

Проблемы и перспективы применения контроллинга на российских предприятиях

DOI: 10.35854/1998-1627-2019-12-109-113

УДК 658.513

Кузьмина Динара Дамировна

аспирант Казанского федерального университета

420008, г. Казань, Кремлёвская ул., д. 18, e-mail: ddi1984k@mail.ru

В статье анализируется понятие контроллинга как современного инструмента управления организацией, отражены вопросы истории возникновения контроллинга, а также проблемы и перспективы его развития.

Цель. Дать системное представление о сущности понятия «контроллинг» и перспективах его практического использования на российских предприятиях.

Задачи. Углубленное изучение понятия «контроллинг», рассмотрение различных концепций его возникновения, а также анализ перспектив и проблем развития контроллинга.

Методология. Методологическую основу исследования составил обзор, анализ трудов отечественных и зарубежных ученых о проблемах и перспективах системы контроллинга.

Результаты. Контроллинг способствует поддержке и исполнению функций менеджмента на всех уровнях управления (планирования, учета, анализа, контроля), а также позволяет оценить ситуацию для принятия управленческих решений.

Выводы. Внедрение контроллинга на предприятие является сложным процессом, но от него зависит эффективность деятельности предприятия. В статье проанализированы преимущества и основные недостатки системы контроллинга, а также перспективы его развития и применения в практике управления.

Ключевые слова: контроллинг, проблемы контроллинга, перспективы контроллинга, внедрение системы контроллинга, управление организацией.

Для цитирования: Кузьмина Д. Д. Проблемы и перспективы применения контроллинга на российских предприятиях // *Экономика и управление*. 2019. № 12 (170). С. 109–113. DOI: 10.35854/1998-1627-2019-12-109-113

Problems and Prospects of Implementation of Management Control at Russian Enterprises

Dinara D. Kuz'mina

Kazan Federal University

Kremlyovskaya St. 18, Kazan, Russian Federation, 420008, e-mail: ddi1984k@mail.ru

The presented study analyzes the concept of management control as a modern tool of organization management and addresses the origins of management control, its problems and prospects of its development.

Aim. The study aims to offer a consistent insight into the concept of management control and prospects of its implementation at Russian enterprises.

Tasks. The authors conduct an in-depth study of the concept of management control, examine various concepts of its origins, and analyze the prospects and problems of its development.

Methods. The methodological basis of this study includes a review and analysis of the works of Russian and foreign scientists on the problems and prospects of the management control system.

Results. Management control facilitates the support and execution of management functions across all levels of management (planning, accounting, analysis, control) and makes it possible to assess the situation before making management decisions.

Conclusions. Implementation of management control at an enterprise is a complex process that is crucial to the efficiency of operation. This study analyzes the advantages and major drawbacks of the management control system as well as prospects of its development and application in management practices.

Keywords: management control, management control problems, management control prospects, management control system implementation, organization management.

For citation: Kuz'mina D.D. Problems and Prospects of Implementation of Management Control at Russian Enterprises. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management*. 2019;(12): 109-113 (In Russ.). DOI: 10.35854/1998-1627-2019-12-109-113

В современных экономических условиях особую актуальность приобретает новая концепция управления — контроллинг. В основе этой концепции управления предприятием лежит ориентация на успешное функционирование организационной системы. В работах таких зарубежных и отечественных авторов, как П. Хорват, Р. А. Фатхутдинов, Д. Хан, Е. Г. Ойхман, Н. Г. Данилочкина, Х. Фольмут, Р. Манн, А. М. Карминский, Э. А. Уткин, Э. Майер, Э. Шерм, Г. Пич и других, рассматриваются общетеоретические аспекты, принципы и проблемы стратегического контроллинга.

Анализ литературы показывает, что существует два подхода к понятию «контроллинг». Подход, распространенный в Германии, акцентирует внимание на научном обосновании принципов и методов контроллинга. В США и европейских странах большее внимание уделяется инструментам контроллинга. На российских предприятиях чаще используется немецкая система контроллинга, где имеются обособленные бухгалтерия и финансовая служба, а понятие контроллинга включает в себя управленческий учет, планирование, контроль [1]. Существует множество трактовок сущности рассматриваемого нами понятия, частично приведенных в таблице 1.

