

УДК 330.526.33

И. А. Литвинова

Юго-Западный государственный университет, Курск, e-mail: inna11112009@rambler.ru

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ ЭВОЛЮЦИИ КОНТРОЛЛИНГА И ЕГО ИСПОЛЬЗОВАНИЕ В РОССИИ

Ключевые слова: менеджмент, контроллинг, инструмент управления, концепции развития контроллинга, международный и практический опыт.

В статье рассматриваются различные подходы категориально-понятийного аппарата контроллинга отечественных и зарубежных авторов. Статья направлена на исследование международного опыта эволюции контроллинга и его использование в современных условиях России. Систематизированы категории контроллинга по однородным группам подходов. Выявлены основные задачи, которые позволяет решить система контроллинга. В статье обобщаются теоретические аспекты определения сущности и структуры контроллинга. Рассматриваются важнейшие основополагающие принципы, сущность развития контроллинга как в стране, так и за рубежом с учетом опыта специалистов в этой области. Раскрываются задачи контроллинга на современном этапе и проблематика его внедрения. Методологические основы базируются на методах изучения системного анализа, сравнения и аналогий, экономико-математическом моделировании. В качестве теоретической основы в статье использованы работы отечественных и зарубежных ученых по вопросам развития контроллинга, в том числе контроллинга как инструмента управления бизнесом. Источниками информации являются экономическая и другая специальная литература, статьи из периодических изданий, результаты исследований, опыт ведущих зарубежных компаний. В результате этого исследования обоснованно выделены различные типы стоящих перед контроллингом задач, детально излагаемых специалистами.

I. A. Litvinova

Southwestern State University, Kursk, e-mail: inna11112009@rambler.ru

INTERNATIONAL EXPERIENCE OF CONTROLLING EVOLUTION AND ITS USE IN RUSSIA

Keywords: management, controlling, management tool, controlling development concepts, international and practical experience.

The article discusses the various approaches of the categorical-conceptual apparatus of controlling domestic and foreign authors. The article is aimed at studying the international experience of controlling and its use in modern conditions of Russia. The categories of controlling are systematized by homogeneous groups of approaches. The main tasks that the controlling system allows to solve are revealed. The article summarizes the theoretical aspects of determining the nature and structure of controlling. The most important fundamental principles, the essence of the development of controlling both in the country and abroad are considered, taking into account the experience of specialists in this field. The tasks of controlling at the present stage and the problems of its implementation are disclosed. The methodological foundations are based on the methods of studying system analysis, comparison and analogies, economic and mathematical modeling. As a theoretical basis, the article uses the work of domestic and foreign scientists on the development of controlling, including controlling as a business management tool. Sources of information are economic and other specialized literature, articles from periodicals, research results, experience of leading foreign companies. As a result of this study, various types of tasks facing controlling, which are set forth in detail by specialists, are reasonably identified.

Введение

Присутствие на предприятии развернутой системы контроллинга относят к одному из важнейших ее конкурентных преимуществ в области менеджмента.

Контроллинг в качестве инструмента управления бизнесом признали и используют во всех развитых странах мира. В результате происходит взаимное обогащение лучшим опытом в данной

области, хотя в полной мере в практике учитываются и национальные различия, что выступает важным фактором повышения эффективности его применения. В условиях глобализации мировой экономики происходит активное перемещение капитала из одной страны в другую. Например, на принадлежащих японскому капиталу автозаводах в США активно используются инструменты кон-

троллинга, разработанные в Японии, а в ФРГ в то же время на вооружение принимается все то положительное, что накоплено в этой сфере в Соединенных Штатах Америки.

В современном научном арсенале накопилось множество определений контроллинга, каждое из которых отражает ту или иную концепцию в диапазоне от узкого понимания на уровне варианта управленческого учета или инструмента управления до признания его философией менеджмента. В результате на сегодняшний день при изложении понятия контроллинга продолжает существовать вариативность его определения.

Перечень стоящих перед контроллингом задач, детально излагаемых специалистами, еще в большей мере рассогласовывается, даже в пределах одной и той же цели. Наибольший интерес представляет формулирование задач с разделением их по направления действия (стратегические и оперативные).

