



## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЦЕССА КОНТРОЛЛИНГА

**Е. М. Вольская, Н. И. Яркова, Е. В. Сорока**

*ГОУ ВПО «Донбасская национальная академия строительства и архитектуры»,*

*2, ул. Державина, г. Макеевка, ДНР, 86123.*

*E-mail: sorokaelenka@mail.ru*

*Получена 18 апреля 2018; принята 25 мая 2018.*

**Аннотация.** В статье проведен теоретический обзор литературы, который позволил выделить основные принципы контроллинга: движения и торможения; своевременности; стратегического сознания и документирования. Определили основную цель контроллинга – обеспечение длительного и успешного существования организации. И задачи, которые зависят от специфики предприятия. Выделили основные методы контроллинга: аналитический, экономический и административный. Анализируя примеры применения контроллинга в современных организациях, было отмечено, что на каждом предприятии контроллинг должен быть свой, разработанный в соответствии с финансовой и учетной политикой.

**Ключевые слова:** возникновение контроллинга, термин контроллинг, управленческий учет, принцип, метод, цель, задачи, применение контроллинга.

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ КОНТРОЛІНГУ

**О. М. Вольська, Н. І. Яркова, О. В. Сорока**

*ДОНУ ВПО «Донбаська національна академія будівництва і архітектури»,*

*2, вул. Державіна, м. Макіївка, ДНР, 86123.*

*E-mail: sorokaelenka@mail.ru*

*Отримана 18 квітня 2018; прийнята 25 травня 2018.*

**Анотація.** У статті проведено теоретичний огляд літератури, який дозволив виділити основні принципи контролінгу: руху і гальмування; своєчасності; стратегічної свідомості і документування. Визначено основну мету контролінгу – забезпечення тривалого й успішного існування організації. І завдання, які залежать від специфіки підприємства. Виділено основні методи контролінгу: аналітичний, економічний і адміністративний. Аналізуючи приклади застосування контролінгу в сучасних організаціях, було відзначено, що на кожному підприємстві контролінг повинен бути свій, розроблений відповідно до фінансової та облікової політики.

**Ключові слова:** виникнення контролінгу, термін контролінг, управлінський облік, принцип, метод, мета, завдання, застосування контролінгу.

## THE ORETICAL FOUNDATIONS OF THE CONTROLLING PROCESS

**Helen Volskaya, Nina Yarkova, Elena Soroka**

*Donbas National Academy of Civil Engineering and Architecture,*

*2, Derzhavina Str., Makeyevka, DPR, 86123.*

*E-mail: sorokaelena@mail.ru*

*Received 13 April 2018; accepted 25 May 2018.*

**Abstract.** The article contains a theoretical review of literature, which made it possible to distinguish the basic principles of controlling: motion and braking; timeliness; strategic consciousness and documentation. Defined the main purpose of controlling – ensuring the long and successful existence of the organization. And tasks that depend on the specifics of the enterprise. The main methods of controlling were identified: analytical, economic and administrative. Analyzing examples of the application of controlling in modern organizations, it was noted that at each enterprise controlling must have its own, developed in accordance with financial and accounting policies.

**Keywords:** origin of controlling, term controlling, management accounting, principle, method, purpose, tasks, application of controlling.

### Введение

В мировой практике ведения бизнеса все больше внимания уделяется созданию уникальных для субъектов хозяйствования систем контроллинга. Вместе с тем теоретические подходы к формированию системы контроллинга носят разрозненный характер и требуют уточнения как в отраслевом, территориальном аспекте, так и с привязкой к особенностям функционирования каждого отдельного субъекта хозяйственной деятельности.

### Основная часть

Возникновение и зарождение контроллинга относятся к периоду XV века, еще при королевских дворах Англии и Франции, и связано это с введением должности «countrollour». Само слово произошло от английского to control – контролировать, управлять, которое, тем не менее, происходит от французского слова, означающего – реестр, проверочный список. В США в 1778 году было создано первое ведомство «Comptroller, Auditor, Treasurer and six Commissioners of Accounts», целями которого было управление государственным хозяйством и контроль за использованием средств [1].