Сегодня представлено немало определений понятия «контроллинг». При этом его можно рассматривать как инструмент и как философию. С одной стороны, контроллинг — это нацеленная на достижение целей система поддержки руководителей при планировании, контроле, анализе и принятии управленческих решений в разных сферах деятельности предприятия, а с другой — это философия и образ мысли руководителей, связанные с результативным использованием ресурсов и эффективным развитием организации в длительный период.

Основная задача контроллинга — обнаружение проблем предприятия и заблаговременное внесение изменений в осуществление его деятельности с целью предупредить момент, когда обнаруженные проблемы смогут спровоцировать кризисное состояние [15]. Чтобы грамотно решить эту задачу, необходимо следующее:

- 1) определить фактическое состояние предприятия и структурных единиц, входящих в его состав;
- 2) определить прогнозное состояние предприятия;
- 3) определить отклонения фактических показателей деятельности, как предприятия в целом, так и каждой структурной единицы, а также причины этих отклонений;
- 4) если показатели, характеризующие эффективность деятельности предприятия, будут стремиться к своим предельным значениям,

обеспечить устойчивость производственного и финансового состояния предприятия;

- 5) определить «слабые» и «узкие» места деятельности предприятия.

Во многом результат решения этой задачи сводится к оценке того, насколько слаженно осуществлена координация целей, поставленных для различных уровней управления предприятием, а также к правильности выбора средств и методов реализации этих целей. Внедряя систему контроллинга предприятия, специалисты сталкиваются с проблемами неверного понимания сущности, целей и задач контроллинга; ошибочным выбором целей (неверной постановкой главной цели системы контроллинга, временных рамок достижения целей); чрезмерным сосредоточением на определенной функции контроллинга; ошибками в выборе источников информации [16].

Внедрение системы контроллинга на предприятии осуществляется в течение трех этапов:

1. Этап подготовительный — изучение и анализ текущего состояния предприятия, анализ бизнес-процессов. Осуществляется формализация работы службы контроллинга или его механизмов, за которые отвечают разные отделы. Контроллинг должен быть регламентирован внутренними документами предприятия.
2. Этап внедрения — изменение в системе управления предприятием, в организационной структуре предприятия; организация или усовершенствование информационных потоков; включение персонала в систему контроллинга.
3. Этап автоматизации — осуществляется в случае необходимости автоматизации данного процесса [17].

Служба контроллинга на предприятии имеет свои достоинства и недостатки, как видно из таблицы 2. Некоторые авторы разделяют проблемы, возникающие в ходе реализации контроллинга на предприятии, по трем направлениям: исторические, психологические и организационно-методические, как показано в таблице 3. Следует отметить, что уровень затрат при внедрении системы контроллинга связан с правильной постановкой целей и задач, выбором источника получения данных и необходимого объема информации. Многие авторы считают, что менеджмент российских компаний неправильно понимает назначение системы контроллинга, поскольку основные его методики разработаны зарубежными исследователями.

По мнению автора, нецелесообразно создание службы контроллинга в российских организациях по зарубежному образцу, так как это приведет к дублированию функций. Применение контроллинга на предприятии может при-