Цель исследования

Изучить основополагающие принципы, сущность развития контроллинга как в стране, так и за рубежом с учетом опыта специалистов в этой области.

Материалы и методы исследования

Методологические основы базируются на методах изучения системного анализа, сравнения и аналогий, экономико-математическом моделировании.

В качестве теоретической основы в статье использованы работы отечественных и зарубежных ученых по вопросам контроллинга, в том числе в развитых странах. Источниками информации являются экономическая и другая специальная литература, статьи из периодических изданий, результаты исследований, опыт ведущих зарубежных компаний.

Результаты исследования

На современном этапе многие ученые уделяют большое внимание определению и исследованию сущности категории контроллинга. Среди зарубежных авторов это: Буч Г., Бьюкенен Дж., Ван Хорн Дж., Вейтилингер Р., Гитомир Дж., Дейли А. Штайгматер, Майер Э., Майлз Д., Манн Р., Пич Г., Шерм Э., Робсон М., Уллах Ф., Финкельштейн С., Тейл

Г., Фильмут Х.Й., Хан Д., Штиглер Х., Хофмайстер Р., Эддоус М. и др. В их работах подробно характеризуется теория и практика контроллинга, основные подходы к его изучению, но авторы прежде всего опираются на национальный опыт, который существенно отличается в разных странах. Разумеется накладывается отпечаток на теоретические построения и практический инструментарий, которые порой весьма отличены у авторов из разных государств. Теоретической основой проведенного исследования послужили труды российских ученых в области контроллинга, учёта, планирования, экономического анализа, аудита хозяйственной деятельности, управления: Алексеевой О.В., Анискина Ю.П., Варакуты С.А., Вахрушиной М.А., Данилочкиной Н.Г., Егорова Ю.Н., Касьяновой Г.Ю., Колесникова С.Н., Николаевой О.Е., Павловой А.М., Петренко С.Н., Плотникова В.С., Соколова Я.В., Стукова С.А., Суйца В.П., Фалько С.Г., Шеремета А.Д., Шестаковой В.В., Шишковой Т.В., В.Б. Ивашкевич и др. Важнейшим аспектом, на который обращают внимание большинство авторов, является системный подход, необходимый при восприятии контроллинга. Так, «системой управления» считает контроллинг В.Б. Ивашкевич. Российский ученый, профессор С.Г. Фалько четко сформулировал философию контроллинга, определив его развитие на десятилетие вперед (табл. 1).

Причины появления столь разнообразных точек зрения, вытекают из классификации функций контроллинга.

Таким образом, на основе анализа представленных в научной литературе подходов к определению сущности категории «контроллинг», множество определений контроллинга целесообразно систематизировать, разделив его на следующие группы подходов:

1. Системный подход (В.Б. Ивашкевич, Э. Майер, Н.В. Палешева, С.Г. Фалько и т.д.), относящий контроллинг к специфической системной деятельности, направленной на достижение стратегических целей предприятия.

2. Подход, относящий контроллинг к управленческому инструменту (И.В. Бородушко, Э.К. Васильева, П. Прайсслер, и пр.).

Концепции контроллинга

Направление	Период	Авторы
Управленческий учет	1980-е гг.	Дайле А., Манн Р., Майер Э., Скоун Т., Фольмут Х., Глущенко В.В., Глущенко И.И. и др.
Информационная система	Конец 1980-х гг.	Рейхман Т., Прайсслер П., Шеффер У., Бругемейер М., Берр Х. и др.
Координация	1990-е гг.	Кюппер Х.-Ю., Шмидт А., Вебер Й., Ценд А., Рор У., Долгов С. и др.
Планирование и контроль	Начало 1990-х гг.	Хан Д., Хорват П., Шнайдер Д., Ивашкевич В.Б., Градов А.П., Кузин Б.И., Федотов А.А., Ващенко Ю.В. и др.
Обще управленческая система	Конец 1990-х гг.	Штайнманн Х., Шрайогт И., Сьюрц И., Ньюман, Рассел К.А., Ананьина Е.А., Данилочкин С.В., Данилочкина Н.Г., Карминский А.М., Примак А.Г., Фалько С.Г., Левин Л.Ф., Малышева Л.А. и др.
Координация процесса принятия решений	Начало 2000-х гг.	Пич Г., Шерм Э., Штайнманн Х., Кустерман В., Ортман Г., Сидоу Д., Винделер А., Гидденс А., Беккер А. и др.
Интеграция всех функций управления, системное мышление, стратегическая направленность и доходность	2015-2016 -е гг.	С.Г. Фалько, Ивашкевич В.Б.

