

УДК 658

---

## ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ КОНТРОЛЛИНГА

---

**Гусева Лариса Ивановна**, канд. экон. наук, доц.

Воронежский государственный университет, Университетская пл., 1, Воронеж, Россия, 394018; e-mail: lig-45@mail.ru

*Цель:* обосновать взаимосвязь и разграничение контроллинга и других подсистем управления в практической деятельности организаций. *Обсуждение:* раскрыты два направления развития контроллинга – англо-американский и немецкий. Англо-американская модель контроллинга, имевшая исключительно практическую направленность, «переросла» в управленческий учет, достигший в настоящее время определенных высот. Современное же понятие «контроллинг» пришло в Россию из Германии, где он получил развитие как в научном, так и практическом направлениях. Неоднозначность развития контроллинга в мире определила критическую оценку их адаптации в организациях России. *Результаты:* установлена взаимосвязь и разграничение контроллинга и других подсистем управления. Для решения вопроса о создании службы контроллинга в организациях предлагается опираться в этой области на научно-методические разработки Германии, практический опыт функционирования контроллинга.

**Ключевые слова:** контроллинг, функции, координация, целеполагание, система, управление, планирование, учет, контроль.

**DOI:** 10.17308/meps.2020.5/2364

### **Введение**

В современных условиях в России наблюдается расширение и многообразие конкретных областей применения контроллинга, что, безусловно, можно приветствовать, но при условии научного и организационно-методического обоснования таких решений. Некорректное использование термина «контроллинг» для структур, содержание которых не соответствует функциям контроллинга, препятствует развитию как самих структур, так и контроллинга в целом.

### **Методология исследования**

В России понятие «контроллинг» пришло из США, затем из Германии. В англоязычных странах (Англия, США) контроллинг как вид практи-

ческой деятельности получил развитие в 20-е годы XIX столетия. Это было связано одновременно с экономическими подъемами и спадами производства, ростом новых фирм, слиянием или поглощением крупными фирмами мелких фирм, что вызвало появление новых методов управления и спроса на них. В США контроллинг имел исключительно прикладное значение и был ориентирован в большей степени на систему учета. В связи с этим в США вместо «контроллинг» укоренилось понятие «управленческий учет» (management accounting), который развился от простого инструмента регистрации и контроля над правильностью совершения хозяйственных операций до мощного средства при оценке будущего состояния предприятия. Термин «контроллинг» в англоязычных странах в настоящее время практически не используется. В Германии трактовка контроллинга значительно отлична от управленческого учета. Концепция контроллинга в Германии ориентирована не только на управленческий учет, но и на управленческую информационную систему, и на управленческую систему в целом, включая координацию всех функций управления. В 1970-е годы там развивается научно-теоретическая концепция контроллинга. Именно в Германии реализуются 3 основных требования, предъявляемых к развитию самостоятельного экономического предмета: собственная постановка проблемы, теоретическая основа, практическое назначение. Так как решаемые контроллингом проблемы не новы, естественно обращение к уже существующим подходам, но не в плане объединения различных задач из нескольких областей, а в обосновании концепций контроллинга. В немецкой экономической литературе четко определены цели, задачи, функции, инструментарий контроллинга.

Но контроллинг как обособленная область научных знаний возникает тогда, когда его теоретическая основа позволяет добиться собственных научных результатов, которые выходят за рамки уже существующих и подкрепляются практикой. Наиболее полную реализацию эта предпосылка получила также в Германии – практическое признание контроллинга в этой стране неоспоримо.

