

УДК 330.8

Родина Е.Е.*(г. Саранск)*СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ – КОНТРОЛЛИНГ:
ЭВОЛЮЦИЯ НАУЧНЫХ ВЗГЛЯДОВ

Аннотация. В статье рассмотрена необходимость возникновения контроллинга как системы управления. На основе изучения эволюции научных взглядов отечественных и зарубежных авторов представлено развитие теории контроллинга во временном аспекте как последовательное появление его концепций. На основе которых автором выделена тенденция развития концепции контроллинга – устойчивое развитие. Исходя из представленных подходов дано авторское понятие контроллинга, рассмотрены существующие подходы к его целям, задачам, функциям и принципам.

Ключевые слова: контроллинг, устойчивое развитие, система управления, принципы, функции, концепция.

E. Rodina*(Saransk)*CONTROL SYSTEM – CONTROLLING:
EVOLUTION OF SCIENTIFIC VIEWS

Abstract. The article describes the necessity of controlling as a control system. Based on the study of national and international authors' scientific views evolution, the article describes the development of the theory of controlling in time aspect as a consistent appearance of controlling concepts. The concepts mentioned are the basis of the author's trend of controlling concept: sustainable development. The author presents her own understanding of controlling as a concept taking into consideration the given concepts. Besides, the existing approaches to the controlling goals, objectives, functions and principles are given.

Key words: Controlling, sustainable development, management system, principles, functions, concept.

Современные реалии заставляют думать не только о сегодняшнем дне, но о развитии в будущем, готовиться к нему, учитывать не только те изменения, которые происходят сегодня, но и те, которые будут происходить завтра. Это присуще всем видам деятельности человека. Такой подход особенно необходим для менеджмента, основные задачи кото-

рого заключаются в управлении предполагаемыми процессами и явлениями, а также в определении проблем и поиске путей их решения.

По мнению Э.М. Короткова, «в современном менеджменте должен быть заложен потенциал развития. Это понятие отражает, с одной стороны, все характеристики ресурсов, с другой – возможности их использования. Большое значение при этом имеет концепция управления, принятая в фирме и ориентирующая на инновации и развитие.

Потенциал развития менеджмента – это потенциал изменения его качества, потенциал профессионализма менеджеров и персонала, потенциал поиска и реализации инноваций. Потенциал развития менеджмента определяет реальные тенденции его движения в будущее» [10].

На наш взгляд, одной из современных тенденций развития менеджмента является контроллинг.

Именно необходимость совершенствования управления предприятием на основе развития информационного обеспечения процессов разработки и принятия управленческих решений явилась первопричиной возникновения контроллинга.

В разные периоды исторического развития ученые предлагали различные подходы к сущности контроллинга. Одни определяли его как самостоятельную концепцию (философию, функцию) менеджмента (Э.М. Коротков, С. Фалько, Э.А. Уткин, И.В. Мырынюк, Ю.П. Анискин, А.М. Павлова, А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примак, Л. Малышева, Е.Л. Попченко, Е.Б. Ермасова, Г. Пич, Э. Шерм, М.Л. Лукашевич, Е.Н. Тихоненкова, А.А. Харин, И.Л. Коленский, Н.Н. Пущенко, В.А. Старых); другие – как самостоятельный инструмент (подсистему, вид экономической деятельности) (Х. Хан, Л.В. Попова, Р.Е. Исакова, Т.А. Головина, Е.А. Ананькина, Н.Г. Данилочкина, А.К. Андропова Е.Д. Печатнова, Т. Рейхманн, П. Прайсслер); третьи считали, что контроллинг – это дублирующее понятие уже существующей концепции или функции управления (О.Н. Волкова) (табл. 1).

На основе изменения подходов к контроллингу можно сделать вывод, что это система управления, возникшая в результате развития современного менеджмента. Менялись условия, проблемы, цели, ценности, и «функция контроля при возрастании ее приоритета превращает менеджмент в тип управления, который и получил название контроллинг» [11].

