

УДК 338.242

ТРАНСФОРМАЦИЯ КОНЦЕПЦИИ КОНТРОЛЛИНГА В СОВРЕМЕННОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

Г.А. Королева

Ярославский государственный университет им. П.Г.Демидова, г. Ярославль

Показано, что ужесточение конкурентной борьбы на рынках заставляет повышать требования к эффективности менеджмента предприятий, а контроллинг в этих условиях выступает как инструмент, позволяющий изменить подход к организации системы управления предприятием. Выявлено, что концепция контроллинга за все время его существования претерпела ряд изменений в части ее сущности и функций.

***Ключевые слова:** сущность контроллинга; основные концепции контроллинга; регулирующая, координационная, информационная и методологическая функции; риск-менеджмент; комплаенс-функция.*

Насыщение экономики все новыми, более технологичными благами приводит к повышению «искушенности» потребителя и затруднению сбыта на всех рынках. И, если до недавнего времени, о такой тенденции говорилось лишь применительно к потребительскому рынку, сегодня она охватывает и рынки средств производства. Особенно сложными становятся рынки, предлагающие технологическое оборудование на основе программного управления, средства связи и навигации, компьютерную технику. Как следствие, «градус» конкурентной борьбы между производителями резко возрастает.

Ухудшение условий деятельности подталкивает предпринимателей не только к совершенствованию технологий производства, но и технологий управления. Последние могут быть изменены с помощью различных инструментов. Одним из таких инструментов выступает контроллинг. В международной практике управления он имеет довольно продолжительную историю формирования и развития. Исторические аспекты его развития были рассмотрены ранее в ряде работ [1]. Цель данной публикации «смысловое наполнение» контроллинга в теории менеджмента и действующей практике на протяжении всего периода его формирования.

В отечественной экономической литературе термин «контроллинг» появился в начале 90-х. Но определение этого понятия имело ряд проблем. Как правило, термин технически переносился из англоязычных специализированных изданий. Несовпадение международной и российской терминологии в области теории управления приводило к искажению понимания сути контроллинга. Подчас понятие подменялось другими, более понятными на тот момент для российской практики. Так, контроллинг определяли как внутренний аудит, осуществляемый работниками предприятия, предназначенный для внутривозвратного контроля финансового состояния предприятия [3, с. 11]. Под контроллингом понимали составную часть управленческого учета [4, с. 36].

Единого подхода к определению сущности контроллинга не сформировано и в международной практике. Всплески интереса к рассмотрению содержания контроллинга по времени совпадают с периодами, в которых отмечаются значительные кризисные явления. Подобная связь объективно обусловлена: ухудшение экономических условий заставляет более интенсивно искать пути выхода из кризиса и инструменты. Поскольку за время, прошедшее между кризисами, значительно меняется представление о приоритетах и инструментах управления, то и определение сущности контроллинга варьируется. Все авторские подходы могут быть сгруппированы по ряду признаков: целевой ориентации, роли в процессе подготовки управленческих решений, информационной составляющей менеджмента, содержанию функции управления [6, с. 22].

Сегодня в российском менеджменте трактовки сущности многих понятий сблизились с международными. Однако, это не означает, что в исследовательской среде устоялось единое понимание термина «контроллинг». Подобная ситуация объясняется тем, что контроллинг дает разнообразные инструменты для совершенствования системы управления предприятием (организацией). Многообразие видов деятельности хозяйствующих субъектов добавляет в процесс конструирования контроллинговых систем множество особенностей и возможностей для менеджмента. В последние годы появились исследования в области управления региональным развитием территорий, которые указывают на возможности применения технологии контроллинга на этом уровне [5]. Такая тенденция является отражением развития концепции контроллинга в международной практике.

По нашему мнению, под контроллингом следует понимать систему повышения эффективности управления в целом; подготовки, принятия и реализации управленческих решений, направленных на достижение целей предприятия, координацию деятельности подразделений и служб; диагностирование и управление рисками предприятия на основе сбора, обработки и анализа экономической информации.

