

## КОНТРОЛЛИНГ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

**Лагуновская Е.О., кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры бухгалтерского учета, анализа и аудита в АПК и транспорте УО «Белорусский государственный экономический университет»**

***Аннотация.** Расширение международных экономических связей, необходимость повышения эффективности производственно-финансовой деятельности субъектов хозяйствования и развитие рыночных отношений в Республике Беларусь обусловили необходимость применения новых концепций управления организацией. Одной из таких концепций является контроллинг.*

**Ключевые слова:** контроллинг, управленческий учет, управление бизнес-процессами, планирование, бюджетирование

В современных условиях развития экономических отношений для достижения долгосрочного успеха при создании системы управления в организации большое значение имеет поиск и использование современных методов и приемов диагностики, мониторинга и прогнозирования эффективности и результативности производственной деятельности. Изменения, происходящие во внешней экономической среде, влекут за собой процесс реорганизации внутренней структуры субъектов хозяйствования, что приводит к изменению организационной структуры, формированию новых отделов, служб и видов деятельности. Соответственно, усложняются взаимосвязи между отдельными подразделениями, увеличивается объем внутрифирменной информации. В связи с этим возникает необходимость применения новых концепций управления.

Одной из таких концепций является контроллинг. Идея контроллинга получила широкое распространение в Германии. «В немецкой бизнес-среде под контроллингом понимается функция управления, направленная на поддержку менеджмента в области стратегического и оперативного управления компанией, информационное обеспечение финансовой и нефинансовой информацией и содействие процессу постановки целей и разработки планов и бюджетов, сравнение плановых значений с фактическими и анализ отклонений» [5].

В настоящее время не существует однозначного определения понятия "контроллинг", но практически никто не отрицает, что это новая концепция управления, порожденная практикой современного менеджмента. Контроллинг (от англ., control - руководство, регулирование, управление, контроль) далеко не исчерпывается контролем [4]. В основе этой новой концепции системного управления организацией лежит стремление обеспечить успешное функционирование организационной системы в долгосрочной перспективе путем:

- адаптации стратегических целей к изменяющимся условиям внешней среды;
- согласования оперативных планов со стратегическим планом развития организационной системы;
- координации и интеграции оперативных планов по разным бизнес-процессам;
- создания системы обеспечения менеджеров информацией для различных уровней управления в оптимальные промежутки времени;
- создания системы контроля над исполнением планов, корректировки их содержания и сроков реализации;
- адаптации организационной структуры управления предприятием с целью повышения ее гибкости и способности быстро реагировать на меняющиеся требования внешней среды.

Одной из главных причин возникновения и внедрения концепции контроллинга стала необходимость в системной интеграции различных аспектов управления бизнес-процессами в организационной системе.

Контроллинг является инструментом интегрированного (комплексного) управления деятельностью организации, который обеспечивает методическую и инструментальную базу для поддержки основных функций менеджмента: планирования, контроля, учета и анализа, а также оценки ситуации для принятия управленческих решений [2]. Его главная цель – достижение на всех уровнях иерархии организации допустимого уровня интеграции многочисленных аспектов управления бизнес-процессами. (Рисунок 1)

