходимостью непрерывного отслеживания изменений, происходящих во внешней и внутренней средах предприятия и принятия соответствующих управленческих решений; смещением акцента с контроля прошлого на анализ будущего; потребностью в достоверной и надежной информации.

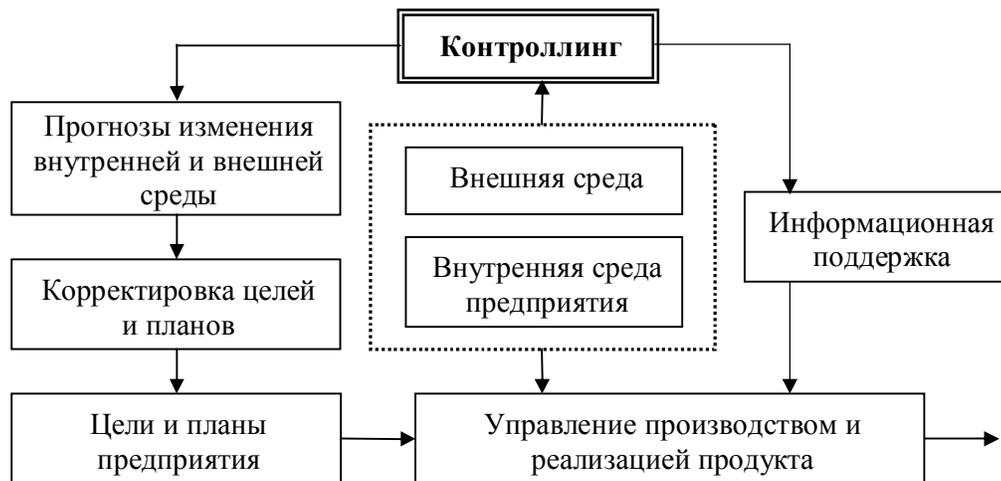
Контроллинг решает проблему увязки управленческой информации в единое целое в рамках отдельных хозяйственных систем. Однако особое значение для контроллинга имеет использование соответствующего инструментария, включающего, в том числе, аналитическую работу по анализу отклонений фактических показателей от плановых, для обеспечения наиболее эффективного управления промышленным предприятием.

Информационная поддержка управления и контроль результатов в этом ряду – одна из основных задач контроллинга. Решить ее можно только при условии четкого и слаженного функционирования системы информационных потоков на предприятии. На основании всей собранной информации система контроллинга осуществляет контроль. Традиционная функция контроля в конце 70-х годов и в 80-е годы прошлого века пережила период существенного развития и расширения в связи с переходом от контроля фактических результатов к разным формам контроля намерений [3]. Однако в отличие от контроллинга, ориентированного на поддержку управления, эта функция тесно связана преимущественно с планированием. Очевидно, чем более изменчива внешняя экономическая среда и сложнее производство – тем разнообразнее и объемнее информация, необходимая для эффективного управления, и сложнее контроль. Поэтому информация, которую поставляет система контроллинга, должна отвечать требованиям достоверности, полноты, релевантности (существенности), своевременности, регулярности. Разумеется, информация должна быть понятной пользователям, а эффект от ее использования должен превышать затраты на получение [2]. Этим требованиям может отвечать информация, получаемая на основе использования современных информационно-коммуникационных технологий (ИКТ).

Из вышеизложенного вытекает, что ИКТ должны обслуживать три самостоятельных, но взаимосвязанных контура в системе контроллинга: контур информационной поддержки управления, контур контроля внешней среды и управления и контур аналитической поддержки управления.

