

УДК 005.21

КОНТРОЛЛИНГ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Л.В. Азарова¹, А.С. Коновалова²

^{1,2}Тверской государственной технический университет, г. Тверь

Представлены ключевые функционалы контроллинга в контексте повышения качества стратегического управления. Показано, что стратегическая навигация со стороны контроллинга заключается в информационно-аналитической и методической поддержке менеджмента в целях формирования потенциалов эффективности.

Ключевые слова: *контроллинг, стратегическое управление, информационная поддержка, функционалы контроллинга.*

Актуальность и практическая значимость контроллинговой поддержки стратегического управления обусловлены распространенностью таких проблем как:

1) рассогласование бизнес-стратегий с миссией, а также низкий уровень согласованности финансовых и нефинансовых показателей, используемых в процессах стратегического планирования и контроля;

2) стратегический разрыв и рассогласование между планами разных уровней управления, приводящие к потере целевой ориентации развития предприятия;

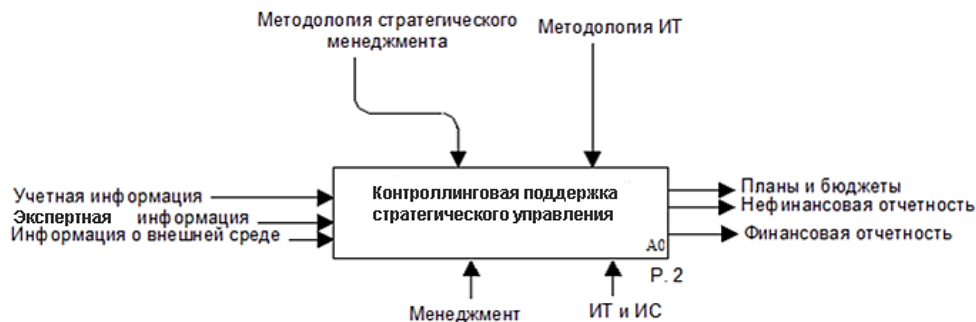
3) недостаточный уровень адаптивности стратегий;

4) недостаточная информативность системы учета, отчетности и мониторинга;

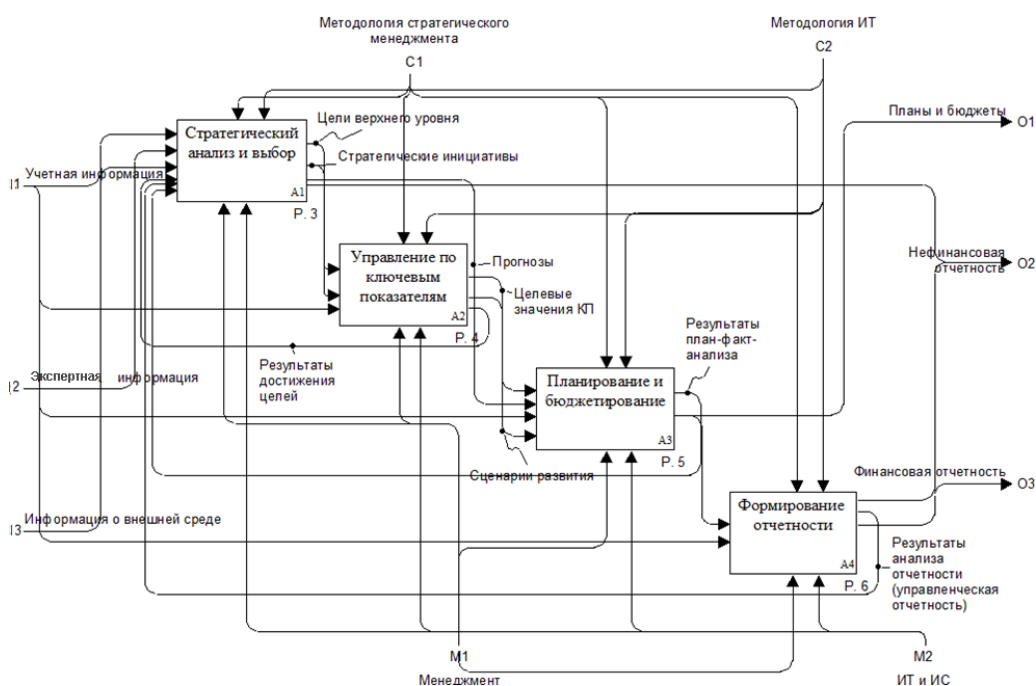
5) недостаточный уровень качества информационной поддержки внутренних и внешних заинтересованных лиц [2, с. 64; 4, с. 127].

