

УДК 657  
ББК 65.052.201.2

## Контроллинг в менеджменте российских организаций

*О.Н. Соколова, Е.В. Иванайская*

Алтайский государственный университет (Барнаул, Россия)

## Controlling in Russian Organizations

*O.N. Sokolova, E.V. Ivanayskaya*

Altai State University (Barnaul, Russia)

Рассматриваются история возникновения концепции контроллинга, а также этапы его становления как комплекса информационно-аналитической поддержки принятия эффективных управленческих решений в США, Германии, России. Изучается развитие контроллинга в контексте жизненного цикла организации, определяются этапы зарождения и развития системы контроллинга, отмечается формирование комплексной информационно-аналитической поддержки руководства. На основе анализа зарубежных источников информации выявлены задачи контроллинга, выделен ряд преимуществ внедрения системы контроллинга, таких как оптимизация организационной структуры, адаптация целей и стратегии организации, согласование оперативного и стратегического планов, своевременная информационная поддержка, сбалансированность производства, маркетинга и сбыта, внедрение системы менеджмента качества. Кроме того, контроллинг способствует разработке альтернативных стратегий, снижению операционных затрат и повышению конкурентоспособности. Авторы выделяют причины, мешающие внедрению контроллинга на российских предприятиях.

**Ключевые слова:** контроллинг, менеджмент, организация, жизненный цикл организации, организационная структура.

DOI 10.14258/izvasu(2015)2.1-34

Контроллинг — течение современного менеджмента, возникшее как симбиоз экономического анализа, управленческого учета, стратегического и оперативного планирования и менеджмента.

Контроллинг зародился в XV в. в Великобритании с целью решения задач государственного управления. Позднее в США было законодательно учреждено ведомство “Comptroller, Auditor, Treasurer and six Commissioners of Accounts”, задачами которого являлись управление государственным хозяйством и кон-

The work deals with the origin of controlling concept, phases of its development as a complex of the informational and analytical support of efficient management decision-making in the United States of America, Germany and Russian Federation. The authors investigate the concept of controlling in the context of the life cycle of the organization, define genesis and the development of the controlling and informational and analytical management support in the organization. The analysis of the foreign sources helps the authors to identify objectives of controlling. The research describes such advantages of controlling as optimization of the organizational structure, adaptation of company’s strategy and goals, coordination of the operative and strategy plans, efficient informational support, balanced production, marketing and merchandizing, introduction of Total Quality Management. Besides, controlling leads to the development of the alternative strategies, reduced operative costs and increased competitiveness. The article identifies the reasons hindering the implementation of the controlling in Russian organizations.

**Key words:** controlling, management, organization, life cycle of the organization, organizational structure.

троль за использованием средств. Впервые для решения финансово-экономических задач контроллинг был использован в США в 1880 г. в железнодорожной компании “Atchison, Topica & Santa Fe Railway system” [1, с. 10].

Мощным толчком к развитию контроллинга послужил мировой экономический кризис 20–30-х гг. XX в. Годы Великой депрессии заставили управленцев начать смотреть в будущее. Если ранее преобладало бухгалтерское видение контроллинга на ос-

нове учета свершившихся хозяйственных событий, то со временем эти функции были расширены и переориентированы на будущие события. В результате роль внутрифирменного планирования и учета многократно возросла. И уже в 1931 г. был основан институт “Controller’s Institute of America” как профессиональная организация контроллеров (в 1962 г. он переименован в “Financial Executives Institute” (FEI)) [1, с. 10].

