УДК 338.658

## А.С. АСИЛОВА,

к.э.н., и.о. доцента.

## А.Н. МУСАБЕКОВА,

магистрант. КазНУ им. аль-Фараби

## ОБЗОР КОНцЕПцИй КОНТРОЛЛИНГА

Целью исследования является обзор концепции контроллинга. В статье обобщены теоретические концепции контроллинга, раскрыто содержание определения контроллинга зарубежных и отечественных ученых-эконо- мистов, приводится описание двух видов контроллинга - оперативного и стратегического, а также обоснованы основные цели, функции и задачи контроллинга. Рассмотрена роль контроллинга в Республике Казахстан на

примере крупной компании, сделан вывод о том, что система контроллин- га создает определенные преимущества для предприятий и влияет на со- циально-экономическое развитие страны в целом.

Ключевые слова: контроллинг, управление, оперативный контроллинг, стратегический контроллинг, система контроллинга, концепции контрол- линга.

Важной особенностью современной мировой экономики является деятельность его хозяйствующих субъектов в условиях жесткой кон- куренции, обусловленной борьбой за рынки сбыта, информационной насыщенностью и коммуникативностью. Современный этап экономики Казахстана особое внимание уделяет реальному сектору экономики, основными элементами которого являются производственные пред- приятия, различные торговые и посреднические организации. Для динамичного развития производственных предприятий и организаций необходим хороший менеджмент. В связи с транснационализацией мировой экономики возникает проблема взаимопроникновения на новые рынки конкурентоспособных, имеющих финансовые ресурсы фирм из развитых стран, которым отечественные предприятия не могут противостоять в силу нехватки финансовых и интеллектуальных ресур- сов, а также в связи с недостаточным качеством менеджмента. Следует отметить недостаточный менеджмент в национальных пенсионных и страховых организациях, в результате чего они становятся нерентабель- ными, несут убытки и в связи с этим закрываются. Ориентация системы современного менеджмента на стратегическое развитие и на создание потенциалов долгосрочного роста предприятий обусловливает необходи- мость разработки и применения современных подходов и инструментов в управлении и организации их эффективного функционирования.

В настоящее время одним из основных направлений развития сис- темы управления предприятием является разработка и применение концепции контроллинга. Концепция контроллинга является стержнем, вокруг которого должны быть объединены основные элементы органи- зации и управления деятельностью предприятия.

Слово «контроллинг» произошло от английского «to control» - конт- ролировать, управлять, которое, в свою очередь, происходит от фран- цузского слова, означающего реестр, проверочный список [1]. Термин

«контроллинг» в большей степени используется в Германии, чем в англоязычных странах, откуда оно переместилось в страны СНГ, причем в немецком языке сохраняется написание «Controlling», отражающее англоязычное происхождение понятия контроллинга. Его возникновение связано с изменением организационной стратегии управления, предна- значенной для реакции на изменяющиеся условия.

183

Контроллинг, получивший широкое распространение в последнее время в России, Казахстане и других странах СНГ, представляет со- бой отдельное направление экономической работы на предприятии, связанное с принятием оперативных и стратегических управленческих решений топ-менеджментом [1].

В зарубежной экономической литературе понятие «контроллинга» достаточно широко и разнообразно. Не следует путать «контроль» и

«контроллинг», так как контроль является одной из функций контрол- линга. М. Мескон и Ф. Хедоури понимают контроль как процесс, обеспе- чивающий достижение организацией поставленных целей. По мнению Э. Майера, контроллинг - это руководящая концепция эффективного управления предприятием и обеспечение ее длительного существования. Р. Герсне и П. Ховарт определяют концепцию как функцию в поддержку менеджмента, руководства.

Приведем наиболее часто встречающиеся определения контроллинга в отечественной литературе, которые широко применяются в мировой теории контроллинга.

Контроллинг - совокупность методов оперативного и стратегического менеджмента, учета, планирования, анализа и контроля на качественно новом этапе развития рынка, единая система направления на достижение стратегических целей компании [1].

Контроллинг - концепция управления предприятием и способ мыш- ления менеджеров, в основе которых лежит стремление к обеспечению долгосрочного существования предприятия. При этом он выполняет функции учета, планирования, контроля и проверки, отчета и консуль- тации [2].

Контроллинг - система обеспечения выживаемости фирмы в кратко- срочном плане, нацеленная на оптимизацию прибыли, в долгосрочном - на поддержание гармоничных отношений с окружающей средой [2].

