

УДК 338.246.025.2

UDC 338.246.025.2

**КОРПОРАТИВНЫЙ КОНТРОЛЛИНГ:
ПОДХОДЫ К ТРАКТОВКЕ, СУЩНОСТЬ И
ФУНКЦИИ**

**CORPORATE CONTROLLING: DEFINITION,
SUBSTANCE AND TASKS**

Байбуртян Михаил Альбертович
аспирант
*Кубанский государственный университет,
Краснодар, Россия*

Bayburtyan Mikhail Albertovich
postgraduate student
Kuban state university, Krasnodar, Russia

В статье рассмотрены различные подходы к трактовке корпоративного контроллинга, раскрываются понятия объекта и субъекта контроллинга и приводится классификация функций контроллинга с точки зрения практической реализации соответствующих финансовых задач на предприятии

The article provides the definition of corporate controlling as a management category, defines the substance of objects and subjects of corporate controlling and classifies the functions of corporate controlling in accordance with particular business needs

Ключевые слова: СИСТЕМА
КОРПОРАТИВНОГО КОНТРОЛЛИНГА,
САМОКОНТРОЛЛИНГ, ФУНКЦИИ
КОНТРОЛЛИНГА

Keywords: SYSTEM OF CORPORATE
CONTROLLING, SELF-CONTROLLING,
FUNCTIONS OF CONTROLLING

На современном этапе развития корпоративных финансов происходит интеграция финансовой функции предприятия с системой корпоративного контроллинга и эволюция последней из «системы учета затрат» в «инструмент целевого финансового управления компанией».

В научной литературе встречаются различные подходы к определению термина «контроллинг». В монографии «Концепция контроллинга» П. Ховарт определяет контроллинг как комплексную межфункциональную концепцию управления, целью которой является координация систем планирования, контроля и информационного обеспечения¹.

Т. Райхман видит основное задание контроллинга «в координации процесса планирования путем сбора и обработки информации, а также в последующем мониторинге разработанных планов»².

¹ Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / Horvath & Partners, пер. с нем. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.

² Райхман Т. Менеджмент и контроллинг. Одни цели – разные пути и инструменты // Международный бухгалтерский учет, №1, 1999.

Х. Кюппер рассматривает контроллинг как механизм координации всей системы управления в целом. При этом он говорит о стратегической функции контроллинга как инструмента координации всей системы целей компании.

Й. Вебер, отталкиваясь от понимания контроллинга как координирующего механизма, выделяет его методологическую функцию. При этом он говорит о существующем разграничении областей задач контроллинга и управления в целом.

Д. Шнайдер ограничивает предмет контроллинга такими областями финансово-экономической работы как оперативный учет и бюджетирования. При этом оперативный учет является главным источником информации для составления функциональных бюджетов и мастер бюджета предприятия.

Современные российские ученые (С. Фалько, А. Карминский) считают, что цели контроллинга соответствуют всем целям организации. Это позволяет рассматривать контроллинг как самостоятельную концепцию управления³.

Л. Лихтарев считает, что сегодня контроллинг также рассматривают «как философию управления, формирующую стиль управления и общую деловую культуру бизнеса»⁴.

Обобщив существующие взгляды на определение термина «контроллинг», можно выделить следующие альтернативные трактовки данного научно-практического направления:

– контроллинг как функция управления: понимание задач контроллинга ограничено, так как не связано с функциями планирования, организации и мотивации;

³ Контроллинг: учебник / под ред. А.М. Карминского, С.Г. Фалько. – М.: Финансы и статистика, 2006.

⁴ Лихтарев Л.Ю. Систематизация определения термина «контроллинг» // Экономические исследования, №2, 2011.

– контроллинг как инструмент управления: контроллинг понимается как совокупность аналитических инструментов, используемых для принятия управленческих решений;

– контроллинг как направление финансово-экономической работы на предприятии: исключительно практическое понимание контроллинга как механизма оценки колебаний финансовых потоков в условиях неопределенности и риска хозяйственной деятельности;

– контроллинг как подсистема управления: задача контроллинга – комплексное сопровождение функционирования систем управленческого учета и бюджетирования на предприятии;

– контроллинг как концепция управления: предполагает процессно-объектный подход к управлению и рассмотрение хозяйственной единицы как финансовой модели, состоящей из бизнес-процессов;

– контроллинг как философия управления: контроллинг становится стилем управления и образом мышления менеджмента.

В результате представляется целесообразным понимать корпоративный контроллинг как комплексную систему методической поддержки управленческих бизнес-процессов, целью которой является увеличение стоимости бизнеса через развитие инструментальной базы финансового управления.