В настоящее время перспективы развития контроллинга в Германии представляются особенно большими. Относительно объекта и разграничения контроллинга в немецкоязычной литературе встречаются многообразные, хотя часто существенно неотличные друг от друга мнения. Так, Р. Манн и Э. Майер понимают контроллинг как управление будущим для обеспечения длительного функционирования предприятия и его структурных единиц [5]. А. Дейли и Б. Штагмайер определяют контроллинг как управление через согласование целей [2]. Д. Хан считает, что согласно современному подходу, контроллинг может интерпретироваться как информационное обеспечение, ориентированное на результат управления предприятием [9]. В. Люк определяет контроллинг как систему для поддержки принятия решений и управления предприятием, выполняющую сервисную функцию для

руководства, функционально представляющую собой координацию планирования, обеспечение информацией, контроля и управления [11]. Следует отметить, что приведенные определения чрезмерно широки, так как не ограничены целями и задачами контроллинга в системе управления и могут распространяться на другие подсистемы управления.

В этом плане представляет интерес систематизация различных точек зрения по определению контроллинга, ориентированных на содержание его целей и задач [9], отраженных в экономической немецкоязычной литературе:

1. Контроллинг – это функция поддержки руководства, ориентированная на результат. Контроллинг обеспечивает руководство предприятия информацией и настраивает его на координирование, реагирование и адаптацию к меняющимся внутренним и внешним условиям с тем, чтобы реализовать намеченные цели.

2. Контроллинг – это элемент управления системой, главной функцией которого является поддержка руководства в процессе решения им общей задачи координации системы управления с упором, прежде всего, на задачи планирования, контроля и информирования.

3. Контроллинг – это функция координации в системе управления, которая сводится, с одной стороны, к разработке и координации отдельных планов предприятия и объединению их в единый план, а с другой стороны, к внутреннему производственному учету, который служит для контроля за реализацией планов и поставляет исходную информацию для планирования.

4. Контроллинг – это функциональный инструмент управления, направленный на обоснование управленческих решений через целенаправленную информационную систему.

5. Контроллинг – это комплексная межфункциональная концепция управления, целью которой является координация систем планирования, контроля и информационного обеспечения [4, 12].

Из определений следует, что контроллинг – сложное понятие, получившее различное трактование. Однако общим для всех определений является то, что контроллинг входит в систему управления предприятием.

Представленные определения контроллинга в отечественной экономической литературе также вписываются в систему управления и не противоречат определениям немецких авторов. Приведем некоторые из них:

– контроллинг – это ориентированная на перспективу и основанная на измерении фактов система информационно-аналитической и методической поддержки менеджмента в процессе планирования, контроля, анализа и принятия управленческих решений, обеспечивающих координацию и интеграцию подразделений и сотрудников по достижению поставленных целей [7, 10];

– контроллинг в практике управления российских предприятий по-

нимается как система информационно-аналитической и методической поддержки по достижению поставленных целей [3];

– контроллинг – это функциональный инструмент, направленный на координацию всех функций управления для обоснования управленческих решений, способствующих достижению поставленных целей организации [1];

– контроллинг можно определить как ориентированную на перспективу систему информационно-аналитической, методической и инструментальной поддержки руководства при реализации цикла управления по всем функциональным сферам деятельности предприятия и процессам [3].

На основе данных определений формируются следующие основные задачи контроллинга:

- обоснование направлений развития предприятия;
- анализ целей и проблем;
- проведение рациональной политики, направленной на достижение цели предприятия;
- обоснованное разграничение (выделение) бизнес-полей, сфер, центров ответственности, центров прибыли, мест возникновения затрат;
- координация бюджетирования – распределение средств между структурными подразделениями;
- руководство разработкой форм, формуляров для упорядочения информационных потоков в заданном направлении, включая разработку документации возможных рисков;
- поддержка управления организационными подразделениями предприятия для достижения поставленной цели;
- анализ отклонений от плановых показателей по центрам ответственности и своевременная разработка вариантов решения возможных проблем;
- координация исчисления, анализ и оценка ожидаемых результатов деятельности предприятия и его структурных подразделений;
- расчет, анализ и оценка эффективности новых проектов;
- обеспечение эффективной системы мотивации и стимулирования труда;
- разработка проектов решений и контроль за выполнением принятых решений.

Перечень задач не является исчерпывающим, это лишь основные задачи, которые могут быть расширены, дополнены или, наоборот, сужены, сокращены в ходе практической деятельности.

