

К.Ж. ЕЛШИБЕКОВА,
преподаватель АО «КазАТК»

Система контроллинга в управлении деятельностью предприятий

В современных условиях, когда изменения становятся постоянными, неожиданными и непредсказуемыми, в процессе самоорганизации предприятия, в целях собственного выживания и обеспечения устойчивого развития, необходимо сформировать новый уровень, новую подсистему в системе управления. Данная подсистема, на наш взгляд, должна уравновесить внешние неупорядоченные воздействия постоянно изменяющейся внешней среды и обеспечить устойчивое развитие предприятия в долгосрочной перспективе. Это может быть система контроллинга.

Совершенствование системы управления предприятия непрерывно связана с понятием «контроллинг». Рассмотрим сущность контроллинга в эпоху глобализации экономики. Для этого необходимо провести анализ современных концепций контроллинга, чтобы понять всю силу проблематичности данного понятия.

Понятие «контроллинг», имеющее английские лингвистические корни (англ. *controlling*), при своем рождении в наибольшей степени соответствовало русскому слову «координировать». В настоящее время, в силу

причин, связанных с развитием информационных систем, это понятие все больше приближается к герундию английского глагола *to control* («руководить, регулировать, управлять», но не «контролировать») и выражает новую концепцию управления, порожденную практикой современного управления.

Рассматривая, теоретические основы контроллинга мы столкнулись с различными взглядами и постановкой целей и задач контроллинга, иногда противоречащих друг другу. Для определения основных функций и роли контроллинга в системе управления нами была поставлена задача, выявить основные направления развития теории контроллинга, и дать его современное определение, что в свою очередь делает необходимым представление существующих определений контроллинга, их особенностей и различий. Нами выделены следующие основные направления и взгляды исследователей и практиков на определение контроллинга.

В экономическом смысле контроллинг – это управление и наблюдение. Но поскольку эффективное управление и наблюдение невозможно без по-

становки целей и планирования мероприятий по реализации этих целей, то контроллинг содержит комплекс задач по планированию, регулированию и наблюдению. Контроллинг определяют как интегрированную систему планирования и контроля, базирующуюся на непрерывном потоке внутренней и внешней информации. Такая система является незаменимой базой принятия решений менеджерами на всех уровнях и во всех сферах управления предприятием. Немецкие (а вслед за ними и отечественные) авторы интерпретируют контроллинг как информационное обеспечение ориентированного на результат управления предприятием. Задачи контроллинга «...состоят в том, чтобы путем подготовки и предоставления необходимой управленческой информации ориентировать руководство на принятие решений и необходимые действия»¹. Таким образом, основная задача контроллинга определяется как поддержка руководства предприятия. Оптимизация финансового результата при гарантированной ликвидности рассматривается как главная цель контроллинга, для достижения которой решаются основные задачи – формирование целенаправленного комплекса мероприятий по достижению главной цели. Из основной задачи контроллинга – информационного обеспечения, ориентированного на результат управления предприятием – Д. Хан определяет специальные задачи, к которым относятся: планирование и контроль на предприятии (особенно ориентированные на результат планово-контрольные расчеты); бухгалтерский учет как документирование; подготовка и передача первичной ориентированной на результат информации; формирование систем, методики и организационных структур контроллинга².

Контроллинг рассматривают как «частную функцию в рамках руководства предприятием и поддержку управления предприятием благодаря информации. Это включает в себя процесс обработки данных (сбор, подготовка, переадресация производственной информации), планирование, ориентированное на общую цель, а также контроль достижения цели и производные управленческие мероприятия. Контроллинг – это овладение ситуацией, управление и регулирование процессов. Таким образом, контроллинг – это больше чем контроль и расчет затрат»³.

Однако, несмотря на разную расстановку акцентов, в любом предложенном варианте контроллинг рассматривается как часть управленческой системы, ориентированной на определенный результат – прибыль. Множественность определений контроллинга объясняется приверженностью различных авторов разным научным школам организационного управления.

В традиционном рассмотрении контроллинг представляет собой синтез методов и инструментов, известных и используемых в теории менеджмента, логистики, бухгалтерского учета и т.д. Приняв в оборот термин «контроллинг», отечественные теоретики и практики менеджмента ведут речь о процессе управления предприятием, адаптированном к рыночным условиям деятельности.

В связи с неоднозначностью трактовки определения контроллинга в современных условиях среди исследователей нет единого мнения о сущности и функциях контроллинга. Контроллинг – это организация управления, из чего следует, что контроллинг основывается на экономической системе, системе управления и информационной автоматизированной систе-

¹ Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга. – М., 1997. – 800 с.

² Берр Х. Контроллинг в сфере исследований и разработок//Межд. журнал «Проблемы теории и практики управления». – 1998. – № 2.

³ Фольмут Х. Инструменты контроллинга от А до Я: Пер. с нем./Под ред. М. Л. Лукашевича, Е.Н. Тихоненковой. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 288 с.

ме управления. При отсутствии хотя бы одной составляющей система управления не является контроллингом.

На наш взгляд, под концепцией контроллинга следует понимать совокупность суждений о его функциональном оформлении и инструментальной вооруженности в контексте целей предприятия, релевантных контроллингу, и целей контроллинга, вытекающих из целей предприятия.