Следует выделить ряд ключевых моментов в этом определении. Во-первых, корпоративный контроллинг предполагает методическую поддержку управленческих бизнес-процессов, тогда как сами эти процессы реализуются менеджментом компании. Управленческие бизнес-процессы включают в себя действия по планированию, анализу и координации деятельности различных структурных подразделений компании. Во-вторых, корпоративный контроллинг предполагает наличие определенной области задач, а не конкретной должности или структурного подразделения. В-третьих, результатом, определяющим эффективность

корпоративного контроллинга на предприятии, является не совершенствование приемов планирования, анализа и учета, а влияние внедряемых методических разработок и решений на финансовые результаты деятельности, финансовое состояние и стоимость компании в целом, что позволяет определить контроллинг, прежде всего как основу финансового управления.

В системе корпоративного контроллинга целесообразно выделить следующие блоки: корпоративный финансовый контроллинг, контроллинг рыночной среды, контроллинг персонала, контроллинг качества продукции и процессов, контроллинг IT среды. Указанное выше определение в качестве основной цели системы корпоративного контроллинга видит увеличение стоимости бизнеса. Однако оно не различает понятия корпоративного контроллинга и корпоративного финансового контроллинга.

Система корпоративного контроллинга призвана способствовать обеспечению интересов всех стейкхолдеров (заинтересованных сторон), вовлеченных в бизнес процессы компании, что в конечном итоге приводит к росту стоимости бизнеса. Корпоративный контроллинг обеспечивает поддержку управления в реализации конкурентной стратегии компании как на этапе разработки целевых установок (стратегический контроллинг), так и на этапе их реализации на уровне отдельных бизнес процессов (оперативный контроллинг), другими словами, результатом функционирования системы корпоративного контроллинга является построение инструмента координации всей системы целей компании, то есть объектом корпоративного контроллинга является система управления в целом.

Корпоративный финансовый контроллинг сосредоточен на методической поддержке управления в части реализации финансово-инвестиционных целей компании. С точки зрения целевых установок на

первый план выходят интересы инвесторов и кредиторов. Предметной областью корпоративного финансового контроллинга является практически вся совокупность бизнес процессов предприятия с точки зрения их финансовой составляющей, то есть их влияния на финансовое состояние, финансовый результат и денежный поток фирмы.

Корпоративный финансовый контроллинг является центральным звеном всей системы корпоративного контроллинга на предприятии, так как именно в рамках финансового контроллинга стоимость бизнеса можно разложить на отдельные составляющие и проанализировать влияние каждого фактора в условиях процессно-объектного подхода к управлению. Таким образом, реализация общей цели контроллинга находит свое наиболее полное отражение в задачах корпоративного финансового контроллинга, требующего, в свою очередь, организации на основе операционных моделей.

В таблице 1 приведена классификация видов контроллинга в разрезе функциональных областей каждого из блоков системы корпоративного финансового контроллинга.

Таблица 1 – Функциональные области блоков системы корпоративного контроллинга

Виды контроллинга Функциональные области	Финансовый контроллинг	Контроллинг рыночной среды	Контроллинг качества продукции и процессов	Контроллинг персонала	Контроллинг информационных технологий
Управление стоимостью бизнеса	X	X	X	X	X
Риск-менеджмент	X	X	X	X	X
Инвестиционный менеджмент	X				
Управление инновационными процессами	X	X	X	X	
Повышение эффективности системы управления	X	X	X	X	
Оптимизация денежных потоков	X				
Производство	X		X		
Финансирование	X				
Внутригрупповые операции	X				
Логистика	X		X		
Сбыт		X			
IT среды					X

Рассматривая систему корпоративного управления в целом, следует отметить взаимосвязь таких ее функциональных элементов как финансовый менеджмент, риск-менеджмент, корпоративный финансовый контроллинг, являющийся, в свою очередь, центральным блоком системы корпоративного контроллинга.

Между системами корпоративного управления, риск-менеджмента, финансового менеджмента и финансового контроллинга существуют следующие информационные потоки:

– на начальном этапе построения системы корпоративного управления формируется объект корпоративного финансового контроллинга, представляющий совокупность бизнес процессов предприятия, который впоследствии корректируется в результате функционирования систем риск-менеджмента и финансового менеджмента;

– в рамках функционирования системы риск-менеджмента объект корпоративного финансового контроллинга корректируется с учетом риск-профиля компании, то есть объектом финансового контроллинга становятся процессы с повышенным уровнем потенциального риска неэффективности процесса;

– в рамках функционирования системы финансового менеджмента выделенные ранее бизнес-процессы соотносятся с объектами финансовой модели фирмы и оценивается финансовая составляющая каждого рискованного бизнес-процесса и его влияние на стоимость бизнеса; в результате выделяются существенные процессы, которые становятся объектами корпоративного финансового контроллинга.