Взаимосвязь задач определила функции контроллинга.

Первая функция – консалтинг (консультирование менеджеров различных уровней при разработке решений и контроль за их выполнением). Контроллинг, с одной стороны – это предмет деятельности менеджера, с другой – одна из составляющих умения управлять.

Вторая функция – информационная, т.е. координация информационных потоков с целью систематизированной коммуникации, логического осмысления, регулирования и утверждения.

Третья функция – анализ в обосновании, оптимизации и координации управленческих решений: разработка альтернативных вариантов решений и их интерпретация; согласование целей, задач и интересов на всех уровнях управления с ориентацией как на внутреннюю, так и на внешнюю среду.

Четвертая функция – контроль: контроль за координацией, контроль за достижением стратегических и оперативных целей; целенаправленный контроль на процесс.

Пятая функция – обучающая, направленная на самоконтроль, сочетание прав и обязанностей каждого сотрудника, каждого подразделения с установленной целью работы предприятия.

Шестая функция – мотивация и стимулирование: поиск профессиональных творческих способностей; взаимоувязка интересов; анализ и регулирование системы стимулирования труда.

Перечисленные функции позволяют констатировать факт «пронизывания» всех функций управления функциями контроллинга для обеспечения эффективности управления в целом. Являясь одной из функций управления, контроллинг координирует все остальные функции и сам реализуется через свойственные ему функции.

Представленные особенности развития контроллинга и его организационно-методические основы необходимо учитывать при его использовании в практической деятельности. Однако зачастую, с одной стороны, термин контроллинг используется как более современное название для уже существующих и известных сфер деятельности, например, внутрихозяйственное планирование, управленческий учет. С другой стороны, наблюдается «скрытый» контроллинг [6], когда вместо практически действующего контроллинга используется другое название, например, аналитический центр, координационный центр, центр стратегического развития и др.

В этом плане требуется четко установить взаимосвязь и разграничение контроллинга и других подсистем управления. Опираясь на концепции развития контроллинга, его определения, задачи и функции, изложенные выше, проведем функциональное разграничение контроллинга и некоторых других, спорно отождествляемых с ним, подсистем управления. При этом будем исходить из того, что контроллинг осуществляет поддержку управления на основе координации и реализации целеполагания, планирования, информационного обеспечения, контроля и регулирования (рис.1). Аналогичные функции контроллинга в каждом частном аспекте управления.

Так, участие контроллинга в процессе планирования выражается в степени количественного и качественного обеспечения деятельности по составлению планов. Основные задачи контроллинга в области планирования:

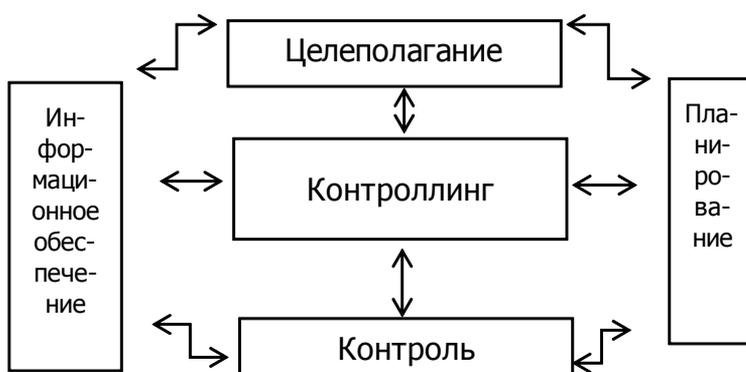


Рис. Контроллинг в четырехугольнике предпринимательской деятельности – поддержка при составлении, координации и реализации планов как интегрированной части менеджмента при контроле хозяйственной деятельности;

- разработка принципов и методов планирования;
- макроэкономический анализ (исследование расстановки экономических, политических, социальных сил, оценка их возможных воздействий на деятельность предприятия);
- преобразование стратегического планирования в оперативное;
- целесоогласование стратегии и тактики;
- отслеживание отклонений от заданной цели;
- организованно-методическое сопровождение плана.