В свою очередь в Россию термин контролинг пришел из Германии. В России используют оба термина: и «контролинг», и управленчес-

кий учет. Однако термин контролинг более информационно ёмкий, он передаёт характер этого современного явления в управлении и включает в себя не только чисто учетные записи, но и весь спектр управления процессом достижения конечных целей и результатов фирмы. [2 с. 6–7].

В словаре иностранных слов контролинг [англ. controlling – управление, контролирование] – одна из важнейших функций менеджмента, заключающаяся в осуществлении систематической проверки выполнения поставленных задач и принятии мер для предотвращения отклонений от намеченных методов решения этих задач; осуществляется на основе установления стандартов, создания регулирующего механизма и мониторинга. [3]

Широкое распространение контролинг получил в XX веке в английской, немецкой и американской экономической теории.

В течение XX века происходит процесс интеграции традиционных методов учета, анализа, нормирования, планирования и контроля в единую систему получения, обработки и обобщения информации и принятия управленческих решений на ее основе, систему, которая управляет предприятием, будучи сориентирована на достижение не только оперативных (текущих) целей в виде получения прибыли того или иного размера, но и на глобальные стратегические цели: выживание предприятия, его экологический

нейтралитет, сохранение рабочих мест, т. е. на социальные факторы, систему, в которой преобладающим становится не узкое, конкретное ортодоксальное мышление управляющих делами, а системное, комплексное решение проблем. Эта система получила название «контроллинг» [4 с.2].

Современными авторами, которые публиковали работы по вопросам теоретического и методического становления систем контроллинга были выделены и обобщены по признакам определения контроллинга, которые представлены в таблице.

Проведенный теоретический обзор позволил выделить основные принципы, цели, задачи и методы контроллинга.

Работа контроллинга основывается на четырех принципах [5]: движения и торможения; своевременности; стратегического сознания; документирования.

1. Для обеспечения успешного, стабильного, растущего и развивающего существования организации необходимы нововведения – «инновации». Контроллинг, реализуя на практике принцип движения и торможения, обеспечивает выявление и внедрение чего-нибудь нового, прогрессивного и эффективного. Но нередко работники сопротивляются инновациям и тормозят процесс. Контроллеры обязаны доказывать и обосновывать причины нововведений, воздействовать на таких работников, добиваться обновлений и нововведений на фирме, особенно в сфере маркетинга.

2. Для получения прибыли, в условиях динамично развивающегося рынка, руководство обязано постоянно следить за внешними и внутренними показателями. Организации, которые своевременно и правильно отреагировали на рыночные изменения, всегда «в плюсе». Способности к своевременному реагированию, мгновенному просчету шансов и рисков есть не у всех. Контроллер выступает как центральная информационная инстанция, позаботившаяся о своевременной добыче и использовании информации.

3. Очень часто на фирмах принимают ошибочные тактические решения, которые приносят мгновенную прибыль (а иногда «немалую»), но со временем фирма проигрывает и остается в убытке. Принцип стратегического сознания принимают тогда, когда любые решения и действия оцениваются с позиции его соответствия стра-

тегическим программам. Обязательным фактором является стимулирование работников за оперативную работу. А вот за стратегическую предусмотрительность почти никогда не поощряют. Важнейшей задачей контроллера является «фильтрование» всех оперативных решений и принятий правильных решений, соответствующих стратегическому плану.

4. Для того чтобы проверить: соблюдались ли наши три принципа контроллинга (движения и торможения, своевременности и стратегического сознания) и нужен принцип документирования. Записывать и документировать нужно всю информацию, причем наглядно, полно и понятно. Чтобы каждый документ имел доказательную силу. Это позволит в любой момент установить принимающего и посылающего информацию, ее содержание и дату передачи.