Между функциональными элементами системы корпоративного управления существует и обратная взаимосвязь. Система корпоративного финансового контроллинга, будучи подсистемой управления, совершенствует механизмы финансового менеджмента и риск-менеджмента на предприятии. Если компания рассматривает контроллинг как философию управления, то система корпоративного контроллинга (и финансового контроллинга как ее ключевого блока) оказывает решающее влияние на формирование общего стиля управления и принципов работы высших органов управления.

Современному развитию контроллинга на предприятии послужили следующие предпосылки:

1. Усложнение структуры бизнес-процессов предприятия. Современное предприятие представляет собой сложную систему ключевых циклов его финансово-хозяйственной деятельности, объединяющих соответствующие группы бизнес-процессов. Например, цикл «Закупки» объединяет процессы планирования потребности в сырье и материалах, формирования заказа на закупку, доставки и оприходования товара на складе, оплаты поступившего товара. Контроллинг становится

инструментом повышения эффективности отдельных бизнес-процессов и цикла в целом с точки зрения генерируемых в рамках конкретного цикла финансовых потоков.

2. Увеличение потребностей в финансировании для реализации конкурентной стратегии предприятия. Для успешного функционирования в современной рыночной экономике предприятию необходимы весьма значительные объемы долгосрочных финансовых ресурсов, что зачастую невозможно решить без привлечения дополнительных источников. Для крупных компаний решением данной проблемы является выход на IPO. Одним из обязательных условий листинга на крупных мировых фондовых площадках является постановка системы внутреннего контроля на предприятии.

3. Рост инновационной и инвестиционной активности предприятий как одного из ключевых факторов конкурентоспособности. В рамках контроллинга особое развитие получили методические подходы к реализации проектного управления.

4. Развитие информационных моделей в управлении финансами предприятия. Появление автоматизированных контролей.

5. Разделение институтов собственности и управления в крупных корпорациях. Современный корпоративный финансовый контроллинг является инструментом защиты прав и интересов собственников.

6. Усложнение юридической структуры предприятий. Большинство крупных корпораций имеют структуру холдингового типа, что ставит перед управляющей компанией задачу контролировать эффективность внутригрупповых оборотов. Также для менеджмента относительно небольших компаний Группы подразделение корпоративного контроллинга является так называемым «сервис центром», обеспечивающим методическую поддержку процессов планирования и анализа на уровне обособленных подразделений.

С точки зрения практической реализации функций корпоративного контроллинга целесообразно классифицировать их на основе решаемых с их помощью управленческих задач. Представленная классификация функций контроллинга на стратегические, координирующие и функции «сервис центра» основана на обобщении функций контроллинга, предложенных в современной научной литературе.

Стратегические функции контроллинга:

1. Поддержка формирования стратегии развития.
2. Ориентация процесса управления на достижение целей компании.
3. Предупреждение возникновения кризисных ситуаций в настоящем и будущем путем построения эффективной системы риск-менеджмента на предприятии.
4. Повышение инвестиционной привлекательности предприятия и, как следствие, увеличение стоимости компании.
5. Общий контроль за финансово-хозяйственной деятельностью компании.
6. Контроль за соблюдением прав и интересов акционеров.

Координирующие функции контроллинга:

1. Координация и интеграция процессов управления в сфере ключевых бизнес процессов предприятия.
2. Координация систем информационного обеспечения, планирования и контроля.
3. Координация и интеграция оперативных планов по разным бизнес процессам.
4. Контроль за деятельностью исполнительных органов предприятия.
5. Контроль за соблюдением регламентов и процедур.

Функции «сервис центра»:

1. Регламентация управленческих бизнес процессов, связанных с реализацией финансовой функции.

2. Методологическая поддержка управленческих бизнес процессов: разработка и контроль за правильностью применения методологии. Унификация методов работы финансово-аналитических служб, разработка систем оценки эффективности работы подразделений и центров финансовой ответственности.

3. Разработка мероприятий по обеспечению надлежащего использования и сохранности активов.

4. Обеспечение прозрачности и наглядности предоставления информации для заинтересованных пользователей.

5. Создание внутренних механизмов поиска резервов повышения эффективности деятельности компании.

6. Разработка архитектуры информационной системы (в частности, системы учета), стандартизация информационных потоков и выбор методов обработки информации.

7. Обеспечение экономичности функционирования системы управления.

Стратегические функции системы корпоративного контроллинга преимущественно реализуются высшими органами управления и ревизионной комиссией. При этом ревизионная комиссия является единственным субъектом, осуществляющий контроль за деятельностью исполнительных органов компании, и подотчетна непосредственно акционерам предприятия. Следует отметить, что функция риск-менеджмента осуществляется всеми внутренними субъектами контроллинга в связи с многообразием предполагаемых задач.