Определение сущности контроллинга различными авторами

Автор	Определение
Д. Хан [2]	Система информационного обеспечения и контроля деятельности предприятия, а также цели, задачи, субъекты, инструменты и организационные структуры
Э. Майер, Р. Манн [3]	Эффективное управление предприятием и обеспечение ее долгосрочного существования. Система выживаемости предприятия в двух аспектах: краткосрочном (оптимизация прибыли) и долгосрочном (сохранение и поддержание гармоничных отношений и взаимосвязей предприятия с окружающей его природной, социальной и хозяйственной сферами)
А. Дайль [4]	Владение экономической ситуацией на предприятии; а также сопоставление фактических и плановых показателей
А. И. Хорев, Ю. В. Журавлев, Л. И. Балабанова [5]	В условиях нестабильной, постоянно меняющейся экономической среды система антикризисного управления, направленная на поддержку принятия решения
Е. А. Ананькина, П. Г. Данилочкина [6]	Функционально обособленное направление экономической работы на предприятии, связанное с реализацией финансово-экономической комментирующей функции в менеджменте для принятия оперативных и стратегических управленческих решений
В. П. Воронин, В. М. Самойлов, Л. В. Смачкова [7; 8]	Управление предприятием, в основе которого находится отслеживание результатов деятельности предприятия и оперативная корректировка плановых показателей
С. Г. Фалько [9], Н. И. Оленев, А. М. Карминский, А. Г. Примак [10]	Способ мышления менеджеров и концепция системного управления, целью которого является обеспечение долгосрочного функционирования организации
В. Б. Ивашкевич [11]	Управление прибылью организации, а также ее максимизация
И. В. Антонов [12]	Регулирование управления с помощью обратных связей. Инструмент для координации функций управления: планирование, учет, контроль и анализ
Л. В. Попов, Т. А. Головина, Р. Е. Испакова [13]	Система управления, которая включает в себя все сферы деятельности предприятия для достижения стратегических и оперативных целей, ориентированная на долгосрочное функционирование предприятия, включающая в себя учет, планирование, контроль, анализ и координирование деятельности разных подразделений и служб
Н. Петрусевич [14]	Концепция управления, в основе которого лежит информационное обеспечение руководства при принятии управленческих решений. Инструмент комплексного управления деятельностью предприятия

Таблица 2

Служба контроллинга на предприятии: достоинства и недостатки

Достоинства	Недостатки
– существует ответственное лицо, которое отвечает за результаты работы и выполнение функций контроллинга; – служба контроллинга способствует оперативному получению информации о достижении поставленных целей; – служба контроллинга упрощает процесс автоматизации управления, а также способствует ускоренному внедрению стандартов и правил планирования, учета, контроля, анализа и отчетности по подразделениям	– необходимость изменений организационной структуры управления приходится объяснять собственникам; – проблемы у планово-экономического и учетно-аналитического отделов предприятия, возникающие в связи с изъятием ряда функций и требованием к выполнению дополнительных функций; – возможен конфликт между руководством предприятия и руководителем службы контроллинга по вопросу оценки достигнутых результатов деятельности; – недовольство сотрудников из-за воздействия на принятие решений руководством организации службы контроллинга; – сложно из числа сотрудников предприятия найти специалистов, готовых осуществлять функции и задачи контроллинга

Таблица 3

Проблемы развития контроллинга

Исторические	Психологические	Организационно-методические
– упорядоченные и формализованные организационные структуры и бизнес-процессы отсутствуют; – эффективное учетно-аналитическое обеспечение отсутствует; – количество холдинговых структур ограничено	– отсутствие доверия к западным методам управления; – сопротивление к изменениям со стороны сотрудников	– разные национальные и международные системы учета и отчетности; – ресурсоемкость, в частности трудоемкость; – отсутствуют систематизированные понятия и знания в области контроллинга

Проблемы и перспективы развития контроллинга

Проблемы контроллинга	Перспективы развития контроллинга
1. Системные проблемы в области управления, низкий уровень образования руководителей. 2. Специалисты, обладающие знаниями в области организации контроллинга и передающие эти знания другим, отсутствуют. 3. В создании системы контроллинга и ее работе неактивно участвует высшее руководство предприятия. 4. Все управленческие процессы предприятий подчинены генеральным директорам.	1. Повышение результативности работы контроллеров путем оптимизации затрат времени на выполнение более важных функций. 2. Разработка системы учета и отчетности, направленная на информационные и управленческие потребности заинтересованных лиц; совершенствование системы бюджетирования; развитие контроллинга нематериальных активов; развитие контроллинга сетевых организаций. 3. Развитие контроллинга как науки, концепций и методов управления.

вести к ликвидации планово-экономического отдела, что повлечет за собой изменение всей системы российского учета. Создание службы контроллинга по иностранному примеру в отечественных организациях, имеющих планово-экономическую и финансовую службу, нецелесообразно в связи с тем, что это приведет к дублированию функций и дезорганизации работы [18].

Совершенствование системы контроллинга необходимо проводить на этапе понятий, создания теоретической базы и новых образовательных программ в сфере менеджмента [19]. Внедрение функций контроллинга в организации приводит к полному обеспечению управляющих необходимой информацией для

эффективного осуществления их деятельности [20]. Таким образом, контроллинг — это быстро развивающееся направление в части управления финансово-хозяйственной деятельностью предприятия, имеющее перспективы развития, но при этом сопровождающееся проблемами, отраженными в таблице 4.