Первые подразделения контроллинга в Германии были организованы лишь в 50-е гг. XX в. в дочерних предприятиях американских корпораций. Ввиду высоких темпов роста немецкой экономики у менеджеров не возникало необходимости в преодолении кризисных ситуаций, поэтому основной причиной развития контроллинга в последующие годы в Германии явилось изменение окружающей среды, в результате чего произошла переориентация внимания предпринимателей на эффективность и устойчивость развития. А многочисленные публикации американского опыта и деятельность американских консалтинговых фирм в Германии помогли контроллингу закрепиться на предприятиях ФРГ и распространиться не только на немецких предприятиях, но и в немецкоязычных странах. Это дало мощный толчок к теоретическому развитию контроллинга. Первым в ФРГ был создан Институт контроллеров по вопросам образования в области планирования предприятий и учета. В настоящее время активную работу проводит International Group of Controlling (IGC) — международное объединение контроллеров, в котором представлены наиболее прогрессивные компании и ведущие институты Западной Европы, а также присоединившиеся союзы из Польши, Словении, Венгрии, Чехии [1, с. 11].

В России интерес к контроллингу начал проявляться в начале 1990-х гг., когда в экономике окончательно закрепились, как юридически, так и фактически, рыночные принципы хозяйствования. В России первое время менеджеры отождествляли контроллинг с учетом затрат, несколько позже — не только с учетом затрат, но и результатов. Если изначально контроллинг представлял наибольший интерес для динамично развивающихся коммерческих банков, то в середине 90-х гг. в России начались практические работы по внедрению контроллинга на предприятиях цветной и черной металлургии, несколько позже — на предприятиях топливно-энергетического комплекса: нефтяной, газовой и электроэнергетической промышленности, а также легкой и пищевой промышленности [1, с. 13]. К 2000 г. контроллинг уже рассматривался как бюджетирование, оперативное планирование и управление затратами.

В то время как многие зарубежные компании успешно используют контроллинг, большая часть предприятий России этим не отличается. Многие компании все еще имеют неадаптированную организа-

ционную структуру с множеством ненужных, дублирующих функции друг друга отделов. Это не только повышает операционные издержки, но и значительно понижает эффективность бизнес-процесса. Кроме того, большая часть сотрудников представляют стратегию фирмы лишь образно, а менеджеры из-за отсутствия регулятора информации теряют важные аналитические данные. В таких условиях невозможно своевременно принимать верные управленческие решения. Необходимость внедрения контроллинга на российских предприятиях неоспорима.

Для того чтобы определить место контроллинга в организации, рассмотрим развитие контроллинга в разрезе ее жизненного цикла. Жизненный цикл организации включает в себя четыре стадии: создание, рост, зрелость и упадок. Создание организации сопровождается значительными капиталовложениями, цели находятся в стадии становления, прибыль на данном этапе еще не покрывает всех вложений. Как правило, на этапе становления бизнеса владельцы еще не нуждаются в масштабной информационно-аналитической поддержке, организационная структура, бизнес-процессы еще находятся в стадии формирования.

На втором этапе происходит быстрый рост, организация начинает приносить прибыль, появляется возможность диверсификации. Цели и стратегия уже сформированы. Быстрый рост сопровождается высокой прибылью, а существенные объемы производства позволяют охватывать новые рынки сбыта. На этом этапе уже возможно предвидеть будущие проблемы и своевременно их предотвратить. Кроме того, владельцам бизнеса необходимо создать условия для стабильного роста и развития организации. Именно на этом этапе внедрение контроллинга является оптимальным. Контроллинг можно назвать симбиозом экономического анализа, управленческого учета, стратегического и оперативного планирования и менеджмента. Поскольку к этому этапу организационная структура уже полностью сформирована, полномочия и ответственность являются понятными, цели и стратегия ясны всем сотрудникам, можно внедрять комплексную информационно-аналитическую поддержку руководства, выявить ключевые сигнальные показатели, сформировать систему раннего предупреждения.

На третьем этапе рост организации достигает своего пика, организационная структура становится более сложной, возрастают разделение труда, специализация и квалификация работников, повышается роль бизнес-решений, могут появиться первые видимые признаки будущего упадка. На этом этапе контроллинг как отдельная служба организации является полностью сформированной, команда работает слаженно. На данном этапе контроллинг позволит сделать бизнес-процессы более эффективными, объединить все формы внутренней и внешней отчетности

в единую систему с комплексом сигнальных показателей, позволяющих высшему руководству принять своевременное решение, которое будет способствовать росту и развитию организации. Если упустить этот момент, то наступает завершающая стадия, которая влечет за собой прекращение деятельности организации.