3. Концептуальный подход (А.М. Павлова, Ю.П. Анискин, А.М. Карминский, А.Г. Примак, Х.И. Фольмут и др.), сторонники которого относят контроллинг к концепции управления предприятием.

4. Информационный подход (Т. Райхман, С.Я. Юсупова) понимающий основную цель контроллинга как информационное обеспечение руководства предприятия необходимыми данными для реализации функций управления.

5. Процессный подход (А. Дайле и пр.), сторонники которого относят контроллинг к процессу эффективного управления предприятием.

6. Функциональный подход (П. Хорват и пр.), относящий контроллинг к функции управления, ориентированной на поддержку руководства.

Следует отметить, что элементами системы контроллинга выступают планирование, учет, анализ, контроль и регулирование, способствующие формированию более эффективной стратегии предприятия, соответственно стратегических целей и приоритетов.

С этих же позиций сущность контроллинга видится А.П. Градову и Б.И. Кузину, которые определяют его как новейшую концепцию эффективного управления

фирмой для обеспечения ее долгосрочного существования на рынке Анискин Ю.П. и Павлова А.М. рассматривают контроллинг как концепцию, направленную на ликвидацию узких мест и ориентированную на будущее в соответствии с поставленными целями и задачами, получения определенных результатов. Системное понимание контроллинга можно наблюдать в подходе С.Г. Фалько, определяющего его как ориентированную на долгосрочное и эффективное развитие систему информационно-аналитической, методической и инструментальной поддержки руководителей предприятия по достижению поставленных целей, обеспечивающую реализацию полноценного цикла управления по всем функциональным сферам и процессам посредством измерения ресурсов и результатов деятельности.

Однако независимо от терминологии такое явление, как контроллинг объективно существует и развивается под действием реальных факторов как в Европе, так и в США. Различие состоит в содержании задач, идентифицируемых в контроллинге (табл. 2):

1) американский каталог задач концентрируется преимущественно на вопросах учета, планирования, информирования и анализа.

Таблица 2

Отличие задач американской и германской системы контроллинга

Американская модель	Немецкая модель
Контроллинг	Контроллинг
Планирование	Планирование
Информационный менеджмент	Информационный менеджмент и отчетность
Специальные экономические задачи	Специальные экономические задачи
Финансовая бухгалтерия	Внутренний учет
Налоги и страхование	
Внутренний учет	
Информационный учет	
Внутренняя ревизия	

2) европейский каталог сосредоточен на консультирование и координация при бюджетировании; руководство внутренней информационной службой; консультирование и координация при планировании инвестирования; проведение специальных экономических исследований.

Современное развитие в западных странах контроллинга характеризуется усложнением рыночной ориентации предприятия, что ведет к возрастанию роли управления и качественно-му перевороту в структурах и методах управления.

Динамично происходит процесс трансформации и интеграции традиционных методов учета, анализа, нормирования, планирования и контроля в единую систему получения, обработки информации и принятия на ее основе управленческих решений, систему, которая координирует работу предприятия, будучи ориентирована на достижение не только текущих целей получения прибыли, но и на глобальные стратегические цели: выживание предприятия, его экологический нейтралитет, сохранение рабочих мест.

Результаты исследований свидетельствуют, что применение потенциала контроллинга повышает результативность менеджмента компании, причем основная доля дополнительного эффекта обеспечивается в сфере производства благодаря инновациям, связанным с внедрением контроллинга. В отдельных государствах наиболее интенсивно используются одни положительные стороны контроллинга, в других – иные,

но во всех случаях его применения он получает положительные отзывы и хорошие результаты. Взаимообогащение опытом, которому активно способствует контроллинг, превращает его в многоплановый универсальный управленческий инструмент, становящийся неотъемлемой частью современного менеджмента, способствующий качественному совершенствованию управления.