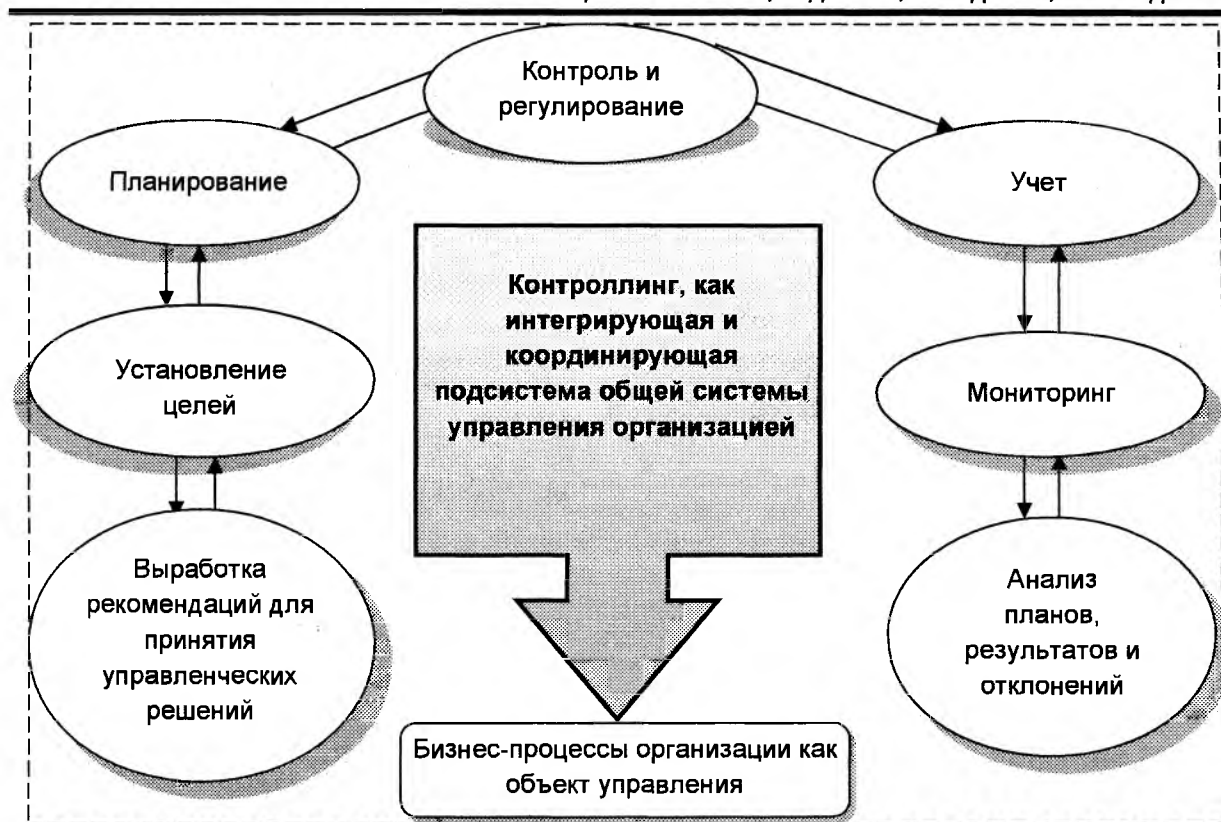


Рисунок 1. Контроллинг в системе управления организации

Примечание – Источник: собственная разработка.

Следует подчеркнуть, что контроллинг это не та система, которая автоматически обеспечивает успех организации, освобождая менеджеров от функций управления.

Узловыми компонентами концепции контроллинга являются:

- ориентация на эффективную работу организации в относительно долговременной перспективе - философия доходности;
- формирование организационной структуры, ориентированной на достижение стратегических и тактических целей;
- создание информационной системы, адекватной задачам целевого управления;
- разбиение задач контроллинга на циклы, что обеспечивает оперативность планирования, контроля исполнения и принятия корректирующих решений [4].

Контроллинг, как новая система управления в рамках современного менеджмента неразрывно связан с информационным обеспечением руководства при принятии управленческих решений. Реализация тактических и стратегических целей организации возможна лишь при наличии регулярного поступления полной, достоверной и релевантной информации о результатах финансово-хозяйственной деятельности организации.

В условиях перехода на международные стандарты финансовой отчетности и аудита весьма важным и актуальным является поиск новых подходов к применению современных методов управления. Контроллинг, как целостная концепция управления финансово-экономическими процессами и результатами хозяйственной деятельности организации основывается в первую очередь на учетной информации. Изучение учетной информации становится основой проведения специалистом по контроллингу оценки финансово-хозяйственной ситуации, процессов планирования и контроля. Именно в учете формируется база данных, определяется содержание, проводится оценка и отбор параметров для характеристики количественного и качественного состояния исследуемых объектов.

Таким образом, взаимосвязь и взаимодействие учета и контроллинга как комплексной системы управления развитием организации представлена в виде схемы (Рисунок 2).



**Рисунок 1. Контроллинг в системе управления организации**

Примечание – Источник: собственная разработка.

Следует подчеркнуть, что контроллинг это не та система, которая автоматически обеспечивает успех организации, освобождая менеджеров от функций управления.