Внедрение системы контроллинга должно быть адаптировано к современному стилю руководства. Такая система в последние годы играет важную роль в управлении предприятием. Многие крупные предприятия пользуются данным инструментом при ведении бизнеса. В России контроллинг является молодой сферой, которая пока еще находится на этапе развития.

Литература

1. Боргардт Е. А., Вишнякова М. В. Система контроллинга как современная концепция управления // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. 2015. № 1 (31). С. 78–86.
2. Хан Д., Хунгенберг Д. Х. Планирование и контроль: концепция контроллинга / пер. с англ. Г. В. Уваровой, А. Г. Чермошнюк. М.: Финансы и статистика, 2015. 928 с.
3. Манн Р., Майер Э. Контроллинг для начинающих / под ред. В. Б. Ивашкевича. М.: Финансы и статистика, 1995. 304 с.
4. Дайле А. Практика контроллинга / пер. с нем. М.: Финансы и статистика, 2001. 336 с.
5. Хорев А. И., Журавлев Ю. В., Балабанова Л. И. Экономическая стабильность деятельности предприятий на основе внедрения системы контроллинга // Теория и практика антикризисного менеджмента: сб. ст. Междунар. науч.-практ. конф. Пенза, 2003. С. 83–85.
6. Ананькина Е. А., Данилочкин С. В., Данилочкина Н. Г. Контроллинг как инструмент управления предприятием. М.: ЮНИТИ, 2002. 279 с.
7. Воронин В. П., Самойлов В. М., Смачкова Л. В. Технологии контроллинга в системе управления хлебопекарными предприятиями. Воронеж: ВГТА, 2005. 136 с.
8. Воронин В. П. [и др.]. Научно-методические основы построения системы контроллинга на предприятиях химической промышленности. Воронеж: ВГТА, 2006. 224 с.
9. Фалько С. Не просто учет, а информационная поддержка // Экономика и жизнь. 2007. № 35. С. 31.
10. Карминский А. М., Оленев Н. И., Примаков А. Г., Фалько С. Г. Контроллинг в бизнесе: методические и практические основы построения контроллинга в организациях. М.: Финансы и статистика, 2002. 256 с.
11. Ивашкевич В. Б. Бухгалтерский управленческий учет: учебник. М.: Магистр; Инфра-М, 2011. 448 с.
12. Антонов И. В. Концепция контроллинга и практика применения // МСФО и МСА в кредитной организации. 2008. № 3. С. 31–34.
13. Попова Л. В., Испакова Р. Е., Головина Т. А. Контроллинг. М.: Дело и сервис, 2003. 192 с.
14. Петрусевич Н. Учет в системе контроллинга. URL: https://www.cfn.ru/management/controling/acc_in_controlling.shtml (дата обращения: 17.10.2019).
15. Волкова М. В. Контроллинг в системе эффективного управления предприятием // Теория и практика общественного развития. 2014. № 21. С. 89–91.
16. Нагуманова Р. В., Сабирова А. И. Контроллинг как современный метод управления субъектами различных сфер деятельности. Казань: Изд-во Казанского университета, 2016. 81 с.

17. Павленков М. Н., Реймов Р. Ж. Совершенствование управления сбытом предприятия на основе методологии контроллинга // *Лидерство и менеджмент*. 2019. Т. 6, № 2. С. 131–138. DOI: 10.18334/lim.6.2.40872
18. Сутягин А. С. Система контроллинга в маркетинге и ее влияние на эффективность деятельности компаний // *Маркетинг и логистика*. 2018. № 2 (16). С. 83–92.
19. Менеджмент и контроллинг в условиях нестабильности рынков и внешних угроз // Сборник науч. трудов IV Междунар. науч.-практ. конф. по контроллингу / науч. ред. С. Г. Фалько. М.: НП Объединение контроллеров, 2015. 193 с.
20. Юдина Л. Н. Управленческий учет и контроллинг // *Финансовый менеджмент*. 2005. № 1. С. 81–87.