Контроллинг - система наблюдения и изучения экономического механизма конкретного предприятия и разработка путей достижения целей, которые оно ставит перед собой [3].

Авторская трактовка подразумевает под контроллингом современную концепцию эффективного управления хозяйствующим субъектом для повышения прибыли и обеспечения его долгосрочного существования.

Обобщая вышесказанные определения, можно сделать вывод, что контроллинг есть система управления прибылью предприятия.

Основная цель контроллинга - ориентация управленческого процесса на достижение всех целей, стоящих перед организацией [3].

Контроллинг является новым явлением в теории и практике со- временного управления, возникшим на стыке экономического анализа, планирования, управленческого учета и менеджмента. Важным свой- ством современного контроллинга является его способность создавать

предпосылки для успешного функционирования предприятия в долго- срочной перспективе на базе:

а) адаптации стратегических целей к глобальным тенденциям раз- вития внешней среды;

б) согласования текущих планов со стратегическим планом развития предприятия на основе приоритета стратегического плана;

в) координации текущих планов по разным бизнес-процессам; г) создания системы контроля процесса реализации планов;

д) корректировки содержания и сроков реализации стратегических планов.

Контроллинг переводит управление предприятием на качественно новый уровень, интегрируя, координируя и направляя деятельность различных служб на достижения оперативных и стратегических целей, при этом он разделяет цели предприятия на две группы: оперативные (краткосрочные) и стратегические (долгосрочные, перспективные).

Цель оперативного контроллинга - создание системы управления достижением текущих целей предприятия, а также принятие своевре- менных решений по оптимизации соотношения затраты - прибыль [3]. Цель стратегического контроллинга - обеспечение выживаемости предприятия и «отслеживание» движения предприятия к намеченной

стратегической цели развития [3].

Стратегический и оперативный контроллинг не должны строго раз- деляться, так как между ними есть тесная связь. Они могут различаться различными используемыми моделями, но цели одинаковые - повы- шение качества принимаемых решений. Таким образом, оперативное планирование сильно зависит от стратегического и, в свою очередь, дает импульсы для изменения стратегической направленности предприятия, что образует прямое взаимодействие между этими двумя областями.

Согласно существующей теории и практике, контроллинг выполняет следующие функции:

* информационную, которая проявляется в выработке контрол- линговой информации для управления посредством трансформации, поступающей в отдел контроллинга;
* учетно-контрольную, которая используется при:
  + сопоставлении плановых и фактических величин для измерения и оценки степени достижения цели;
  + установлении допустимых границ отклонений от заданных пара- метров;
  + интерпретации причин отклонений и выработке предложений для их уменьшений;
  + аналитическую, суть которой проявляется в выработке основных подконтрольных показателей, позволяющих оценить эффективность работы предприятия.

Основная функция контроллинга - количественная и качественная подготовка и поддержка оперативных и стратегических целей руковод- ства предприятия.

Основной задачей контроллинга в управлении предприятием яв- ляется информационное обеспечение процесса принятия решений и настройка работы всех подразделений на достижение намеченных целей [4]. Соответственно, контроллинг как система включает в себя три подсистемы:

* систему управленческой информации;
* систему бюджетирования;
* систему управления по целям.

Каждая из перечисленных подсистем не отражает в целом всего обьема проблем и достижений компании, поэтому важно анализировать и сравнивать показатели всех трех подсистем в целом.

Если говорить о системе управления по целям, то каждое предприя- тие в идеале должно иметь листок бумаги, в котором кратко изложены основные цели и показатели, по которым проводится оценка степени их достижений. Одной из самых популярных методологий практической реализации концепции управления по целям является методология Balanced Scorecard, предполагающая постановку целей в проекциях

«Финансы», «Клиенты», «Бизнес-процессы», «Инфраструктура/Пер- сонал» [4].

В целом система контроллинга направлена на:

* достижение цели;
* будущее;
* выявление и устранение узких мест;
* оптимизацию процесса;
* рынок;
* клиента.

Для различных предприятий, таких, как производственные, сельско- хозяйственные, торговые, система контроллинга может иметь специфи- ческие особенности. В целом эти специфические особенности можно разделить следующим образом:

* общепроизводственный контроллинг: инвестиционный и финан- совый контроллинг, технологический контроллинг, управление подраз- делениями, организационное и стратегическое планирование, общее управление контрагентами, развитие предприятий различных типов;
* контроллинг персонала: планирование персонала и измерение результативности посредством сканирования, «квалифицированный контроллинг», работа по инжинирингу с обучением персонала по инновациям;
* контроллинг ассортимента: планирование ассортимента, регули- рование ассортимента, контроль ассортимента;
* контроллинг использования площадей: управление использо- ванием площадей на основе сканирования аналитических данных об эффективности использования площадей, системы управления исполь- зованием площадей;
* контроллинг складского хозяйства: система заказов, логистическая система, прием и хранение исходных сырья и материалов, координация работы склада, отгрузка готовой продукции и т.д.