Изменение эффекта в управлении и производстве достигли следующие зарубежные компании в связи с применением инновационных достижений в области контроля и контроллинга: Sony, Samsung, LG, Akai, Kodak, Nokia, Mazda, Siemens, BP, Shell, и др.

Завод OTIS GmbH (г. Берлин), например, производит комплектующие для лифтов. На предприятии контроллеры организуют и сопровождают управленческий процесс выбора целей, планирование и регулирование, а также несут ответственность за достижение поставленных целей. Контроллеры обеспечивают прозрачность стратегий, финансовых результатов, координируют промежуточные цели и планы в рамках единого целого, оказывают сервисную поддержку, обеспечивая менеджеров необходимой информацией. В компании OTIS GmbH действуют заводской контроллинг; контроллинг монтажа; контроллинг логистики и пр. Служба заводского контроллинга отвечает за планирование внутри завода, за расчет прибылей и убытков предприятия в целом, за показатели отдельных заводских проектов. Однако оно не несет ответственности

за баланс, налоги и т.д. Среди задач заводского контроллинга – планирование, анализ результатов, отчетность и разработка корректировочных мер в случае возникновения каких-то отклонений. Подразделения контроллинга в OTIS сопровождают продукцию компании на протяжении всего цикла ее жизни, начиная с разработки, исследований, закупки, производства и заканчивая обслуживанием клиентов и логистикой.

В то же время применение практического инструментария контроллинга на разных предприятиях существенно различается. По-разному построена и организационная основа подобных служб. Имеющиеся на большинстве германских предприятий службы контроллинга в первую очередь занимаются учетом и анализом затрат, а также результатов финансовой и хозяйственной деятельности. Конкретные фактические данные для анализа предоставляются службе контроллинга бухгалтерией. Статистические материалы, данные плана и результаты сравнения фактических значений показателей с плановыми величинами контроллер получает от плановой и финансовой служб предприятия. На базе проведенных расчетов контроллер предлагает высшему руководству фирмы рекомендации по сокращению затрат, увеличению прибыльности, рентабельности производства и сбыту. На основе подобных рекомендаций осуществляется выбор наилучшего управленческого решения из числа имеющихся альтернатив. Весьма распространено контроллинг применяется при прогнозировании цен на продукцию и услуги, для определения максимально допустимых границ цен и тарифов, расчета предполагаемой прибыли, налоговых платежей и формируемых резервных фондов. В рамках контроллинга осуществляется проверка эффективности разных вариантов инвестиций до и в ходе их реализации, моделируются условия выполнения проекта. Обобщенная и систематизированная информация, предоставляемая службой контроллинга руководству предприятия, имеет огромное значение не только для оперативного, но, особенно, стратегического.

Исходя из выше изложенного, в немецкой концепции контроллер специали-

зируется на поддержке принятия оперативных решений руководства предприятия и оказывает также стратегическую поддержку руководителю. Он ориентирован на стратегию развития предприятия и на внутренний, производственный, учет затрат. Задача контроллера состоит в том, что он должен гарантировать эффективность и результативность управления и оказывать поддержку руководителю через целенаправленное обеспечение его информацией для принятия решения. У контроллера высокая ответственность, он выступает внутренним советником, консультантом команды управляющих. Задачи внешнего, финансового, учета, как и ретроспективная проверка в рамках аудита или контроль, проверка налогов, не являются в Германии задачами контроллера. В практике предпринимательства у менеджера и контроллера разные обязанности.

Контроллер в Германии, по определению Международной группы контроллинга, формирует, сопровождает процессы управления достижением цели, планирования и управления и несет тем самым ответственность совместно с менеджером за достижение цели. Это означает, что контроллер реализует следующие задачи:

- отвечает за прозрачность стратегии, прибыли и финансов и тем самым вносит вклад в повышение эффективности;
- координирует, сводит отдельные цели и планы и организует ориентированный на будущее отчет для руководства;
- модерирует и формирует процесс управления поиска цели, планирования и управления таким образом, чтобы принимающий решение мог работать, ориентируясь на цель;
- предоставляет для этого экономические данные и информацию.