Определение сущности контроллинга, по нашему мнению, должно основываться на приоритетных задачах и функциях, им реализуемых. Остановимся более подробно на них. В мировой практике сформировались две различно ориентированные концепции контроллинга, в рамках которых сформировалось множество школ. Условные названия этих концепций – экономико–производственная и социально–организационная. Экономико–производственная концепция развивается, в основном, немецкими учеными. Ее основные положения описаны К. Деллманом [7]. Социально–организационная используется в большей степени американскими специалистами в области менеджмента [8]. Основное различие между указанными концепциями заключается в том, как исследователями рассматривается само предприятие и система менеджмента в нем. Сторонники экономико–производственной концепции рассматривают любое предприятие (организацию), как закрытую систему, на развитие которой прямое воздействие оказывают внутренние факторы. Данная система включает в себя две подсистемы: производственную и менеджмент. Последний, в свою очередь, распадается на собственно менеджмент и контроллинг. Контроллинг

принимает на себя согласование действий производственной системы и собственно менеджмента.

Сторонники социально-организационной концепции рассматривает предприятие как открытую систему, включающую в себя подсистемы нескольких типов. Их функционирование и развитие происходит как под воздействием внутренних, так и внешних факторов (внешней конкурентной среды). Менеджмент является одной из таких подсистем, включающей в себя в качестве составляющей контроллинг. Основная задача контроллинга – разрешение возникающих конфликтов между подсистемами предприятия. Второй комплекс задач связан со сбором и анализом информации о рынках ресурсов и продуктов, состоянии внешней среды.

В обеих концепциях контроллинг связывает воедино все функции управления предприятием, координирует их, стремясь вывести управление на качественно новый уровень.

Российский контроллинг начал свое формирование под влиянием немецкой концепции. Многочисленные научные связи между учеными России и Германии открыли доступ, прежде всего, к трудам немецких ученых в области менеджмента. Этому способствовали и программы научных обменов. Доступ к американским библиотечным фондам для широкого круга российских ученых появился много позже.

В современном менеджменте ситуация изменилась под влиянием практики. Связано это не только со сменой взглядов на сущность и роль контроллинга: изменилось отношение к системам управления в целом. Отдельные сферы деятельности получили оформленные в нормативные документы требования к надлежащему управлению организацией. В первую очередь речь идет о финансовой системе государства и корпоративном секторе экономики.

Исследуя направленность контроллинга на тот или иной вопрос, как наиболее важный в системе менеджмента, на наш взгляд, можно выделить несколько этапов в развитии контроллинга. Их основная характеристика приведена в табл. 1.

Выделение какой-то отдельной задачи как центральной на том или ином отрезке времени не означает, что остальные вопросы не подлежат решению в рамках контроллинга. В современной теории и практике встречаются подходы, отвечающие практически всем этапам. Исключение составляют только основные вопросы первого выделяемого этапа. Даже в рамках одного подхода авторы могут выделять самые разные комплексы задач. Вопрос об алгоритме формирования комплексов задач контроллинга представителями различных научных школ рассматривался нами ранее [6, с. 37].

На наш взгляд, формирование комплексов задач контроллинга должно происходить на основе функций. Классическим является выделение трех основных функций: регулирующей, информационной и координационной.

Регулирующая функция тесно связана с планированием и контролем. При этом в центре внимания не просто контроль, а в большей степени – согласование. Одной из центральных задач контроллинга выступает формирование систем планирования и контроля адекватных стратегическим и тактическим целям предприятия (организации). Контроллинг решает вопрос о соотношении надежности выбранных инструментов раннего

диагностирования отклонений в бизнес-процессах и их стоимости для предприятия. Сопровождая внедрение и поддержание процесса планирования, контроллер принимает на себя обязанности координирования планирования с целями деятельности, процессами документирования, деятельностью отдельных организационных структур.

Т а б л и ц а 1

Основные этапы развития концепции контроллинга

Хронологический отрезок рамки (годы)	Ориентация концепции	Основные задачи контроллинга в рамках концепции
1778–1931 гг.	На управление финансовыми вложениями	Контроль за сбалансированностью бюджета. Контроль за финансовыми вложениями и движением основного капитала.
1930–1960 гг.	На систему учета	Ориентация системы учета на будущее, создание на базе учетных данных информационной системы поддержки управленческих решений, связанных с планированием и контролем деятельности предприятия.
1970–1980 гг.	На управленческую информационную систему	Создание общей информационной системы управления (от ее разработки до оптимизации информационных потоков внутри ее).
1990 гг.	На систему управления	Планирование и контроль деятельности структурных подразделений предприятия. Координация системы управления предприятием (управление управлением).
2000 гг.	На систему управления рисками	Создание и поддержание в эффективном состоянии системы диагностирования рисков в различных сферах деятельности и управление ими. В сферу интересов попадают и репутационные риски предприятия (организации).