На основе вышеизложенного понятно, что контроллинг связан с изменением самой технологии разработки управленческих решений. Если раньше при росте фирмы и усложнении менеджмента увеличивался управленческий аппарат, главным образом для того, чтобы собирать информацию и готовить формы ее представления, а разработка и

Таблица 1

Классификация определений контроллинга

Авторские определения контроллинга как:		
самостоятельной концепции (философии, функции) менеджмента	самостоятельного инструмента (подсистемы, вида экономической работы)	понятия, дублирующего уже существующие концепции или функции управления
<p>Э. Майер: «Под контроллингом следует понимать руководящую концепцию эффективного управления фирмой и обеспечения ее долгосрочного существования» [12].</p> <p>Ю.П. Анискин, А.М. Павлова: «Контроллинг – это концепция, направленная на ликвидацию узких мест и ориентированная на будущее в соответствии с поставленными целями и задачами получения определенных результатов» [3].</p> <p>Э.А. Уткин, И.В. Мырынюк: «Контроллинг – концепция эффективного управления фирмой в целях обеспечения ее стабильного существования на рынке» [19].</p> <p>А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примак: «Контроллинг – это и философия, и образ мышления руководителей, ориентированные на эффективное использование ресурсов и развитие предприятия в долгосрочной перспективе» [8].</p> <p>Л.А. Малышева: «Контроллинг – отдельная теория с собственными предметом, объектом и методами... Контроллинг на предприятии выполняет метафункцию управления, которая позволяет координировать процессы менеджмента: контроль, планирование, мотивацию и организацию. Координация заключается в согласовании подсистем и призвана обеспечить обратную связь в контуре регулирования [13].</p> <p>С.Г. Фалько: «В определении контроллинга можно выделить философскую, функциональную и организационные составляющие. Контроллинг – философия и образ мышления руководителей, ориентированные на эффективное использование ресурсов и развитие предприятия в долгосрочной перспективе.</p>	<p>Л.В. Попова, Р.Е. Исакова, Т.А. Головина: «Контроллинг – это функционально обособленное направление экономической работы на предприятии, связанное с реализацией финансово-экономической комментирующей функции в менеджменте для принятия оперативных и стратегических управленческих решений [15].</p> <p>Д. Хан, Х. Хунгенберг: «Контроллинг – система информационного обеспечения ориентированного на результат управления предприятием [7].</p> <p>П. Хорват: контроллинг – подсистема управления, которая координирует подсистемы планирования, контроля и информационного обеспечения, поддерживая тем самым системообразующую и системоувязывающую координацию [16].</p> <p>Ю. Вебер: контроллинг – элемент управления социальной системой, выполняя свою главную функцию поддержки руководства в процессе решения им общей задачи координации системы управления с упором, прежде всего, на задачи планирования, контроля и информирования [7].</p> <p>Т. Рейхманн, П. Прайсслер: контроллинг – это выходящий за рамки одной функции управленческий инструмент, который поддерживает внутрифирменный процесс управления и принятия решений с помощью целенаправленного подбора и обработки информации [2].</p> <p>А.К. Андропова, Е.Д. Печатнова: контроллинг – межфункциональный инструмент управления, выполняющий финансово-экономическую, комментирующую функцию для принятия управленческих решений через совокупность соответствующих методов планирования, учета, контроля и анализа путем целенаправленного сбора и обработки необходимой для этого информации [2].</p>	<p>О.Н. Волкова: контроллинг – немецкая концепция производственного учета, делающая упор прежде всего на контроль за поведением и уровнем затрат, и во вторую очередь – на калькуляцию себестоимости... В русскоязычной литературе означает все, что угодно, вплоть до управленческого учета, что необоснованно [6].</p>