Контроллинг как комплекс мероприятий по повышению эффективности управления существует с момента создания организации. На начальном этапе функции контроллера выполняет руководитель, позднее, с возрастанием разделения труда, усложнением бизнес-процессов, многократным увеличением объемов производства, эти функции выполняет команда высококвалифицированных специалистов. Внедрение контроллинга не освобождает менеджеров от выполнения их основных обязанностей. Контроллеры на предприятии осуществляют информационную и консультационную поддержку менеджмента в процессе планирования, организации, управления и контроля использования ресурсов [2].

Анализ зарубежных источников информации позволяет сформулировать наиболее полный перечень задач контроллинга [3–6].

1. Контроллинг интегрируется во все уровни управления компании.

2. Контроллинг обеспечивает прозрачность, понятность и координацию внутри организации.

3. Контроллинг служит повышению эффективности.

4. Контроллинг способствует достижению долгосрочных целей организации.

5. Контроллинг позволяет разработать общие цели, планы, координировать вторичные таким образом, что каждое подразделение служит достижению общей цели.

6. Контроллеры проводят регулярные институциональные исследования.

7. Контроллинг способствует развитию инфраструктурного обеспечения.

8. Контроллинг осуществляет информационное обеспечение по следующим направлениям:

- подготовка своевременной информации;
- поиск данных для принятия решений;
- оценка финансовых показателей и данных;
- определение значимых индикаторов;
- участие в формировании годового бюджета;
- анализ затрат и отчетность.

Таким образом, задачи и направления контроллинга усложняются и дифференцируются с ростом и развитием организации, а его функции тесно переплетаются с функциями менеджмента.

Внедрение контроллинга в российской организации позволит:

- оптимизировать организационную структуру, упразднить неэффективные отделы;

- построить систему учета затрат по центрам ответственности;
- своевременно адаптировать стратегические цели к условиям внешней среды;
- согласовать оперативный и стратегический планы, координировать их реализацию;
- осуществлять своевременную информационную поддержку, внедрить систему раннего предупреждения;
- сократить время производственного цикла;
- сбалансировать производство, маркетинг и сбыт;
- внедрить систему менеджмента качества (TQM);
- оптимизировать системы планирования.

Кроме того, важной составляющей контроллинга является составление альтернативных стратегий. Реализация данной задачи важна, поскольку обеспечивает устойчивость предприятия в случае изменения каких-то внешних факторов [7].

Отечественная и зарубежная практика показывает, что уже в первые месяцы, а иногда и первые 2–3 года имеет место снижение операционных затрат на 3–5%. После того, как на предприятии в качестве первых шагов по внедрению контроллинга будут отстроены системы учета затрат и бюджетирования по центрам ответственности, управления запасами на складах, технического обслуживания и ремонта, возможно краткосрочное снижение затрат как по отдельным подразделениям, так и по предприятию в целом [8]. Для того чтобы предприятие могло выживать и развиваться в условиях быстрых изменений, высокой нестабильности, конкуренции, роста уровня требований клиентов, ужесточения финансового и экологического законодательства и прочего, руководство вынуждено делегировать большую часть полномочий руководителям функциональных подразделений. Оперативность управления повышается, но при этом резко возрастает значимость проблемы координации и интеграции планов и бюджетов подразделений [8].

Безусловно, внутренние службы промышленной организации с устаревшей организационной структурой, неэффективными планово-экономическими службами не способствуют гибкому реагированию на возникающие угрозы, своевременной адаптации и координации целей. Большинство предприятий были созданы во времена централизованной экономики, когда цели и задачи ставились не руководителями, а извне, поставщики и покупатели были заранее известны, а цены и объем продаж оставались постоянными величинами. Рыночная экономика ставит перед менеджерами совершенно иные задачи, и для их реализации необходима полная перестройка организации, начиная с организационной структуры и заканчивая инновационно-инвестиционной деятельностью. Как показывает анализ зарубежных источников информации, не только крупные организации пользуются услугами контроллеров. Средние и малые

фирмы также приглашают специалистов-контроллеров. В то время как в России на управление предприятием тратятся достаточно скромные суммы, в ведущих западных странах, где контроллинг доказал свою эффективность, эта сумма составляет 2–3% от производственной себестоимости.