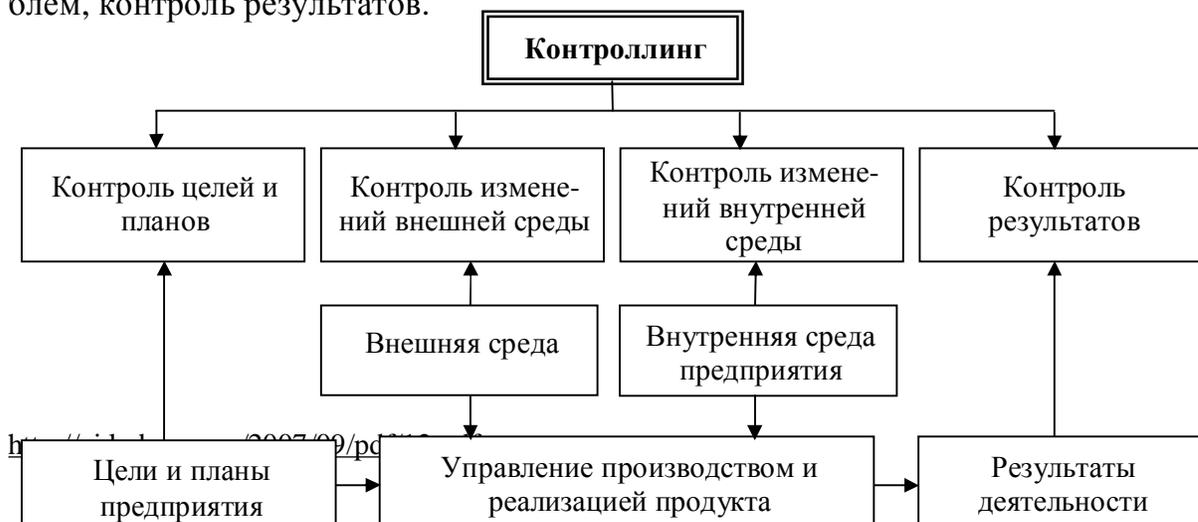
Сигналы воздействия внешней и внутренней среды на производство и реализацию продукта воспринимаются системой контроллинга, перерабатываются в понятную для управления информацию, а также служат осно-

вой для формирования информационной цепи обратной связи. Таким образом, контур информационной поддержки управления (рисунок 1) включает цепи обратной связи, информирующей управление об изменениях во внешней и внутренней среде, а также по корректировке целей и планов, учитывающей прогнозы изменений внутренней и внешней среды.



**Рисунок 1 – Контур информационной поддержки управления**

Контур контроля (рисунок 2) предусматривает: контроль целей и планов (правильность постановки целей, оптимальность планов), контроль изменений внешней среды с целью выявления "слабых сигналов", контроль изменений внутренней среды с целью раннего обнаружения проблем, контроль результатов.