Так, стратегическая ориентация определяет ключевые функционалы контроллинга в целях эффективности стратегического менеджмента. Контроллинг в стратегическом контексте включает в себя методы и информационные технологии стратегического управления: методы стратегического анализа и моделирования развития организации, приемы формирования системы целей и ключевых показателей, методы экспертизы и выбора стратегических альтернатив, технологию стратегического планирования и бюджетирования, методы контроля достижения целей и анализа отклонений [1, с. 72]. Кроме того, система контроллинговой поддержки стратегического управления должна включать методы внутреннего аудита и контроля для обеспечения достоверной информацией; а также средства управленческих коммуникаций, позволяющие организовать эффективную среду согласованного управления. В информационно-логическом аспекте контроллинг стратегического управления курирует входящие и исходящие потоки. При этом к входящей информации относятся информация о внешней среде, учетная и экспертная информация о хозяйственной деятельности организации; исходящие потоки содержат отчетность, планы и бюджеты, сведения по результатам контроля достижения целей и анализа отклонений.

Таким образом, контроллинговая поддержка стратегического управления может быть представлена в формате функциональных IDEF0-диаграмм (рис. 1, 2).



Р и с . 1. IDEF0-диаграмма 0-го уровня процесса «Контроллинговая поддержка стратегического управления»



Р и с . 2. IDEF0-диаграмма 1-го уровня процесса «Контроллинговая поддержка стратегического управления»

При этом выделены ключевые функционалы контроллинга в стратегическом контексте: стратегического анализа и выбора, управления по ключевым показателям, планирования и бюджетирования, формирования отчетности [5]. Представленные функционалы процессно-ориентированы на поддержку стратегического управления и декомпозируются на отдельные процессы, которые имеют внутрифункциональные и межфункциональные связи в рамках систем контроллинга и стратегического менеджмента.

Функционал стратегического анализа и выбора ориентирован на информационно-методическую поддержку формирования прогнозов развития

организации с учетом динамики внешней среды и определения глобальных стратегических инициатив для практической реализации. В составе функционала выделены основные процессы: мониторинг, прогнозирование, формализация глобальных стратегических целей, стратегическое позиционирование, проектирование глобальных стратегических инициатив, конкретизация стратегических целей (табл. 1).

Т а б л и ц а 1

Процессы функционала стратегического анализа и выбора

Процесс	Входящая информация	Исходящая информация
<i>Мониторинг</i>	учетная информация, экспертная информация, информация о внешней среде, результаты достижения целей (<i>функционал управления по ключевым показателям</i>), результаты анализа отклонений (<i>функционал планирования и бюджетирования</i>), результаты анализа отчетности (<i>функционал формирования отчетности</i>)	сводные сведения о внешней и внутренней среде организации, используемые для формирования прогнозов, стратегического позиционирования и формализации глобальных стратегических целей
<i>Прогнозирование</i>	сводные сведения о внешней и внутренней среде организации	прогнозы развития организации и динамики внешней среды, используемые для стратегического позиционирования, а также в процессе формирования планов (<i>функционал планирования и бюджетирования</i>)
<i>Формализация глобальных стратегических целей</i>	сводные сведения о внешней и внутренней среде организации, информация стратегического позиционирования	информация о глобальных стратегических целях, используемая для стратегического позиционирования, а также оценки глобальных стратегических инициатив
<i>Стратегическое позиционирование</i>	сводные сведения о внешней и внутренней среде организации, прогнозы развития организации и динамики внешней среды, информация о глобальных стратегических целях	результатная информация стратегического позиционирования организации, используемая при разработке глобальных стратегических инициатив и конкретизации целей верхнего уровня, а также для возможной корректировки глобальных целей
<i>Проектирование глобальных стратегических инициатив</i>	результатная информация стратегического позиционирования организации, информация о глобальных стратегических целях	сведения по глобальным инициативам, подлежащим практической реализации, для конкретизации стратегических целей, а также проектирования сценариев развития (<i>функционал управления по ключевым показателям</i>)