Эффективное управление невозможно без адекватной информационной поддержки. Информационное обеспечение современного предприятия осуществляется с помощью разнообразных операционных компьютерных систем, программных продуктов, позволяющих обрабатывать и представлять информацию для менеджеров разных уровней. Контроллер принимает непосредственное участие в создании единой информационной системы предприятия, позволяющей оперативно собирать данные о протекающих процессах в достаточном объеме, анализировать информацию и предоставлять менеджерам в соответствии с их потребностями. Следует отметить, что информация, формируемая для целей управления, содержит не только плановые и фактические данные, но и значительный объем прогнозной информации.

Необходимость координационной функции вытекает из разделения системы управления на составляющие: организацию, систему планирования и контроля, информационную систему, систему целей и принципов управления. Выполняя указанную функцию, контроллинг способствует достижению системы целей предприятия. Отдельные решения, принимаемые на различных уровнях управления и направленные на достижение конкретных целей подразделения, должны быть в итоге подчинены единому процессу –

движению к общей, главной цели предприятия. Это так же достигается через координационную функцию. На протяжении последнего десятилетия двадцатого века данной функции контроллинга отводилось наиболее значимое место. В работах ряда авторов-теоретиков контроллинга встречается даже понятие "координационно ориентированной концепции контроллинга"[2, с. 121].

Изменения, происходившие в мировой экономике в последнюю четверть века, на наш взгляд, должны изменить и подход к определению функций контроллинга. Двадцать первый век внес некоторые коррективы в систему менеджмента предприятий (организаций). Повысились требования к скорости реагирования менеджмента предприятий (организаций), предъявляемые внешней средой. Так, в некоторых сферах деятельности появились и оформились в виде нормативных документов требования к уровню эффективности системы внутреннего контроля и системы менеджмента. Часто это вызвано соображениями экономической безопасности на макроуровне.

Рассмотрим, в качестве примера, изменение требований к менеджменту в банковском секторе. Начиная с 1996 г., в банковском секторе экономики повышенное внимание уделяется качеству менеджмента. Базельский комитет по банковскому надзору определил основные подходы к менеджменту банков (принципы надлежащего корпоративного управления) и требования к организации эффективного управления в финансовой сфере. Стремление нивелировать влияние циклических колебаний на банковскую систему заставило представителей данного сектора экономики обратиться к дополнительному регулированию на уровне отдельных банков с целью повышения уровня устойчивости в периоды рыночного стресса [9]. Надлежащее управление предполагает формирование эффективно функционирующей системы риск-менеджмента. При этом, данная система должна быть органично встроена в действующую систему управления. В таких условиях резко повышаются требования к разработке методологии функционирования системы менеджмента на всех уровнях управления. Контроллинг, традиционно занимающийся вопросами методологии планирования, контроля и согласования деятельности получает ряд дополнительных задач в данной области. Таким образом, на контроллинг возлагается большая часть подготовки методологической базы менеджмента.

Среди функций, обязательно реализуемых менеджментом кредитной организации – комплаенс-функция. Базельский комитет выделил в качестве самостоятельного риска комплаенс-риск [10]. Под ним понимают риск применения юридических санкций к экономическому субъекту, потери деловой репутации и значительных финансовых потерь вследствие несоблюдения требований законодательных и нормативных актов, стандартов саморегулируемых организаций, кодексов профессионального поведения и др. Учет установленных государственными надзорными органами показателей и критериев при планировании и контроле бизнес-процессов становится жизненной необходимостью. Игнорирование такого контроля может привести к прекращению деятельности организации. Анализируя приоритеты систем планирования, можно сделать вывод не только о том, что методологическая функция контроллинга окончательно оформилась, но и приобрела ярко выраженную риск-ориентированность.

При реализации функций контроллинга в реальной среде должен использоваться концептуальный подход, так как это вытекает из сути и основной цели контроллинга. Но появление новых вызовов, уже со стороны внешней среды, неизбежно приведет к пересмотру задач контроллинга в большинстве сфер деятельности и применительно к его объектам и набору инструментария.