References

1. Borgardt E.A., Vishnyakova M.V. Controlling system as a modern management concept. *Vektor nauki Tol'yattinskogo gosudarstvennogo universiteta = Vector of Science of Togliatti State University*. 2015;(1):78-86. (In Russ.).
2. Hahn D., Hungenberg H. PuK. Wertorientierte Controllingkonzepte: Planung und Kontrolle [Value-based controlling concepts: Planning and control]. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2001. 1291 p. (Russ. ed.: Hahn D., Hungenberg H. Planirovanie i kontrol': kontseptsiya kontrollinga. Moscow: Finansy i statistika; 2015. 928 p.).
3. Mann R., Mayer, E. Controlling für Einsteiger [Controlling for beginners]. Freiburg im Breisgau, 1993 (Russ. ed.: Mann R., Mayer, E. Kontrolling dlya nachinayushchikh. Sistema upravleniya pribyl'yu. Moscow: Finansy i statistika; 1995. 304 p.).
4. Deyhle A. Controller Praxis [Controller practice]. München: Verlag für ControllingWissen AG VCW, 2000. 399 p. (Russ. ed.: Deyhle A. Praktika kontrollinga. Moscow: Finansy i statistika; 2001. 336 p.).
5. Khorev A.I., Zhuravlev Yu.V., Balabanova L.I. Economic stability of enterprises based on the implementation of a controlling system. In: Theory and practice of crisis management. Proc. Int. sci.-pract. conf. Penza: PSU; 2003:83-85 (In Russ.).
6. Anan'kina E.A., Danilochkin S.V., Danilochkina N.G. Controlling as an enterprise management tool. Moscow: YuNITI; 2002. 279 p. (In Russ.).
7. Voronin V.P., Samoilov V.M., Smarchkova L.V. Controlling technologies in the bakery management system. Voronezh: VSTA; 2005. 136 p. (In Russ.).
8. Voronin V.P. et al. Scientific and methodological foundations of building a controlling system at the enterprises of the chemical industry. Voronezh: VSTA; 2006. 224 p. (In Russ.).
9. Fal'ko S. Not just accounting, but information support. *Ekonomika i zhizn'*. 2007;(35):31. (In Russ.).
10. Karminskii A.M., Olenov N.I., Primak A.G., Fal'ko S.G. Controlling in business: Methodological and practical foundations of building controlling in organizations. Moscow: Finansy i statistika; 2002. 256 p. (In Russ.).
11. Ivashkevich V.B. Management accounting. Moscow: Magistr, Infra-M; 2011. 448 p. (In Russ.).
12. Antonov I.V. Controlling concept and practice. *MSFO i MSA v kreditnoi organizatsii*. 2008;(3):31-34. (In Russ.).
13. Popova L.V., Ispakova R.E., Golovina T.A. Controlling. Moscow: Delo i servis; 2003. 192 p. (In Russ.).
14. Petrusevich N. Accounting in controlling system. URL: https://www.cfin.ru/management/controling/acc_in_controlling.shtml (accessed on 17.10.2019). (In Russ.).
15. Volkova M.V. Controlling in an effective enterprise management system. *Teoriya i praktika obshchestvennogo razvitiya = Theory and Practice of Social Development*. 2014;(21):89-91. (In Russ.).
16. Nagumanova R.V., Sabirova A.I. Controlling as a modern method of managing subjects of various fields of activity. Kazan: Kazan University Publ.; 2016. 81 p. (In Russ.).
17. Pavlenkov M.N., Reimov R.Zh. Improvement of sales management of the enterprise on the basis of controlling methodology. *Liderstvo i menedzhment = Leadership and Management*. 2019;6(2):131-138. (In Russ.). DOI: 10.18334/lim.6.2.40872
18. Sutyagin A.S. Controlling system in marketing and its impact on the performance of companies. *Marketing i logistika = Marketing and Logistics*. 2018;(2):83-92. (In Russ.).
19. Fal'ko S.G., ed. Management and controlling in the conditions of market instability and external threats. Proc. 4th Int. sci.-pract. conf. on controlling (Ryazan-Moscow, Oct. 8-9, 2015). Moscow: Association of Controllers; 2015. 193 p. URL: <http://controlling.ru/files/74.pdf> (In Russ.).
20. Yudina L.N. Management accounting and controlling. *Finansovyi menedzhment = Financial Management*. 2005;(1):81-87. (In Russ.).