В зависимости от объема и направления деятельности предприятия система контроллинга может усложняться. Таким образом, возмож- ности применения системы контроллинга на том или ином предприятии требуют консультации специалистов в данной сфере экономической науки и практики.

Под концепцией контроллинга понимают интеграцию институ- ционального уровня, функционального разграничения, технологий и инструментальных методов в контексте целей организации, релевант- ных контроллингу, а также целей внедрения системы контроллинга, вытекающих из целей организации.

Основные концепции контроллинга различаются по сущности и основным задачам контроллинга, которые приведены в таблице 1.

Таблица 1 - Основные концепции контроллинга [5]

|  |  |
| --- | --- |
| Ориентация концепции | Сущность и основные задачи контроллинга |
| На систему учета (получила развитие в 1930-е гг.) | Переориентация системы учета из прошлого в будущее, создание на базе учетных данных информационной системы поддержки управленческих решений, связанных с планированием и контролем деятельности предприятия. Современная интерпретация - бюджетирование, ориентированное на результат |
| На управленческую информационную систему (получила развитие в 1970- 1980-х гг.) | Создание общей информационной системы управления. Разработка концепции  единой информационной системы, ее внедрение, координация функционирования информационной системы, оптимизация информационных потоков |
| На систему управления (получила развитие в 1990-2000-е гг. | Планирование и контроль деятельности структурных подразделений предприятия. Координация деятельности системы управления предприятием |

Первичным информационным инструментом в контроллинге яв- ляется система учета, включающая бухгалтерский, финансовый, ста- тистический и управленческий учет. В своем единстве эти виды учета обеспечивают контроллинг внутренней информацией о ресурсах, их источниках, направлениях и эффективности использования. Система учета формирует также используемые контроллингом данные о проте- кающих на предприятии процессах и результатах деятельности в сфере производства и обращения: система целевых показателей, однозначно характеризующих содержание принимаемых управленческих решений. В рамках контроллинга проводятся контрольные мероприятия - фак- тические значения показателей сопоставляются с плановыми задания- ми. На основе анализа выявленных отклонений служба контроллинга формирует и представляет руководству предприятия предложения о

целесообразности введения корректирующих мер.

В основе методики контроллинга лежит уточнение и корректировка системы основных показателей, характеризующих состояние предприя- тия как экономической системы и процессы его функционирования. Эффективность реализации управленческих решений и стратегии ком- пании зависит от правильно сформированной системы аналитических показателей, оценивающих деятельность предприятия. Данная система показателей формируется на основе текущих индикаторов функциони- рования организации, на информации, получаемой в ходе анализа узких мест производства.

Концепция, ориентированная на систему управления, непосредствен- но связана с развитием проектного менеджмента, появлением матричных организационных структур.

Матричная организационная структура - тип организационной структуры, в которой для каждого осуществляемого на предприятии проекта создается специальная временная рабочая группа, во главе которой стоит руководитель проекта. Члены этой группы подчиняются как руководителю, так и руководителям тех функциональных отделов, в которых они работают. Когда осуществление проекта закончено, группа расформировывается и ее члены возвращаются в свои отделы. Матрич- ная организационная структура широко используется в авиационной промышленности, автомобилестроении и др.

Контроллинг обеспечивает разработку индикаторов и приемов, ис- пользуемых при анализе конкуренции. Конкурентная среда организации постоянно меняется, что требует мониторинга внешней среды. Изме- нения конъюнктуры рынка включают сдвиги в соотношении спроса и предложения, изменение средней рыночной цены, изменение требований потребителей к качеству товаров и т.д. Для формирования и планиро- вания собственной конкурентной стратегии необходима информация о

состоянии рынка. При помощи такой информации предприятие может выявить собственные сильные стороны, на базе которых будут раз- работаны новые стратегии. В рамках данной стратегии должны быть устранены слабые стороны предприятия.