Окончание табл. 1 на с. 4

Окончание табл. 1

Авторские определения контроллинга как:		
самостоятельной концепции (философии, функции) менеджмента	самостоятельного инструмента (подсистемы, вида экономической работы)	понятия, дублирующего уже существующие концепции или функции управления
<p>Контроллинг – ориентированная на долгосрочное и эффективное развитие система информационно-аналитической, методической и инструментальной поддержки руководителей предприятия по достижению поставленных целей, обеспечивающая реализацию цикла управления по всем функциональным сферам и процессам посредством измерения ресурсов и результатов деятельности» [20; 21].</p> <p>Э.М. Коротков: «Контроллинг – это концепция в практическом управлении, направленная на поиск слабых сигналов возможных кризисных ситуаций, своевременную ликвидацию узких мест и отклонений. Обеспечение тенденций устойчивого стратегического развития в соответствии с целью, планом, миссией» [11].</p>	<p>И.В. Бородушко, Э.К. Васильева: контроллинг – это инструмент методического и информационного сопровождения процесса управления, совокупность методов оперативного и стратегического менеджмента, учета, планирования, анализа и контроля на качественно новом этапе развития рынка [5].</p> <p>П.Э. Шлендер: «Контроллинг представляет собой систему регулирования затрат и результатов деятельности, помогающую достигнуть цели организации, избежать неожиданностей и своевременно принять правильные управленческие решения» [4].</p> <p>А.И. Шигаев: «Контроллинг - это контрольно-информационная система обеспечения управления развитием предприятия на основе измерения ресурсов, затрат и результатов внутрихозяйственной деятельности, бизнес-процессов и всей деятельности предприятия» [22].</p>	

принятие решений были прерогативой менеджера, то сейчас ситуация изменилась. В штабах фирм разрабатываются альтернативные управленческие решения, а с помощью компьютерной техники проводится их анализ по критериям целей фирмы, ее миссии, эффективности функционирования, конкурентоспособности, темпов развития и пр. Этот процесс требует интеграции учета, анализа, нормирования, планирования и контроля в общую систему информационного и методологического обеспечения управления. Возникшая таким образом система и получила название контроллинга [11].

Кроме того различались и подходы к цели, задачам, функциям и принципам контроллинга.

Е.А. Ананькина, Н.Г. Данилочкина определяют цель контроллинга, как «ориентацию управленческого процесса на достижение всех целей, стоящих перед предприятием. Задачи контроллинга выделяются по каждой стадии процесса управления: планирование; организация; стимулирование; контроль и регулирование; анализ решений, информационные потоки. К основным функциям относят: координацию управления по достижению целей предприятия; информационную и консультационную поддержку принятия управленческих решений;

создание и обеспечение функционирования общей информационной системы управления предприятием; обеспечение рациональности управленческого процесса» [1].

Несколько с других позиций подходят Ю.П. Анискин, А.М. Павлова, выделяя основной целью контроллинга «предупреждение возникновения кризисных ситуаций» [3]. Его основными задачами являются выявление проблем и корректировка деятельности организации до того, как эти проблемы перерастут в кризис; контроль и регулирование; информационное сопровождение процесса планирования. К основным функциям контроллинга авторы относят: мониторинг состояния экономики организации – контроль равновесия показателей прибыль–затраты; сервисную функцию, которая заключается в обеспечении аналитической информацией для принятия управленческих решений; управляющую функцию (переоценка стратегий, корректировка реализации целей, их изменение); контроль и анализ экономичности работы подразделений и организации в целом; подготовка (разработка) методологии принятия решений, их координация, а также контроль восприятия этой методологии руководством.

Ю.П. Анискин, А.М. Павлова выделяют следующие принципы:

- принцип движения и торможения: контроллинг двигает организацию к достижению цели, преодолевая факторы, тормозящие данный процесс;
- принцип своевременности: контроллинг позволяет организации своевременно реагировать на рыночные изменения;
- принцип стратегического сознания: все решения должны оцениваться с позиций их соответствия стратегическим программам;
- принцип документирования: предоставление информации в письменной форме.

А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примаков, С.Г. Фалько утверждают, что «...цели контроллинга как направления деятельности непосредственно вытекают из целей организации и могут выражаться в экономических терминах, например, в достижении определенного уровня прибыли, рентабельности при заданном уровне ликвидности... Задачи контроллинга выделяются по каждой технико-экономической функции... Функции контроллинга определяются целями организациями и включают те виды управленческой деятельности, которые обеспечивают их достижение. В функции контроллинга входит создание, обработка, проверка и представление системной управленческой информации. Контроллинг также поддерживает и координирует процессы планирования, обеспечения информацией, контроля и адаптации.