Функции «сервис центра» осуществляются либо службами внутреннего аудита и финансового контроля, либо менеджментом компании (в зависимости от используемой операционной модели контроллинга). При этом в задачи службы внутреннего аудита входит мониторинг рисков искажения финансовой отчетности и оценка

эффективности работы внутренних контролей предприятия, тогда как функция методологической поддержки управления осуществляется преимущественно службой финансового контроля (либо самим менеджментом в условиях самоконтроллинга).

В широком смысле под объектом контроллинга можно понимать всю систему управления в целом. В данном случае объектом контроллинга выступают цели компании, система планирования, контроля и информационного обеспечения. При этом следует различать корпоративный финансовый контроллинг и контроль качества на предприятии. В первом случае объектом контроля выступает система управления компанией, во втором – выпускаемая продукция.

В узком смысле объекты контроллинга можно разделить на классические и новые. Под классическими объектами корпоративного контроллинга понимаются отдельные области финансовой функции предприятия: система учета, финансовая отчетность, краткосрочное бюджетирование, проектный менеджмент и т.п. К «новым» объектам корпоративного контроллинга относятся: информационные системы, стратегическое планирование, порядок регламентации и оптимизации бизнес процессов, инструменты финансово-экономического анализа, методики управления по местам возникновения прибыли (МВП).

Субъектами корпоративного контроллинга являются те должностные лица и структурные подразделения, которые реализуют задачи корпоративного контроллинга. Всех субъектов контроллинга можно разделить на четыре группы в зависимости от специфики выполняемых задач в рамках системы корпоративного контроллинга: высшие органы управления предприятием, ревизионная комиссия, внутренний финансовый контроллер и служба внутреннего аудита, персонал компании (менеджмент среднего звена).

Последняя группа субъектов корпоративного контроллинга реализует функцию самоконтроллинга, то есть такую модель организации контроллинга на предприятии, при которой отдельные менеджеры берут на себя выполнение задач контроллинга, а контроллер выступает модератором этих задач.

Также субъектов системы корпоративного контроллинга можно разделить на внешних и внутренних. Выше были перечислены внутренние субъекты системы корпоративного контроллинга. Наиболее типичными внешними субъектами являются внешние аудиторы предприятия и рейтинговые агентства.

Принципиальное отличие между внутренними и внешними субъектами системы корпоративного контроллинга заключается в том, что внешние субъекты также являются пользователями результатов внутреннего корпоративного контроллинга. Например, внешний аудитор является субъектом системы корпоративного контроллинга, а аудиторское заключение одним из наиболее распространенных механизмов корпоративного контроллинга, используемым финансовыми институтами для оценки надежности компании, привлекающей финансирование. При этом внешний аудитор всегда пользуется результатами работы внутреннего контроллера (если он есть), чтобы оценить бизнес риски и, как следствие, риски искажения финансовой отчетности компании. Подобная ситуация характерна именно для системы корпоративного контроллинга и отличает ее от других областей финансово-экономической работы на предприятии.

Итак, термин «контроллинг» включает в себя определение корпоративного контроллинга как комплексной системы методической поддержки управленческих бизнес-процессов, целью которой является увеличение стоимости бизнеса через развитие инструментальной базы управления, разделение функций контроллинга на стратегические,

координирующие и методологические, классификацию операционных моделей контроллинга как способов практической организации системы корпоративного контроллинга на предприятии, риск-ориентированный подход к классификации видов корпоративного контроллинга.

Литература

1. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / Horvath & Partners, пер. с нем. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.
2. Контроллинг / под ред. А.М. Карминского, С.Г. Фалько. – М.: Финансы и статистика, 2006.
3. Лихтарев Л.Ю. Систематизация определения термина «контроллинг» // Экономические исследования, №2, 2011.
4. Райхман Т. Менеджмент и контроллинг. Одни цели – разные пути и инструменты / Пер. с нем. // Международный бухгалтерский учет, № 5, 1999.

References

1. Konceptcija kontrollinga: Upravlencheskij uchet. Sistema otchetnosti. Bjudzhetrovanie / Horvath & Partners, per. s nem. – 2-e izd. – M.: Al'pina Biznes Buks, 2006.
2. Kontrolling / pod red. A.M. Karminskogo, S.G. Fal'ko. – M.: Finansy i statistika, 2006.
3. Lihtarev L.Ju. Sistemativacija opredelenija termina «kontrolling» // Jekonomicheskie issledovanija, №2, 2011.
4. Rajhman T. Menedzhment i kontrolling. Odni celi – raznye puti i instrumenty / Per. s nem. // Mezhdunarodnyj buhgalterskij uchet, № 5, 1999.