Основной целью контроллинга является обеспечение длительного и успешного существования организации. Для этого «контроллингу» как стратегическому партнеру, необходимо определить цели, поставленные организацией; принимать участие и управлять целями (без отклонений от стратегической программы), в нужных случаях корректировать цели в зависимости от окружающих рыночных изменений и в конечном итоге достигать намеченных целей, благодаря обеспечению эффективного, оперативного менеджмента, внедрению инноваций, мотивации работников и т. д.

Задачи контроллинга зависят от специфики предприятия и включают в себя:

- оптимизацию управления организационной структурой компании;
- создание эффективной системы исследования и прогнозирования;
- создание оптимальной системы учёта операций и результатов;
- обеспечение мотивации персонала в повышении эффективности работы компании [6].

Выделены три основных метода контроллинга: аналитический, экономический, административный.

Аналитический метод контроллинга представляет собой непрерывно функционирующую систему сбора информации в организации, направленную на обеспечение долгосрочного и успешного существования.

Таблица. Обобщение подходов к определению контроллинга

Общий признак в определении контроллинга	Автор	Определение автора
Система управления прибылью	Д. Хан	Контроллинг ( <i>Controlling</i> ). Система интегрированного информационного обеспечения, планирования и контроля. В Германии под контроллингом часто понимают систему управления прибылью предприятия.
	П. В. Лаптев	Контроллинг – это система координации и оптимизации управленческой деятельности, дальнейшее развитие управленческого учета, нацеленная на максимизацию прибыли.
Система долгосрочного планирования	А. М. Карминский, Н. И. Оленев	Контроллинг – это концепция системного управления организацией, в основе которой лежит стремление обеспечить ее долгосрочное и эффективное существование.
	А. М. Павлова	Контроллинг – это концепция, направленная на ликвидацию узких мест и ориентированная на будущее в соответствии с поставленными целями и задачами получения определенных результатов.
	В. В. Сыроижко	Контроллинг представляет собой подсистему управления, основанную на интеграции учетных, аналитических и плановых функций, нацеленную на объективную оценку текущей деятельности, финансового состояния и потенциала организации с учетом долгосрочных перспектив развития, выбор наиболее приемлемого варианта стратегии на основе включения в анализ факторов времени, капитала, доходности, риска в стратегическом аспекте.
	Т. Л. Безрукова, П. А. Петров	Контроллинг – это консолидированная система межфункциональных областей управления, обеспечивающая поддержку реализации функций менеджмента в достижении поставленных целей. Контроллинг выступает интегрирующей и координирующей подсистемой контура управления, обеспечивая инструментальную, методическую информационно-комментирующую, аналитическую базу поддержки принятия менеджерами управленческих решений на всех уровнях управления.
Система информационного обеспечения	Г. Калиакпарова	Контроллинг должен быть непрерывно функционирующей системой, которая обеспечивает концентрацию контрольных операций на основных направлениях деятельности предприятия и одновременно обеспечивает информационную поддержку принятия управленческих решений, сбор и систематизацию информации, структурирование информационной системы и обеспечение экономичности ее функционирования.
Система управления организацией	Д. В. Безуглый, Т. В. Тютюник	Контроллинг является эффективным инструментом управления, с помощью которого можно избежать негативных и нежелательных результатов.
	А. А. Смирнова	Механизм гибкого контроллинга как инновационный метод в управлении корпоративными структурами.
	Х. Й. Фольмут	Контроллинг – инструмент оперативного и стратегического управления
	Н. Г. Данилочкина	Контроллинг – это функционально обособленное направление экономической работы на предприятии, связанное с реализацией финансово-экономической комментирующей функции в менеджменте для принятия оперативных и стратегических управленческих решений.
Система управления качеством	Г. А. Королева	Контроллинг – инструмент контроля качества выпускаемого продукта.
Системы управления затратами на предприятии	Е. Н. Лизунова	Контроллинг является поставщиком информации, необходимой для функционирования системы управления затратами на предприятии.