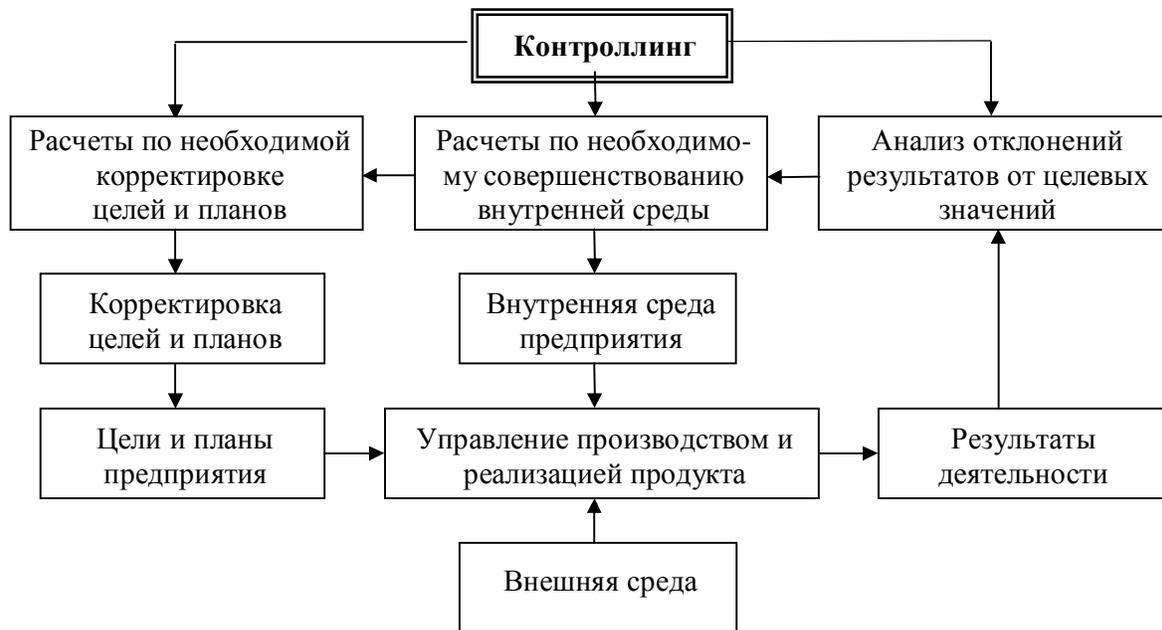


## **Рисунок 2 – Контур контроля внешней среды и управления**

Исследование процессов контроллинга показывает, что наиболее важным инструментом контроллинга, имеющим значение при любых видах деятельности предприятия, является контроль соответствия фактических показателей плановым (анализ отклонений) и связанные с ним анализ "узких мест" и система раннего предупреждения. С помощью анализа отклонений определяется степень достижения стратегических целей и тем самым характеризуется эффективность стратегического управления.

Анализ плановых и фактических данных, а также отклонений достигнутых показателей от целевых делает возможным осуществление обратной связи. В системе анализа плановых и фактических показателей на основе обратной связи обрабатываются данные об уже свершившихся хозяйственных фактах, которые формируются в системе производственного учета [1]. Благодаря комбинированной прямой и обратной связи при сравнении плановых и фактических данных объединяются реальные и предполагаемые показатели не только прошлого и настоящего, но и будущего. Вследствие этого служба контроллинга имеет возможность предоставить руководителям разных уровней управления соответствующую информацию для принятия управленческих решений в интересах будущего развития предприятия. Таким образом, отклонения – это сигналы о необходимости планирования мероприятий по совершенствованию производства, а их аналитическая обработка является исходным материалом для поддержки эффективного управления предприятием.

Выводы, сделанные в процессе анализа сбалансированной системы показателей, позволят разработать систему стратегического контроллинга с учетом специфики процесса стратегического управления на исследуемом предприятии. Контур аналитической поддержки управления (рисунок 3) наиболее сложен.



**Рисунок 3 – Контур аналитической поддержки управления**

Он содержит цепь обратной связи корректировки процесса управления и корректировки целей и планов по отклонениям результатов от целевых значений. Именно в этом контуре проявляется существование на современных предприятиях процессного управления, бизнес-планирования. Отсюда вытекает сложность аналитической поддержки управления, поскольку речь идет не о последовательных шагах, а о процессах, происходящих одновременно. Реализация каждого процесса возможна только при условии согласованного выполнения связанных с ним как параллельных, так и последовательных частей. Кроме того, при разработке и осуществле-

нии любой части плана необходимы постоянные согласования с ходом выполнения плана в целом.

Руководитель, используя ИКТ и владея информацией, может осуществлять мониторинг всей финансово-хозяйственной деятельности предприятия, т.е. отслеживание протекающих на предприятии процессов в режиме реального времени; составление оперативных отчетов о результатах работы предприятия за наиболее короткие промежутки времени (день, неделя, месяц); сравнение целевых результатов с фактически достигнутыми [2].

На основании полученной информации управление делает выводы о сильных и слабых сторонах предприятия, динамике их изменения, а также о благоприятных и неблагоприятных тенденциях развития внешних условий, на основании которых могут быть пересмотрены целевые параметры и скорректирован план. Так, рассмотренные контуры в системе контроллинга, действующие на основе ИКТ, способствуют осуществлению эффективного управления промышленным предприятием.

#### **Список литературы**

1. Майер, Э. Контроллинг как система мышления и управления; Пер. с нем. Ю.Г. Жукова и С.Н. Зайцева / Под ред. С.А. Николаевой. – М.: Финансы и статистика, 1993. – 96с.: ил.
2. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е.А. Ананькина, С.В. Данилочкин, Н.Г. Данилочкина и др.; Под ред. Н.Г. Данилочкиной. – М: Аудит, ЮНИТИ, 1998. – 279 с.
3. Пич, Г. Уточнение содержания контроллинга как функции управления и его поддержки / Г. Пич, Э. Шерм // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – № 3. – С. 102–107.