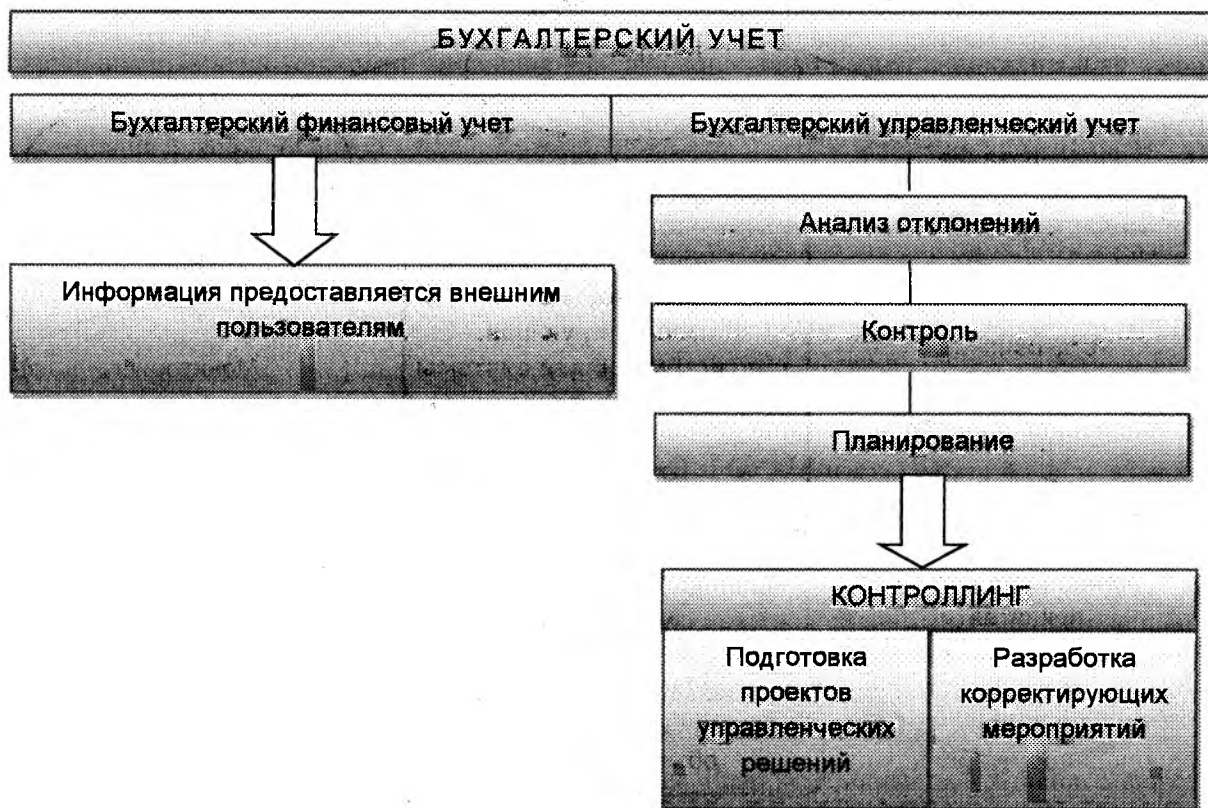
Узловыми компонентами концепции контроллинга являются:

- ориентация на эффективную работу организации в относительно долговременной перспективе - философия доходности;
- формирование организационной структуры, ориентированной на достижение стратегических и тактических целей;
- создание информационной системы, адекватной задачам целевого управления;
- разбиение задач контроллинга на циклы, что обеспечивает оперативность планирования, контроля исполнения и принятия корректирующих решений [4].

Контроллинг, как новая система управления в рамках современного менеджмента неразрывно связан с информационным обеспечением руководства при принятии управленческих решений. Реализация тактических и стратегических целей организации возможна лишь при наличии регулярного поступления полной, достоверной и релевантной информации о результатах финансово-хозяйственной деятельности организации.

В условиях перехода на международные стандарты финансовой отчетности и аудита весьма важным и актуальным является поиск новых подходов к применению современных методов управления. Контроллинг, как целостная концепция управления финансово-экономическими процессами и результатами хозяйственной деятельности организации основывается в первую очередь на учетной информации. Изучение учетной информации становится основой проведения специалистом по контроллингу оценки финансово-хозяйственной ситуации, процессов планирования и контроля. Именно в учете формируется база данных, определяется содержание, проводится оценка и отбор параметров для характеристики количественного и качественного состояния исследуемых объектов.

Таким образом, взаимосвязь и взаимодействие учета и контроллинга как комплексной системы управления развитием организации представлена в виде схемы (Рисунок 2).



**Рисунок 2. Взаимосвязь учета и контроллинга**

Примечание – Источник: собственная разработка.

Управленческий и финансовый учет представляют собой две составляющие бухгалтерского учета. Главная их задача – своевременное обеспечение менеджмента достоверной информацией, которая с помощью соответствующих инструментов контроллинга трансформируется и становится базой для формирования проектов управленческих решений. При этом, учетная информация формируется по результатам свершившихся в прошлом событий. Однако специалисту по контроллингу такая информация необходима, прежде всего, для проведения анализа отклонений фактических данных от запланированных, для стратегического и оперативного планирования.

Создание благоприятных условий для предпринимательской деятельности является одним из основных стратегических факторов устойчивого социально-экономического развития республики. Новое значение приобретает диалог власти и бизнеса по выработке решений в сфере развития экономики и стимулированию деловой активности [3].

В связи с этим, объем реализуемых в организациях функций контроллинга зависит в основном от следующих факторов:

- экономического состояния организации;
  - понимания руководством и/или собственниками организации важности и полезности внедрения функций контроллинга;
  - размера организации (численность занятых, объем производства);
  - уровня диверсификации производства, номенклатуры выпускаемой продукции;
  - сложившегося уровня конкуренции;
  - квалификации управленческого персонала;
- Основные инструменты контроллинга:
- управленческий учет;
  - бюджетирование
  - расчет затрат по процессам (Activity Based Costing);
  - расчет целевых затрат (Target Costing);

- расчет затрат по жизненному циклу продукта (Life Cycle Costing);
- сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard);
- составление отчетности по международным стандартам финансовой отчетности [5].