Контроллинг как процесс возникает в диалоге между контроллером и менеджером при постоянном экономическом управлении предприятием. В этом смысле деятельность контроллера является активной для гарантии эффективности управления; пересмотра стратегии и ее реализации в оперативных целях; обеспечения достаточного согласования с установленными правилами отчетности; управления рисками и возмож-

ностями; для повышения эффективности предприятия на основе финансовой стабильности.

Процесс контроллинга характеризуется фундаментальными принципами: транспаренцией (прозрачностью), принятыми предположениями и применяемыми методами, системами и инструментами; достоверностью, надежностью и доступностью проводимого анализа; наличием взаимосвязей между предположениями, системами и результатом.

Основные задачи, которые позволяет решить контроллинг, – это добиться прозрачности бизнеса (показать менеджерам, что происходит внутри компании), сформировать информационную основу для принятия управленческих решений, разработать цели компании в целом

и ее структурных подразделений и обеспечить достижение этих целей.

В настоящее время контроллинг внедряется в крупные российские организации такие, как: ОАО «Ростелеком», ОАО «РЖД», ОАО «Автоваз», ОАО «Лукойл», ОАО «Газпром-нефть» и др. Необходимо отметить, что применение контроллинга охватывает различные сферы предпринимательства, вносит большой вклад в налаживание и улучшение действий по систематическому контролю за деятельностью всех подразделений предприятий по взаимовыгодному сотрудничеству с контрагентами в части клиентоориентированности.

Следует привести опыт использования различных принципов контроллинга на российском рынке:

Предприятие	Направление использования контроллинга
ЛУКОЙЛ	Используется при формировании проектов стратегических планов
Газпром	Возможность применять стандарты международной отчетности
ТНК (Тюменская нефтекомпания)	Налажена система оперативной передачи финансовой информации руководящему персоналу с рекомендациями от отдела контроллинга
Сбербанк	Каждый месяц служба контроллинга предоставляет топ-менеджеру и руководителям подразделений аналитически отчеты о результатах и перспективах развития в электронном виде
Нижфарм	Специалисты отдела контроллинга обеспечивают прозрачность стратегии, финансовых результатов, координируют промежуточные цели планы в рамках единого целого
АвтоВаз	Предприятие осуществляет дополнительно информирование сотрудников по важнейшим направлениям развития, опираясь на данные которые предоставляет отдел контроллинга и внутреннего аудита

Однако имеет место быть ряд причин мешающих внедрению контроллинга на российских предприятиях:

1) отсутствие достаточной информации о российской практике внедрения систем контроллинга и ее низкая оперативность;

2) недостаточное количество разработок в области комплексных информационных систем, отвечающих требованиям определенной организации (поэтому российские предприятия вынуждены покупать информационные системы за рубежом, а это в свою очередь достаточно затратно);

3) нестабильность экономической политики многих предприятий, отсутствие ее целевой направленности;

4) несогласованность в работе различных отделов предприятия, а также не достаточная прозрачности информации;

5) игнорирование и недооценка состояния проблем внешней среды;

6) высокая затратность внедрения системы контроллинга (обучение специалистов в данной области, приобретение информационных систем, реструктуризации уже существующих подразделений и формирования нового отдела);

7) отсутствие соответствующего нормативно-правового обеспечения системы контроллинга;

8) недостаток специалистов, обладающих необходимыми знаниями и навыкам, несмотря на то, что МГТУ им. Э.Н. Баумана с 1997 года готовит студентов на бюджетной основе по специальности «Контроллинг на предприятии» с целью пополнения квалифицированных кадров в сфере «контроллинг».

Перспективы развития контроллинга как в среднесрочном, так и долгосроч-

ном плане связаны с охватом новых сфер деятельности (нематериальные активы, сетевые организации и т.д.), а также с изменением статуса контроллеров в организации: реализация функций внутренних консультантов руководства предприятия в области управления.