Важным методическим приемом, используемым в контроллинге, является портфельный анализ, который применяется с целью улучшения стратегического планирования на предприятии. Ключевым фактором успеха фирмы является наличие и реализация портфельных стратегий. Портфелем компании называется относительная доля рынка, портфель продукции, портфель клиентов, портфель направлений деятельности. Портфельный анализ позволяет выявлять стадии жизненного цикла и доходность отдельных продуктовых групп, а также прогнозировать не- обходимость разработки новых продуктов и определять требуемые для этого финансовые ресурсы [6].

В контроллинге применяется широко известный метод SWOT- анализа. Это анализ возможностей предприятия, основанный на выяв- лении сильных и слабых сторон фирмы (внутренний анализ), а также возможностей и опасностей, формируемых рынком (анализ внешней среды). Основные возможности и угрозы для предприятия определя- ются такими условиями, как экономическая ситуация в стране, регионе; конъюнктура рынка; изменения технологий; изменения демографи- ческой ситуации; уровень политической стабильности. К сильным и слабым сторонам организации относятся ключевые факторы успеха, которые оказывают наибольшее влияние на результаты деятельности компании и определяют ситуацию на данном предприятии по сравнению с конкурентами.

В Казахстане пока лишь только формируются основы для широкого внедрения контроллинга. Наиболее активное развитие контроллинга от- мечается в крупных деловых и финансовых центрах, таких, как Астана, Алматы, Атырау, которые представляют Южный, Центральный и За- падный Казахстан, что олицетворяет собой принцип региональности в развитии страны. В крупных нефтяных и нефтетранспортирующих компаниях применяется система контроллинга, представленная ком- пьютерными программами, разработанными в развитых странах. В соответствии с этими программами осуществляется учет, анализ и пла- нирование деятельности предприятия в текущем и прогнозном режимах. Инструменты контроллинга использует также Казахстанская компания по управлению электрическими сетями (KEGOC). Электроэнергетиче- ская отрасль является индикатором социально-экономического развития Республики Казахстан, так как рост или снижение объемов потребления и, соответственно, производства электроэнергии характеризуют общий темп развития экономики страны, а стоимость электроэнергии для зна-

чительной части предприятий является определяющей статьей затрат в структуре себестоимости произведенной продукции.

Исходя из проведенного анализа, можно заключить, что контрол- линг занимает важное место в управлении любым предприятием и в особенности влияет на социально-экономическое развитие страны. Изученная теория контроллинга помогла выявить, что контроллинг создает определенные преимущества в управлении предприятием: вы- сокий уровень прозрачности деятельности, достигаемый посредством контроллинга, позволяет обнаруживать слабые места; реализуя функцию планирования, контроллинг гарантирует управление предприятием, ориентированное на будущее; поиск решений становится более обос- нованным и быстрым; улучшение коммуникации, что ведет к более ясному пониманию сотрудниками взаимосвязей в экономике предприя- тия; через контроллинг достигается улучшение управления персоналом. Все эти преимущества показывают значимость контроллинга в системе управления хозяйствующим субъектом.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРы

1. Ташенова С.Д. Контроллинг: учеб. пособие. - 2-е изд., доп. и пере- раб. - Алматы: Изд-во МАБ, 2011. - 142 с.
2. Фалько С.Г. Контроллинг для руководителей и специалистов: практ. изд. - М.: Финансы и статистика, 2007. - 92 с.
3. Ташенова С.Д. Контроллинг в теории и практике: мировой и казах- станский опыт. - Алматы, 2013. - 187 с.
4. Даузова А.М., Штиллер М.В. Концепция контроллинга в системе управления предприятием // Вестник КазНУ. - 2015. - № 5. - С. 88-89.
5. Ташенова С.Д. Контроллинг: учеб. пособие. - 2-е изд., доп. и пере- раб. - Алматы: Изд-во МАБ, 2011. - 142 с.
6. Международные стандарты финансовой отчетности-2012: издание на русском языке. - М.: Аскери \_ АССА. - 1002 с.

**Resume**

The purpose of the study is an analytical review of the concept of controlling. The article summarizes the theoretical concepts of controlling. Main definitions of controlling of foreign and native scientists are formulated. Two types of controlling - operational and strategic are described, and the main objectives, functions and aims of controlling are formulated. Controlling as a system in the management was considered and its main subsystems were identified. The basic concepts of controlling and their essence and tasks are shown. The content of modern methods of controlling is formulated. The role of controlling in the Republic of Kazakhstan in the example of a large company is considered. It is concluded that the controlling system creates certain advantages for enterprises and affects the socio-economic development of the country as a whole.