Такие инструменты, как расчет затрат по процессам, стоимостный анализ и бюджетирование, позволяют управлять расходами на заработную плату, командировки и повышение квалификации персонала, автоматизацию производства, маркетинг и сбыт и т. п. Это особенно актуально для организаций с высокими косвенными затратами. Контроллинг принимает участие в оптимизации бизнес-процессов, в построении процессно-ориентированной организационной структуры, используя метод расчета затрат по процессам [5].

Таким образом, контроллинг должен быть гибким, целенаправленным, ориентирован, прежде всего, на поддержку процессов принятия решений. При этом следует обеспечить адаптацию традиционной системы учета на предприятии к информационным потребностям должностных лиц, принимающих решения, т.е. в функции контроллинга входят создание, обработка, проверка и представление системной управленческой информации.

В современных условиях интенсификации производства контроллинг должен обеспечивать обратную связь с принимаемыми управленческими решениями. В этом случае можно отметить качественно новую ступень развития, его усиливающую роль в постоянном совершенствовании управления экономикой, повышении эффективности деятельности субъектов хозяйствования.

#### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Ивашкевич, В.Б. Проблемы теории управленческого учета и контроллинга / В.Б. Ивашкевич // Международный бухгалтерский учет. – 2016. – №14. – С. 32-46
2. Карминский А.М. Контроллинг на промышленном предприятии / А.М. Карминский, С.Г. Фалько, И.Д. Грачев, Н.Ю. Иванова, С.Г. Маликова; под ред. А.М. Карминского, С.Г. Фалько. – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2015. – 304 с.
3. О развитии предпринимательской инициативы и стимулировании деловой активности в Республике Беларусь: Директива Президента Респ. Беларусь от 31 дек. 2010 г. №4 // Официальный Интернет-портал Президента Республики Беларусь [Электронный ресурс] / Минск, 2011. Режим доступа: [http://president.gov.by/ru/official\\_documents\\_ru/view/direktiva-4-of-31-dekabrja-2010-g-1400/](http://president.gov.by/ru/official_documents_ru/view/direktiva-4-of-31-dekabrja-2010-g-1400/) – Дата доступа: 18.05.2017.
4. Теплякова Т.Ю. Контроллинг / Т.Ю. Теплякова – Ульяновск: УлГТУ, 2010. – 143 с.
5. Толкач В. Контроллинг – немецкая идея, получившая международное признание / В. Толкач // Деловой портал «Управление производством». – 2011 – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.up-pro.ru/library/management\\_accounting/controlling/kontrolling-toikach.html](http://www.up-pro.ru/library/management_accounting/controlling/kontrolling-toikach.html) – Дата доступа: 20.05.2017.
6. Хан, Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Д. Хан; пер. с нем.; под ред. и с предисл. А.А. Турчака, Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 800 с.
7. Хорнгрен, Ч.Т. Управленческий учет / Ч.Т. Хорнгрен, Дж. Фостер, Ш. Датар; пер. с англ. – 10-е изд. – СПб.: Питер Пресс, 2008. – 1008 с.

#### CONTROLLING IN THE MANAGEMENT SYSTEM OF ORGANIZATION

**E.O. Lagunovskaya, candidate of economic sciences, associate professor of the department of accounting, analysis and audit in the agro-industrial complex and transport of the Belarusian State Economic University**

***Abstract.** The expansion of international economic relations, the need to improve the efficiency of production and financial activities of business entities and the development of market relations in the Republic of Belarus have necessitated the application of new management concepts of the organization. Controlling is one such concept.*

***Keywords:** controlling, management accounting, business process management, planning, budgeting.*

#### РЕТРОСПЕКТИВНЫЙ АНАЛИЗ ВОЗМОЖНЫХ ВАРИАНТОВ ЭКСПАНСИИ НА РЫНКЕ ФИНАНСОВЫХ УСЛУГ НАЦИОНАЛЬНОГО ПОЧТОВОГО ОПЕРАТОРА РОССИИ

**Маганов В.В., кандидат экономических наук, докторант РЭУ им. Г.В. Плеханова, банковский аналитик**

***Аннотация.** Исследуя национальные почтовые и почтово-сберегательные системы, автором был сделан вывод, что наибольших успехов добивались те почтовые операторы, кто успешно интегрировался на рынок финансовых услуг. В статье автором проведен ретроспективный анализ попыток развития финансового направления российского национального почтового оператора и предложен авторский путь синергетического развития этих двух направлений.*

***Ключевые слова:** анализ, почта, финансовая услуга.*