Экономический метод анализирует и проверяет работы подразделений по соотношению «прибыль-затраты», причем в ходе работы координирует руководство к получению максимальной прибыли.

Анализ работы с персоналом на предприятии необходимо рассматривать в тесной связи с оплатой труда. Административный метод работает как гибкий механизм с внедрением инноваций в работе с персоналом. Дефицит специалистов в данной области и отсутствие нормативной базы, регулирующей организацию контроллинга, существенно затрудняют создание системы контроллинга на предприятии. В то же время эффективность контроллинга главным образом зависит от того, насколько продуманы содержание и процедура его организации.

### Применение контроллинга в организациях

В ходе написания статьи, в процессе изучения систем контроллинга также были рассмотрены несколько примеров применения контроллинга в современных организациях.

Так, система контроллинга, которая предлагается для торгового малого предприятия ООО «Оберег» (сеть аптек), имеет существенные отличия от такой системы контроллинга, которая применялась в АО «Континенталь» (<http://continental.colesa.ru> – один из крупнейших в мире производителей автомобильных шин и большой номенклатуры изделий из синтетических каучуков), что вполне естественно.

Для малого торгового предприятия применение контроллинга помогает следить за тем, как распределяются затраты относительно: элементов системы управления, источников информации внутри предприятия, основных процессов, элементов затрат, непосредственных центров ответственности.

Основными возможностями системы контроллинга являются: ежемесячный контроль над издержками обращения как в целом по предприятию, так и в разрезе подразделений; сопоставление деятельности подразделений и решение вопроса о целесообразности их функциониро-

вания; расчет минимального уровня наценки.

Предложенная система контроллинга помогает малому предприятию делать необходимые выводы по затратам и использованию средств в организации, а также формировать надлежащую систему отчетности.

В АО «Континенталь» внедрение системы контроллинга началось с анализа производственных и сбытовых затрат отдельных подразделений предприятия. Контроллинг проводился вначале централизованно, исключительно на оперативном уровне. Помимо центра контроллинг развился на дочерних предприятиях, а оперативный контроллинг стал сочетаться со стратегическим. За процесс стратегического и оперативного планирования ответственность несли менеджеры АО «Континенталь» и его дочерних предприятий. Им помогали контроллеры всех уровней. Если стратегическим планированием занималась плановая служба предприятия, то оперативное планирование являлась прерогативой службы контроллинга.

### Заключение

Подводя итоги можно сделать следующие выводы:

1. Теоретический обзор и анализ литературы позволил выделить основные четыре принципа контроллинга: движения и торможения; своевременности; стратегического сознания и документирования. Также определили основную цель контроллинга – обеспечение длительного и успешного существования организации. И задачи, которые зависят от специфики предприятия. Выделили основные методы контроллинга: аналитический, экономический и административный.
2. При рассмотрении нескольких примеров применения контроллинга в современных организациях было отмечено, что каждое предприятие требует к себе индивидуально-го подхода. На каждом предприятии контроллинг должен быть свой, разработанный в соответствии с финансовой и учетной политикой.