Достаточно часто даже специалисты не различают понятия «внутренний аудит» и «контроллинг». Конечно с первого взгляда может показаться, что в обоих случаях происходит контроль за деятельностью какой-либо организации. Однако, это далеко не так, поскольку, например, внутренний аудит представляет собой организованную на предприятии в интересах его собственников систему контроля над соблюдением установленного порядка ведения бухгалтерского учета и надежностью функционирования системы внутреннего контроля организации. То есть специалисты в области внутреннего аудита работают с итоговыми данными (по окончании квартала), проверяя и контролируя все хозяйственные факты какой-либо деятельности организации. В то время как у контроллинга основная цель – ориентация управленческого процесса на достижение всех целей, стоящих перед предприятием. Для этого контроллинг обеспечивает выполнение следующих функций: координация управленческой деятельности по достижению целей; информационная и консультационная поддержка предприятия управленческих решений; создание и обеспечение функционирования общей информационной системы управления предприятием; обеспечение рациональности управленческого процесса.

Направления управленческой деятельности в рамках контроллинга

во взаимодействии представляют собой целостную сбалансированную систему, включающие: бюджетирование; оперативное планирование; стратегическое планирование; управленческий учет и анализ затрат; налоговое планирование; планирование инвестиций и финансирование; координационная деятельность; страховая деятельность; информационное обеспечение; контроль подразделений; взаимодействие с налоговыми органами; контроль производственной программы.

Заключение

На основании многочисленных исследований, в последние годы контроллинг становится неотъемлемой частью системы антикризисного управления предприятиями, связанной с реализацией финансово-экономической комментирующей функции в менеджменте для принятия оперативных и стратегических управленческих решений. Благодаря внедрению инструмента контроллинга в современную практику ведения бизнеса, многие предприятия стремятся сформировать эффективную систему управления всеми сферами своей деятельности, укрепляя не только собственные позиции, но и отрасли в целом.

Следует отметить, что контроллинг в России за 20 прошедших лет эволюционировал от учетно-аналитической функции, до поставщика релевантной информации для менеджера. Теория и практика российского контроллинга развивались, в основном, по «немецкой модели», хотя в ряде российских компаний, в частности, топливно-энергетического сектора, имеют место элементы «американской модели».

Библиографический список

1. Алданиязов К.Н. Основы сущности концепции контроллинга и стратегического управленческого учета / К.Н. Алданиязов // Управленческий учет. – 2017. – № 1. – С. 4-10.
2. Бердников В.В. Контроллинг как элемент эффективного управления промышленными предприятиями // Управленческий учет. – 2016. – № 12. – С. 39-47.
3. Диагностика бизнес-процессов предприятия в условиях внедрения системы корпоративного финансового контроллинга [Текст] / М.А. Байбуртян // Управленческий учет. – 2015. – № 6. – С. 29-40.
4. Инновационное развитие экономики России / Лопатюк А.И., Гусельникова Л.Н. // В сборнике: Современные подходы к трансформации концепций государственного регулирования и управления в социально-экономических системах сборник научных трудов 8-й Международной научно-практической конференции. 2019. С. 263-266.

5. Количественная оценка экономических рисков импортозамещения в региональной экономике / Грищенко И.Н., Ершов А.Ю., Туманов А.А. // В сборнике: Актуальные вопросы развития современного общества Сборник научных статей 5-ой Международной научно-практической конференции. Юго-Западный государственный университет Северо-Казахстанский государственный университет им. М. Козыбаева; 2015. С. 50-54.
6. Комплексный подход к оценке показателей, характеризующих экономику знаний региона / Ершова И.Г., Вертакова Ю.В. // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2011. № 1. С. 109-117.
7. Контроллинг в системе управления крупным городом и его территориальными единицами [Текст] / С.Л. Байдаков // Управленческий учет. – 2010. – № 7. – С. 34-37.
8. Эффективность использования оборотных активов предприятия / Ершова Е.Ю. // В сборнике: Стратегия социально-экономического развития общества: управленческие, правовые, хозяйственные аспекты сборник научных статей 6-й международной научно-практической конференции: в 2 томах. 2016. С. 109-112.