Процесс планирования осуществляют специалисты, уполномоченные руководством организации. Контроллинг «встроен» в этот процесс, выполняя свои задачи и функции. Для контроллинга планирование является инструментом предотвращения координационных проблем. Контроллинг заинтересован в качественном планировании, которое представляет картину будущего предприятия.

Нередки случаи, когда в теоретическом и практическом плане контроллинг отождествляют с управленческим учетом – одной из подсистем управления. Контроллинг тесно связан с управленческим учетом, который является для него информационным базисом. Для контроллинга важны следующие приоритеты: своевременность, полнота, достоверность, постоянная адаптация к поставленным задачам. Поэтому контроллинг формирует и развивает общую структуру управленческого учета, именно учета для управления.

Информация, поставленная управленческим учетом, в системе контроллинга регулируется, анализируется и передается дальше в виде сообщений, пояснений, рекомендаций, т.е. для обоснования управленческих решений. Контроллинг способствует развитию управленческого учета – своего информационного базиса.

Аналогично нужно осуществлять разграничение и взаимосвязь кон-

троллинга с другими подсистемами: информационный менеджмент, контроль и др. В любом случае прослеживается координационная функция контроллинга, направленная на обоснование управленческих решений для достижения цели предприятия. Контроллинг не заменяет, а координирует все функции управления и дает импульс их развитию.

Следовательно, если на предприятии не выполняются функции, задачи контроллинга, то и называть ту или иную подсистему контроллингом не стоит. Главное – развивать все подсистемы управления для достижения поставленной цели.

### **Заключение**

Нужен ли контроллинг в организации? Решение принимает сама организация. При этом целесообразно руководствоваться следующим:

1. Контроллинг может функционировать только в организациях, обладающих современными информационно-управленческими технологиями.
2. Контроллинг, как и вся система управления, требует затрат, значит, предварительно нужно оценить эффективность его функционирования.
3. Безусловно, стремиться к контроллингу нужно. Главное, контроллинг создает контрольную среду – базовый фактор устойчивости организации.

### **Список источников**

1. Гусева Л.И. *Контроллинг: учебное пособие*. Воронежский государственный университет. Воронеж, Издательский дом ВГУ, 2019.
2. Дейли А., Штагмайер Б. *Практика контроллинга*: пер. с нем. М.Л. Лукашевича, Е.К. Тихоненковой. Москва, Финансы и статистика, 2001.
3. Карминский А.М., Фалько С.Г., Жевага А.А., Иванова Н.Ю. *Контроллинг: учебник*. 3-е изд., дораб. Москва, ИД «Форум», ИНФАРМА-М, 2019.
4. Horvath S. Parthers. *Концепция контроллинга: управленческий учет, система отчетности. Бюджетирование*. Пер. с нем., 2-е изд. Москва, Альпина Бизнес Букс, 2006.
5. Манн Р., Майер Э. *Контроллинг*. Москва, Финансы и статистика, 1995.
6. Орлов А.И. *Контроллинг явный и контроллинг скрытый* // *Контроллинг*, 2018, no. 69 (4), с. 28-31.
7. Фалько С.Г. Предмет контроллинга как самостоятельной научной дисциплины // *Контроллинг*, 2005, no. 1 (13), с. 2-6.
8. Фольмут Х. *Инструменты контроллинга от А до Я*. Пер. с нем. Москва, Финансы и статистика, 1998.
9. Хан Д. *Планирование и контроль: концепция контроллинга*. Пер. с нем. Н.В. Королева, М.Л. Лукашевича, Е.Н. Тихоненковой, Г.В. Уваровой, А.Г. Чермошнюк. Москва, Финансы и статистика, 1997.
10. Чугунов В.С. *Контроллинг: философия, теория, методология: монография*. Москва, НП «Объединение контроллеров», 2017.
11. Lück W. *Controlling* // *Arbeitsbuch*, no. 4. Auflage, München, 2006.
12. Horvath P., Gleich R., Seiter M. *Controlling*. Franz Vahlen Verlag, München, 2015.