Процесс	Входящая информация	Исходящая информация
<i>Конкретизация стратегических целей</i>	результатная информация стратегического позиционирования организации, сведения по глобальным инициативам, подлежащим практической реализации	информация о стратегических целях, используемая для формализации системы ключевых показателей (функционал управления по ключевым показателям)

К входящей информации функционала стратегического анализа и выбора относится информация из системы стратегического менеджмента и других функционалов контроллинговой поддержки, а также из внешних источников. Исходящая информация включает нефинансовую отчетность, прогнозы развития организации, информацию о стратегических целях и сведения по глобальным стратегическим инициативам, выбранным для практической реализации. Функционал стратегического анализа и выбора реализует поддержку основных процессов стратегического управления: стратегического анализа, планирования и контроля реализации стратегии. При этом функционал информационно связан с другими системами организации (прежде всего, учетными системами), а также внешними информационными ресурсами.

Функционал управления по ключевым показателям обеспечивает информационно-методическую поддержку декомпозиции стратегии в виде конкретных целевых показателей стратегического развития и формирования конкретных мероприятий в прогнозном контексте. Входящей информацией для функционала являются данные из функционала стратегического анализа и выбора (информация о стратегических целях и сведения по глобальным стратегическим инициативам, принятым к реализации), а также информация, поступающая из учетных систем. На основе стратегических целей происходит их декомпозиция в формате системы ключевых показателей и их целевых значений.

Также на основе глобальных стратегических инициатив формируются конкретные мероприятия в прогнозных условиях сценариев развития организации.

Исходящая информация включает сформированную систему ключевых показателей и их целевых значений, а также выбранные для практической реализации сценарии развития (передаются в функционал планирования и бюджетирования) и результаты анализа достижения целей (передаются в функционал стратегического анализа и выбора). В состав функционала управления по ключевым показателям входят процессы декомпозиции стратегических целей, проектирования сценариев развития, анализа достижения целей (табл. 2).

Т а б л и ц а 2

Процессы функционала управления по ключевым показателям

Процесс	Входящая информация	Исходящая информация
<i>Декомпозиция стратегических целей</i>	информация о стратегических целях (функционал стратегического анализа и выбора)	сведения по целевым значениям ключевых показателей, используемые для формирования сценариев развития и анализа достижения целей, а также формирования планов и бюджетов (функционал планирования и бюджетирования).

Процесс	Входящая информация	Исходящая информация
<i>Проектирование сценариев развития</i>	сведения по глобальным инициативам, подлежащим практической реализации (<i>функционал стратегического анализа и выбора</i>), сведения по целевым значениям ключевых показателей	сведения по портфелю сценариев развития, подлежащих включению в планы деятельности организации (<i>функционал планирования и бюджетирования</i>)
<i>Анализ достижения целей</i>	сведения по целевым значениям ключевых показателей; фактические значения ключевых показателей, поступающие из учетных систем	результаты анализа отклонений ключевых показателей и сведения по причинам возникновения отклонений, используемые для последующего прогнозирования, стратегического позиционирования и, возможно, для корректировки глобальных стратегических целей организации (<i>функционал стратегического анализа и выбора</i>)

При этом функционал обеспечивает контроллинговую поддержку стратегического управления на этапах контроля реализации стратегии и стратегического анализа. Для этого функционал информационно взаимосвязан с функционалом стратегического анализа и выбора и функционалом планирования и бюджетирования, а также с учетными системами организации.