Принципы контроллинга: примат рентабельности деятельности предприятия над ростом объемных показателей, т. е. размеры предприятия, объемы выпуска, количество филиалов и клиентов, ассортимент продукции, сумма баланса и т. п. являются второстепенными по сравнению с эффективностью работы предприятия в целом и его подразделений; рост объемов бизнеса предприятия (организации) оправдан лишь при сохранении прежнего уровня или росте эффективности; мероприятия по обеспечению роста доходности не должны повышать допустимые для конкретных условий функционирования предприятия уровни рисков» [8].

С других позиций к контроллингу подходит Э.М. Коротков, по мнению которого, цель контроллинга – «своевременное устранение узких мест функционирования организации и обеспечения стратегического развития» [11]. Исследователь разделяет задачи по видам контроллинга на стратегические и тактические. И выделяет следующие его функции: мониторинг состояния и изменения организации по всем сферам ее функционирования – экономической, социальной, технологической, организационной, информационной; информационное обеспечение технологии управления; контроль и мотивация исполнения решений и творчества в деятельности; оценку устойчивости развития организации; осуществление антикризисного управления в виде решений по профилактике кризисов, готовности к кризисным ситуациям, определение характера и особенностей возможного или реального кризиса; установление границ отклонений от действующих норм, плановых показателей и тенденций развития. Также в функции контроллинга входит анализ причин отклонений; определение ограничений объективных и естественных в данной ситуации, необходимых для эффективности или для выбранной цели; прогнозирование развития на ближайшую и дальнюю перспективу; контроль затрат и регулирование использования ресурсов; разработка методологии планирования с учетом возможностей контроля, регулирования и координации, критериев динамики, эффективности, ресурсосбережения; корректирование планов по критическим ситуациям, изменяющимся условиям, возможностям выгоды, необходимости преобразований.

К принципам Э.М. Коротков относит:

- регулирование динамики развития организации;
- фиксация фактов, норм, заданий, показателей и т. д.;
- регулярность контроля или, точнее говоря, мониторинга процессов;
- гибкость контроля;

- фактология отражает правило логичного сбора и построения фактов;
- накопление информации, которое позволяет вести статистику и производить статистический анализ;
- анализ тенденций;
- стратегичность;
- своевременность;
- организационное обеспечение.

По мнению С.Г. Фалько, цель контроллинга зависит от целей предприятия [20]. Так же как и Э.М. Коротков, Фалько разделяет задачи по видам контроллинга на стратегические и оперативные. Основными задачами стратегического контроллинга является консультирование менеджеров и собственников предприятия при выработке генеральной стратегии, стратегических целей и мероприятий по направлениям деятельности, а также представление необходимой информации для принятия стратегических решений. К функциям автор относит:

- построение системы управления затратами и ее информационно-методическая поддержка;
- разработку принципов функционирования и совершенствование работы корпоративной информационной системы;
- разработку методик и реализацию процедур измерения, оценки и анализа отклонений;
- формирование требований к системе информационного менеджмента
- консультации высшего руководства и координация работ по составлению стратегического плана предприятия;
- разработку методик и инструментов стратегического планирования, контроля, учета и анализа;
- представление текущей отчетности с комментариями для руководства;
- информационная поддержка риск-менеджмента;
- ведение самостоятельных баз данных с целью конструктивного оппонирования руководителям подразделений в ходе процессов планирования, бюджетирования и контроля;
- проведение инвестиционных расчетов и информационно-аналитическая поддержка процессов управления проектами; внешняя и налоговая отчетность;
- структурирование организационных систем и бизнес-процессов;
- страхование;
- управление ликвидностью и дебиторской задолженностью;

– составление итоговых отчетов для руководства и собственников.

Мы придерживаемся мнения Э.М. Короткова и С.Г. Фалько о том, что на современном этапе развития контроллинга необходимо разделение задач на стратегические и оперативные, с выделенными ими функциями и принципами.