Концепция контроллинга основывается на ряде базовых положений.

Во-первых, эта концепция управления основана на представлении предприятия как «сложной открытой социально-технической системы», имеющей определенные цели. Основной целью считается обеспечение долгосрочного существования предприятия и рост благосостояния собственника фирмы.

Во-вторых, в рамках контроллинга управление рассматривается как процесс волеобразования и реализации воли. Этот процесс реализуется посредством определенных фаз – постановки проблемы, поиска альтернатив, оценки, принятия решения, реализации и контроля. В упрощенном виде его можно представить как взаимосвязанную систему планирования и контроля хозяйственной деятельности фирмы. Контроллинг является своеобразным механизмом саморегулирования на предприятии. Он не подменяет управление, а лишь переводит его на качественно новый уровень. Поэтому можно выделить следующее, третье, базовое положение концепции планирования и контроля – контроллинг является интегрирующей и координирующей системой. Из опыта стран с развитой рыночной экономикой известно, что особая ценность контроллинга проявляется по мере роста и усложнения хозяйственных систем, так как при этом возникает проблема несогласованности различных функциональных планов.

Четвертое базовое положение современной концепции контроллинга

состоит в том, что последний выполняет функцию поддержки процесса управления. Служба контроллинга не определяет что планировать, а советует, как и когда следует планировать.

Различная расстановка акцентов в сформировавшихся на сегодняшний день понятиях контроллинга позволяет выделить три основные концепции контроллинга, связанные с его функциональным обоснованием и институциональным представлением и ориентированные на бухгалтерский учет, информацию и координацию: учетную, информационную и управленческую. Эти концепции находятся в разных плоскостях, но несколько не противоречат друг другу.

Концепции контроллинга появились в разное время: первой возникла концепция, ориентированная на систему учета (в 1930-е гг.); концепция, ориентированная на управленческую информационную систему, стала популярной в 1970–1980-х гг. (совпадает по времени с бурным развитием компьютерной техники); концепция, ориентированная на систему управления, непосредственно связана с развитием проектного менеджмента, появлением матричных организационных структур.

Учетная концепция контроллинга направлена на систему учета как информационную базу управленческих решений. О концепциях с ориентацией на учет говорят, когда преследуются информационные цели, которые могут быть реализованы в первую очередь с помощью данных бухгалтерского учета. Контроллинг строит для нужд управления предприятием более сложную информационную систему по сравнению с данными бухгалтерского учета и отчетности, систему внутреннего управленческого (производственного) учета.

Концепции с ориентацией на информацию выходят за рамки подхода, ориентированного на бухгалтерский учет, и охватывают всю целевую систему предприятия, включая не

только денежные величины. Наряду с бухгалтерскими данными используется чисто количественная и качественная информация, причем ее источником являются непосредственно хозяйственные области предприятия. В рамках информационной концепции контроллинг рассматривают как процесс информационного обеспечения, который включает в себя постоянный сбор, систематизацию и выдачу самой различной информации в качестве основы для принятия решений руководством предприятия. Как известно, принимаемые управленческие решения при прочих равных условиях зависят от качества и объема информации.

Управленческая концепция контроллинга ориентирована на внутрифирменное планирование, контроль и анализ деятельности предприятия. Эти элементы, будучи традиционными подсистемами управления, наполняются в контроллинге новым содержанием:

- в планировании – это переход от метода «планирования от достигнутого» к попытке переноса будущего в настоящее;

- в контроле – движение от статичной констатации факта вины конкретного исполнителя к динамичному процессу поиска пути решения конкретной задачи;

- в анализе – смещение акцента с текущего анализа (анализа отчетных данных) на прогнозный (перспективный) анализ деятельности предприятия.

Исходя из вышеизложенного, можно выделить причины многообразия предметных областей контроллинга. К ним относят:

- исторические этапы развития контроллинга охватывают достаточно длительный период, и за это

время предлагалось несколько концепций;

- собственно понятие контроллинга эволюционирует в силу развития науки и техники;

- авторы подходов акцентируют внимание на различных аспектах контроллинга;

- концепции различаются соотношением теоретических обоснований и прикладных исследований.

Современный контроллинг, по сути дела, работает с вторичными источниками информации, не выходя в те слои информационного пространства, которые оказывают существенное влияние на рост эффективности производства. Как показывает анализ, практически не затрагиваются проблемы управления инновациями на предприятии. Однако в этой части резервы роста эффективности предприятия оцениваются порядка 75%.

Проведенный анализ и оценка основных концепций контроллинга показали, что среди ученых и практиков в области экономики и управления далеко неоднозначно понятие категории «контроллинг». Более того, следует подчеркнуть, что ни с одной из приведенных выше трактовок контроллинга нельзя согласиться в полной мере. В этой связи особую актуальность приобретает комплексное решение многочисленных проблем предприятий, обусловленных высокой степенью неопределенности внешней и внутренней среды, на принципах контроллинга. Необходимо отметить, что проведенное исследование требует концептуальных подходов к формированию устойчивой системы управления предприятием на основе эффективных методов и организационных возможностей подсистемы контроллинга.