Функционал планирования и бюджетирования обеспечивает информационно-методическую поддержку согласования стратегических целей и ключевых показателей организации с оперативными планами отдельных бизнес-единиц. В составе функционала планирования и бюджетирования выделяются процессы формирования планов и бюджетов и план-факт-анализа (табл. 3).

Т а б л и ц а 3

Процессы функционала планирования и бюджетирования

Процесс	Входящая информация	Исходящая информация
<i>Формирование планов и бюджетов</i>	сведения по целевым значениям ключевых показателей и портфелю сценариев развития (<i>функционал управления по ключевым показателям</i>), прогнозы развития организации и динамики внешней среды (<i>функционал стратегического анализа и выбора</i>) и учетная информация	планы и бюджеты, используемые для декомпозиции в виде детальных финансовых и операционных планов, а также план-факт-анализа
<i>План-факт-анализ</i>	планы и бюджеты; фактические значения ключевых показателей, поступающие из учетных систем	результаты анализа отклонений (между плановыми и фактическими значениями статей планов и бюджетов), в т.ч. сведения по причинам отклонений, используемые для мониторинговых целей (<i>функционал стратегического анализа и выбора</i>)

В качестве входящей информации функционала используются целевые значения ключевых показателей и характеристики портфеля сценариев развития (*функционал управления по ключевым показателям*), прогнозы (*функционал стратегического анализа и выбора*) и учетная информация. Исходящая информация содержит планы и бюджеты, которые передаются в системы текущего планирования и *функционал формирования отчетности*, и результаты план-факт-анализа, которые передаются в *функционал стратегического анализа и выбора*. Таким образом, этот функционал ориентирован на поддержку этапа реализации стратегии, а также имеет отношение к этапам контроля и стратегического анализа.

Функционал формирования отчетности служит для адекватного формирования и анализа отчетности организации, прежде всего, финансовой отчетности. Эта задача связана с методологией сбора сводных данных для отчетности, предметных корректировок и консолидацией. В качестве входящей информации данного функционала выступают учетные данные из учетных систем организации, причем как фактические, так и бюджетные. Поэтому бюджеты, сформированные в *функционале планирования и бюджетирования*, также могут быть входом для этого функционала. Исходящая информация функционала включает финансовую и управленческую отчетность, а также результаты ее анализа. В состав функционала формирования финансовой отчетности входят процессы формирования и анализа отчетности (табл. 4).

Т а б л и ц а 4

Процессы функционала формирования отчетности

Процесс	Входящая информация	Исходящая информация
Формирование отчетности	отчетные сведения (из учетных систем организации и из функционала планирования и бюджетирования).	сформированная финансовая и управленческая отчетность, используемая для мониторинга (<i>функционал стратегического анализа и выбора</i>) и анализа отчетности
Анализ отчетности	сформированная финансовая и управленческая отчетность	результаты анализа отчетности, используемые для мониторинга (<i>функционал стратегического анализа и выбора</i>)

Данный функционал ориентирован на информационно-методическую поддержку формирования финансовой и управленческой отчетности в целях повышения обоснованности принимаемых управленческих решений. Вся эта информация передается в *функционал стратегического анализа и выбора*, при этом финансовая отчетность также предоставляется внешним заинтересованным лицам организации.

Таким образом, контроллинговая поддержка стратегического управления ориентирована на информационно-аналитическую и методическую поддержку принятия стратегических управленческих решений внешними и внутренними заинтересованными лицами. При этом ключевыми являются функционалы стратегического анализа и выбора, управления по ключевым показателям, планирования и бюджетирования, формирования

отчетности. Для наиболее эффективной реализации контроллинговой поддержки стратегического управления целесообразно интегрировать следующие системы [3]: системы управления ресурсами предприятия (ERP), бизнес-интеллекта (хранилища данных, OLAP-системы, средства интеллектуального анализа и т.п.); аналитические приложения (включая BSC-системы, системы планирования и бюджетирования, а также аналитические приложения для отдельных предметных областей); системы управления эффективностью бизнеса (BPM), в которых основными процессами считаются формализация стратегии, планирование, мониторинг и анализ, корректирующие воздействия в контексте ключевых показателей эффективности.