Рассмотрев представленные подходы к теории контроллинга, ее развитие во временном аспекте можно представить как последовательное появление следующих концепций [8; 9; 13; 14; 21; 19; 18]:

1. Концепция контроллинга, ориентированная на систему учета (1930–1970). В данной концепции как основная сфера деятельности контроллинга рассматривается система учета, которая является основной информационной системой, поставляющей информацию для всех уровней управления, контроля и планирования деятельности. Данная концепция ставила во главу угла управление затратами на основе информационных технологий для переориентации учета из прошлого в будущее, и создание на базе учетных данных информационной системы поддержки управленческих решений, связанных с планированием и контролем деятельности предприятия.

2. Концепция контроллинга, ориентированная на управленческую информационную систему (1970–1980). Основной целью контроллинга определяется создание общей информационной системы управления (management information system). В задачи контроллинга входит разработка концепции единой информационной системы, ее внедрение, координация функционирования информационной системы, оптимизация информационных потоков. Данная концепция являлась развитием предыдущей, основываясь на всей системе целей предприятия, расширяла охват информационной базой контроллинга деятельности организации.

3. Концепция контроллинга, ориентированная на управление (1980–2000):

– с акцентом на планирование и контроль. Делается попытка реализации как информационных, так и координационных целей управления. Контроллинг рассматривается как инструмент и интегральная часть системы управления, акцентирующая внимание на функциях планирования и контроля.

– с акцентом на координацию всей системы управления. Контроллинг выступает как система координации планирования, контроля и информационного обеспечения, за счет расширения координационной составляющей. Под контроллингом понимаются вспомогательные средства принятия решений и руководства посредством ориентированного на успех планирования, управления и контроля над фирмой

во всех областях и плоскостях; инструмент управления или концепция руководства фирмой с главными функциями планирования, информации, анализа и контроля.

4. Концепция стратегической навигации (с 2000 г. и по настоящее время). Контроллинг рассматривается как информационно-аналитическая поддержка стратегического менеджмента, в его задачи входит подготовка информации и консультирование при решении задач стратегического планирования, контроля и анализа, создание инструментов для численного измерения стратегических намерений и потенциалов. При этом задачи оперативного контроллинга автоматизированы.

5. Концепция оптимизации интересов заинтересованных лиц (с 2000 г. по настоящее время). Оптимизация интересов всех заинтересованных лиц (менеджеров, собственников, работников, поставщиков, покупателей и т. д.), сбалансированность интересов организации с интересами наиболее влиятельных институтов, ориентир на внешних клиентов – это основная задача контроллинга.

6. Концепция «нового» контроллинга (с 2000 г. по настоящее время). Основной задачей контроллинга выступает содействие менеджерам в процессе самоуправления, а контроллер является консультантом и поставщиком релевантной информации для эффективного выполнения управленческих функций.

Как показывают проведенные исследования, каждая из описанных концепций, независимо от давности периода ее становления, имеет своих сторонников и противников, что является основной причиной наличия в современной литературе большого количества трактовок термина «контроллинг», варибельности его целей, задач и функций.

На наш взгляд, кроме вышеперечисленных концепций, необходимо выделить концепцию устойчивого развития. Она объединяет существующие современные подходы к контроллингу, отражает необходимость реализации комплексного подхода к управлению.

Идея устойчивого развития и сам термин *sustainable development* получили широкое распространение с 1987 г. после публикации доклада «Наше общее будущее» Всемирной комиссии ООН по окружающей среде и развитию, которую возглавляла премьер-министр Норвегии Гру Харлем Брундтланд. В докладе отмечалось, что устойчивое развитие должно являться основополагающим элементом в глобальной стратегии изменений. Оно было определено как развитие, которое удовлетворяет потребности настоящего, не подрывая способности будущих поколений удовлетворять свои потребности. Концепция устойчивого

развития базируется на единстве трех важнейших ее составляющих: экономической, экологической и социальной [17].