---

# ORGANIZATIONAL AND METHODOLOGICAL SUBSTANTIATION OF FUNCTIONING OF CONTROLLING

---

**Guseva Larisa Ivanovna**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof.

Voronezh State University, Universitetskaya sq., 1, Voronezh, Russia, 394018; e-mail: lig-45@mail.ru

*Purpose:* to justify the relationship and differentiation of controlling and other management subsystems in the practical activities of organizations. *Discussion:* two directions of the development of controlling are revealed – Anglo-American and German. The Anglo-American model of controlling, which had an exclusively practical orientation, «grew» into management accounting, which has now reached certain heights. The modern concept of controlling came to Russia from Germany, where it was developed in both scientific and practical fields. The ambiguity of the development of controlling in the world has determined a critical assessment of their adaptation in Russian organizations. *Results:* the interconnection and demarcation of controlling and other management subsystems are established. To address the issue of creating a controlling service in organizations, it is proposed to rely in this area on the scientific and methodological developments of Germany and the practical experience of controlling.

**Keywords:** controlling, functions, coordination, goal-setting, system, management, planning, accounting, control.

## References

1. Guseva L.I. *Kontrolling: uchebnoe posobie* [Controlling: a tutorial]. Voronezhskij gosudarstvennyj universitet. Voronezh, Izdatel'skijdom VGU, 2019. (In Russ.)
2. Dejli A., Htagmajer B.S. *Praktika kontrollinga: per. s nem. M.L. Lukashevicha, E.K. Tihonenkovej* [Practicing controlling]. Moscow, Finansyistatistika, 2001. (In Russ.)
3. Karminskij A.M., Fal'ko S.G., Zheva-ga A.A., Ivanova N.Yu. *Kontrollig: ucheb-nik, 3-e izd., dorab.* [Controlling]. Moscow, ID «Forum», INFARMA-M, 2019. (In Russ.)
4. Horvath S. Parthers. *Koncepciya kontrollinga: Upravlencheskij uchet, sistema otchetnosti. Byudzhetrovanie* [Controlling concept: Management accounting, reporting system. Budgeting]. Per. s nem., 2-e izd. Moscow, Al'pina Biznes Buks, 2006. (In Russ.)
5. Mann R., Majer E. *Kontrolling* [Controlling]. Moscow, Finansy I statistika, 1995. (In Russ.)
6. Orlov A.I. *Kontrolling yavnyj I kontrolling skrytnyj* [Controlling is explicit and controlling is secretive]. *Kontrolling*, 2018, no. 69 (4), pp. 28-31. (In Russ.)
7. Fal'ko S.G. *Predmet kontrollinga kak samostoyatel'noj nauchnoj discipliny* [The subject of controlling as an independent scientific discipline]. *Kontrolling*, 2005, no. 1 (13), pp. 2-6. (In Russ.)
8. Fol'mut H. *Instrumenty kontrollinga ot A do Ya* [Instruments of controlling from A to Z]. Per. s nem. Moscow, Finansyistatistika, 1998. (In Russ.)
9. Han D. *Planirovanie i kontrol': koncepciya kontrollinga: per. s nem. N.V. Koroleva, M.L. Lukashvicha, E.N. Tihonenkovej*

G.V. Uvarovoj, A.G. Chermoshnyuk [Planning and control: the concept of controlling]. Moscow, Finansyistatistika, 1997. (In Russ.)

10. Chugunov V.S. *Kontrolling: filosofiya, teoriya, metodologiya*: monografiya [Controlling: philosophy, theory, metho-

dology: monograph]. Moscow, NP «Ob"edinenie kontrollerov», 2017. (In Russ.)

11. Lück W. Controlling. *Arbeitsbuch*, no. 4, Auflage, München, 2006.

12. Horvath P., Gleich R., Seiter M. *Controlling*. Franz VahlenVerlag, München, 2015.