Список литературы

1. Королева Г.А. Контроллинг в системе управления предприятием // Экономический вестник. Ярославль : ЯрГУ, 2000.
2. Horvath P. Controlling. Munchen, 1986. 784 s.
3. Романов А.Н. Одинцов Б.Е. Компьютеризация аудиторской деятельности. М. : Аудит, 1996. 276 с.
4. Карпова Т.П. Основы управленческого учета. Москва : ИНФРА-М, 1998. 350 с.
5. Баликоев А.А. Контроллинг в развитии функциональных подсистем региона. Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика, выпуск 1 (115)/2013 <http://cyberleninka.ru/article/n/kontrolling-v-razviti-i-funktsionalnyh-podsistem-regiona> (дата обращения 23.08.2017).
6. Королева Г.А. Методические основы и организация системы контроллинга на промышленном предприятии Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Ярославль, 2004.
7. Dellmann K. Eine Systematisierung der Grundlagen des Controlling. Wiesbaden: Gabler, 1992. 642 s.
8. Turban E. Meredit R. Fundamentals of Management Science. Plano. Texas : Business Publications, 1988. 812 s.
9. Базельский комитет по банковскому надзору. Повышение устойчивости банковского сектора. 16.04.2010 с.6, <http://www.cbr.ru/today/ms/bn/1.pdf> (дата обращения 23.08.2017).
10. Письмо ЦБ РФ от 2 ноября 2007 г. № 173-Т «О рекомендациях Базельского комитета по банковскому надзору «Комплаенс и комплаенс-функция в банках» (апрель 2005г.)». URL: <http://www.zakonprost.ru/content/base/part/541486> (дата обращения 23.08.2017).

DEVELOPMENT OF THE CONTROLLING CONCEPT IN MODERN MANAGEMENT

G.A. Koroleva

P.G. Demidov Yaroslavl state University,
Yaroslavl

Controlling acts as the tool allowing to change the approach to the organization of an enterprise managements system under the conditions of competitive struggle increase. The concept of controlling changes following economic environment changes and influence of external and internal factors. The essence and functions of controlling have changed significantly during the last decades.

Keywords: determination of the concept "controlling"; main concepts of controlling; the regulating, coordination, information and methodological functions; risk-management.

Об авторе:

КОРОЛЕВА Галина Александровна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры бухгалтерского учета, анализа и аудита, Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова, e-mail: gotik@inbox.ru.

About the author:

KOROLEVA Galina Aleksandrovna – candidate of economic Sciences, associate Professor, Professor of chair of accounting, analysis and audit, Yaroslavl state University. P.G. Demidov, e-mail: gotik@inbox.ru.

References

1. Koroleva G.A. Kontrolling v sisteme upravlenija predpriyatiem // Jekonomicheskij vestnik. Jaroslavl' : JarGU, 2000.
2. Horvath P. Controlling. Munchen, 1986. 784 s.
3. Romanov A.N. Odincov B.E. Komp'juterizacija auditorskoj dejatel'nosti. M. : Audit, 1996. 276 c.
4. Karpova T.P. Osnovy upravlencheskogo ucheta. Moskva : INFRA-M, 1998. 350 c.
5. Balikoev A.A. Kontrolling v razvitii funkcional'nyh podsystem regiona. Vestnik Adygejskogo gosudarstvennogo universiteta. Serija 5: Jekonomika, vypusk 1 (115)/2013 <http://cyberleninka.ru/article/n/kontrolling-v-razvitii-funktsionalnyh-podsystem-regiona> (data obrashhenija 23.08.2017).
6. Koroleva G.A. Metodicheskie osnovy i organizacija sistemy kontrollinga na promyshlennom predpriyatii Dissertacija na soiskanie uchenoj stepeni kandidata jekonomicheskikh nauk. Jaroslavl', 2004.
7. Dellmann K. Eine Systematisierung der Grundlagen des Controlling. Wiesbaden: Gabler, 1992. 642 s.
8. Turban E. Meredit R. Fundamentals of Manegement Science. Plano. Texas : Business Publications, 1988. 812 s.
9. Bazel'skij komitet po bankovskomu nadzoru. Povyshenie ustojchivosti bankovskogo sektora. 16.04.2010 s.6, <http://www.cbr.ru/today/ms/bn/1.pdf> (data obrashhenija 23.08.2017).
10. *Pis'mo* CB RF ot 2 nojabrja 2007 g. № 173-Т «О рекомендациях Базельского комитета по банковскому надзору «Komplaens i komplaens-funkcija v bankah» (aprel' 2005g.)». URL: <http://www.zakonprost.ru/content/base/part/541486> (data obrashhenija 23.08.2017).