С этих позиций мы предлагаем определять **контроллинг** как концепцию управления, направленную на устойчивое развитие, своевременное устранение узких мест функционирования организации, содействующую достижению поставленных целей с учетом условий и ограничений внешней и внутренней среды организации, а также интегрирующую контроль в процесс реализации основных функций управления и развития самоуправления.

Литература:

1. *Ананькина Е.А.* Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е.А. Ананькина, С.В. Данилочкин, Н.Г. Данилочкина и др.; под ред. Н.Г. Данилочкиной. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1999. – 297 с.
2. *Андропова А.К.* Оперативный контроллинг: учебное пособие / А.К. Андропова, Е.Д. Печатнова. – М.: Издательство «Дело и Сервис», 2006. – 160 с.
3. *Анискин Ю.П.* Планирование и контроллинг: учебник по специальности «Менеджмент орган» / Ю.П. Анискин, А.М. Павлова. – 2-е изд. – М.: Омегал, 2005. – 280 с.
4. Аудит и контроллинг персонала организации: Учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. / под ред. проф. П.Э. Шлендера. – М.: Вузовский учебник, 2010. – 262 с.
5. *Бородушко И.В.* Стратегическое планирование и контроллинг / И.В. Бородушко, Э.К. Васильева. – СПб.: Питер, 2006. – 192 с.
6. *Волкова О.Н.* Управленческий учет: учебник / О.Н. Волкова. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2005. – 472 с.
7. *Диттер Хан, Харальд Хунгенберг* Планирование и контроль – стоимостно-ориентированные концепции контроллинга: Пер. с нем. / под ред. Л.Г. Голвача, М.Л. Лукашевича и др. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 928 с.
8. *Карминский А.М.* Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примак, С.Г. Фалько. – 2-е изд. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 256 с.
9. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / Horvath @ Partners; пер. с нем. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 269 с.
10. *Коротков Э.М.* Концепция российского менеджмента. – М.: Изд.-консалтинг. предпр. «ДеКА», 2004. – 896 с.
11. *Коротков Э.М.* Менеджмент: учебник. – М.: Изд-во Юрайт, 2010. – 640 с.
12. *Майер Э.* Контроллинг как система мышления и управления: Пер. с нем. Ю.Г. Жукова, С.Н. Зайцева. – М.: Финансы и статистика, 1993. – 96 с.
13. *Малышева Л.А.* Какой контроллинг нужен предприятиям? [Электронный ресурс] // Директор информационной службы (CIO.RU): [сайт]. – М.: От-

крытые системы, 2002. – URL: <http://www.osp.ru/cio/2002/07-08/172241/> (дата обращения: 30.09.2012).

14. *Малышева Л.А.* Управление организационными изменениями промышленных предприятий на основе контроллинга: Дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05. – Екатеринбург, 2006. – 320 с.

15. *Попова Л.В.* Контроллинг: учебное пособие / Л.В. Попова, Р.Е. Исакова, Т.А. Головина. – М.: Издательство «Дело и Сервис», 2003. – 192 с.

16. *Попченко Е.Л.* Бизнес-контроллинг / Е.Л. Попченко, Н.Б. Ермасова. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2006. – 288 с.

17. *Салимова Т., Ольховикова Н.* Менеджмент качества: устойчивое развитие. – М.: Стандарты и качество. – № 4. – 2012. – С. 76-80.

18. *Салимова Т.А., Родина Е.Е.* Интеграция концепций контроллинга и всеобщего управления качеством в целях повышения эффективности управления предприятием. – М.: Контроллинг. – 2008. – №2 (26). – С. 30-37.

19. *Уткин Э.А., Мырынюк И.В.* Контроллинг: российская практика. – М.: Финансы и статистика, 1999. – 272 с.

20. *Фалько С.Г.* Контроллинг для руководителей и специалистов / Фалько С.Г. – М.: «Финансы и статистика», 2008. – 272 с.

21. *Фалько, С.Г.* Контроллинг для руководителя / Фалько С.Г. – М.: Институт Контроллинга, 2006. – 196 с.

22. *Шигаев А.И.* Контроллинг стратегии развития предприятия: учеб. пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 351 с.