Список литературы

1. Гареев Б.Р. Критерии полезности учетно-аналитического обеспечения финансового контроллинга и бюджетирования // Аудиторские ведомости. 2014. № 8. С. 72–81.
2. Исаев Д.В. Информатизация стратегического менеджмента в системе архитектуры предприятия // Проблемы теории и практики управления. 2014. № 1. С. 64–70.
3. Исмагилова Л.А., Гилева Т.А., Ситникова Л.В. Стратегическое управление интеллектуальным капиталом компании: подходы, принципы и инструменты. Проблемы теории и практики управления. 2015. № 9. С. 62–71.
4. Кельчевская Н.Р., Зимненко И.А. Контроллинг как основная составляющая процесса управления промышленным предприятием // Проблемы теории и практики управления. 2015. № 1. С. 127–131.
5. Коновалова А.С. Методы корпоративного управления информационными технологиями в системе стратегического управления : моногр. Тверь : Твер. гос. техн. ун-т, 2014. 99 с.

STRATEGIC MANAGEMENT CONTROLLING

L.V. Azarova¹, A.S. Konovalova²

^{1,2}Тверской state technical University, Tver

The article presents key functions of controlling in the context of improving the quality of strategic management. Strategic navigation in terms of controlling is an information-analytical and methodological support of management in order to create potentials for efficiency.

Keywords: controlling, strategic management, information support, controlling functions.

Об авторах:

АЗАРОВА Любовь Владимировна – кандидат технических наук, доцент кафедры «Бухгалтерский учет и финансы», Тверской государственный технический университет, 170026, Россия, г. Тверь, набережная А. Никитина, д.22, e-mail: 173alv@rambler.ru

КОНОВАЛОВА Александра Сергеевна – кандидат технических наук, доцент кафедры «Бухгалтерский учет и финансы», Тверской государственный технический университет, 170026, Россия, г. Тверь, набережная А. Никитина,

д.22, e-mail: kas-tstu@yandex.ru

About the authors:

AZAROVA Ljubov' Vladimirovna – candidate of technical Sciences, associate Professor, Department of accounting and finance, Tver State Technical University, Quay of A. Nikitin, 22, Tver, Russia, 170026, e-mail: 173alv@rambler.ru

KONOVALOVA Aleksandra Sergeevna – candidate of technical Sciences, associate Professor, Department of accounting and finance, Tver State Technical University, Quay of A. Nikitin, 22, Tver, Russia, 170026, e-mail: kas-tstu@yandex.ru

References

1. Gareev B.R. Kriterii poleznosti uchetno-analiticheskogo obespechenija finansovogo kontrollinga i bjudzhetrovaniya // Auditorskie vedomosti. 2014. № 8. S. 72–81.
2. Isaev D.V. Informatizacija strategicheskogo menedzhmenta v sisteme arhitektury predpriyatija // Problemy teorii i praktiki upravlenija. 2014. № 1. S. 64–70.
3. Ismagilova L.A., Gileva T.A., Sitnikova L.V. Strategicheskoe upravlenie intellektual'nym kapitalom kompanii: podhody, principy i instrumenty. Problemy teorii i praktiki upravlenija. 2015. № 9. S. 62–71.
4. Kel'chevskaja N.R., Zimnenko I.A. Kontrolling kak osnovnaja sostavljajushhaja processa upravlenija promyshlennym predpriyatiem // Problemy teorii i praktiki upravlenija. 2015. № 1. S. 127–131.
5. Konovalova A.S. Metody korporativnogo upravlenija informacionnymi tehnologijami v sisteme strategicheskogo upravlenija : monogr. Tver' : Tver. gos. tehn. un-t, 2014. 99 s.