На сегодняшний день контроллинг не только выступает в качестве элемента антикризисного управления, но и является составной частью менеджмента качества [9]. Оценки индекса удовлетворенности потребителей (American Customer Satisfaction Index), регулярно проводимые в США, указывают на то, что около 20% потребителей не удовлетворены продукцией многих отраслей [10, с. 37]. Причиной этого является не только несоответствие целей потребителей и производителей, но и разное понимание качества товара и услуги. Для создания оптимального продукта важно не только руководствоваться параметрами рентабельности, но и взглянуть на весь процесс глазами покупателя. Без проведения контроллинга видение всей картины не будет столь целостным.

Существует ряд причин, мешающих внедрению контроллинга в российских организациях:

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 недостаточная прозрачность информации;

5) игнорирование и недооценка состояния проблем внешней среды;

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

7) отсутствие соответствующего нормативно-правового обеспечения системы контроллинга;

8) недостаток специалистов, обладающих необходимыми знаниями и навыками [11];

9) высокая продолжительность введения контроллинга. В западных компаниях на это уходит 2–3 года (к примеру, от 1,5 до 2,5 лет в Германии и от 2 до 3 лет во Франции) [12].

Процесс внедрения контроллинга в России отличается сложностью, но синергия высококлассных специалистов и методологии концепции контроллинга помогут отечественным предприятиям выйти на новый уровень, что, в свою очередь, укрепит национальную экономику и качественно улучшит экономическую сферу.

## Библиографический список

1. Карминский А.М., Фалько С.Г. Контроллинг : учебник. — М., 2013.
2. Сафаров А. Правильный контроллинг: мнение практика // Управленческий учет. — 2006. — № 1.
3. Controlling [Electronic resource]. — URL: <https://www.ethz.ch/en/the-eth-zurich/organisation/infrastructure-divisions/finanzen-und-controlling.html>.
4. Figures that Govern Volkswagen. Controlling and Finance [Electronic resource]. — URL: [http://www.volkswagen-karriere.de/en/what\\_we\\_do/corporate\\_divisions/controlling\\_and\\_finance.html](http://www.volkswagen-karriere.de/en/what_we_do/corporate_divisions/controlling_and_finance.html).
5. Financial Controller Requirements and the Benefits of Meeting them [Electronic resource]. — URL: [http://www.controlling-systems.eu/Controlling\\_Finance,2](http://www.controlling-systems.eu/Controlling_Finance,2).
6. What is Controlling [Electronic resource]. — URL: <http://www.controllerverein.com/What-is-Controlling-.121749.html>.
7. Чувашлова М.В. Специфика стратегического контроллинга в промышленном авиастроении // Казанская наука. — 2013. — № 8.
8. Фалько С.Г. Польза контроллинга для предприятия // Управление предприятием. — 2011. — № 10 (10).
9. Щербаков Д.С. Система внедрения методов контроллинга в научно-промышленной организации // Креативная экономика. — 2009. — № 11 (35).
10. Конт Т., Кондо Е., Ватеона Г. Качество в XXI веке. Роль качества в обеспечении конкурентоспособности и устойчивого развития. — М., 2005.
11. Харитоновна Н.А., Медведева Д.С. Контроллинг как инструмент управления организацией // Экономика и Право. — 2012. — № 10.
12. Мельник Е.С. Особенности внедрения контроллинга на предприятии // Экономика, управление, финансы : материалы II Междунар. науч. конф. (г. Пермь, декабрь 2012 г.). — Пермь, 2012.