## Литература

1. Худякова, Т. А. Генезис теории контроллинга: зарубежный аспект [Электронный ресурс] / Т. А. Худякова // Наука ЮУрГУ: материалы 67-й научной конференции Секции социально-гуманитарных наук. С. 1537–1540. – Режим доступа : <http://dspace.susu.ru/xmlui/bitstream/handle/0001.74/5714/27.pdf?sequence=1>
2. Данилочкина, Н. Г. Контроллинг как инструмент управления предприятием [Текст] / Е. А. Ананькина, С. В. Данилочкин и др. ; Под ред. Н. Г. Данилочкиной. – М. : ЮНИТИ, 2002. – 279 с.
3. Комлев, Н. Г. Словарь иностранных слов [Текст] / Н. Г. Комлев. – М. : Эксмо-Пресс, 2000. – 1308 с.
4. Павлова, А. М. Контроллинг-лучший друг руководителя [Электронный ресурс] / А. М. Павлова // Деловой портал «Управление производством». – [2010–2018]. – Режим доступа : [http://www.up-pro.ru/library/management\\_accounting/controlling/man\\_best\\_friend.html](http://www.up-pro.ru/library/management_accounting/controlling/man_best_friend.html)
5. Безрукова, Т. Л. Принципы, цели и задачи контроллинга в управлении промышленным предприятием [Электронный ресурс] / Т. Л. Безрукова, П. А. Петров // Вестник Башкирского государственного аграрного университета. – № 1, 2012. – С. 87–90. Режим доступа: [https://elibrary.ru/downloadelibrary\\_17820035\\_49660317.pdf](https://elibrary.ru/downloadelibrary_17820035_49660317.pdf)
6. Лаптев, П. В. Моделирование системы контроллинга на промышленном предприятии [Электронный ресурс] / П. В. Лаптев // Инженерный вестник Дона, № 2, 2012. – С. 653–660. – Режим доступа : <http://wvav.ivdon.ru/ru/magazine/archive/n2y2012/854>

## References

1. Khudyakova, T. A. Genesis of the controlling theory: FOREIGN ASPECT [Electronic resource] T. A. Khudyakova // Science of SUSU : materials of the 67th scientific conference of the Section of social Sciences and Humanities C. 1537–1540. Access mode : <http://dspace.susu.ru/xmlui/bitstream/handle/0001.74/5714/27.pdf?sequence=1>
2. Danilochkina, N. G. Controlling as an instrument of enterprise management [Text] E. A. Anankina, C. V. Danilochkin, etc.; ed. N. G. Danilochkina, – M. : UNITY, 2002. – 279 p.
3. Komlev, N. G. Dictionary of foreign words [Text] / N. G. Komlev // «Dictionary of foreign words». 2006. 1308 P.
4. Pavlov, A. M. Controlling – the best friend of the head [Electronic resource]/A. M. Pavlova // the Business portal «production Management» 2010–2018. Access mode : [http://www.up-pro.ru/library/management\\_accounting/controlling/man\\_best\\_friend.html](http://www.up-pro.ru/library/management_accounting/controlling/man_best_friend.html)
5. Bezrukova, T. L. Principles, goals and objectives controlling in the management of an industrial enterprise [Electronic resource] / T. L. Bezrukov, A. P. Petrov // Type: magazine article - a scientific article. № 1 Year : 2012. p. 87–90. Access mode: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_17820035\\_49660317.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_17820035_49660317.pdf)
6. Laptev, P. V. Simulation of controlling system at industrial enterprises/ P. V. Laptev// [Electronic resource] «Engineering journal of don», № 2, 2012. P. 653–660. Access mode : <http://wvav.ivdon.ru/ru/magazine/archive/n2y2012/854>

**Вольская Елена Михайловна** – доктор государственного управления, профессор кафедры менеджмента строительных организаций ГОУ ВПО «Донбасская национальная академия строительства и архитектуры». Научные интересы: государственное управление социальным развитием государства.

**Яркова Нина Ивановна** – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической теории и информационно-стоимостного инжиниринга ГОУ ВПО «Донбасская национальная академия строительства и архитектуры». Научные интересы: принятие управленческих решений по развитию региональных и отраслевых комплексов в современном государстве.

**Сорока Елена Викторовна** – аспирант ГОУ ВПО «Донбасская национальная академия строительства и архитектуры». Научные интересы: реформирование жилищно-коммунального хозяйства.

**Вольська Олена Михайлівна** – доктор з державного управління, професор кафедри менеджменту будівельних організацій ДООУ ВПО «Донбаська національна академія будівництва і архітектури». Наукові інтереси: державне управління соціальним розвитком держави.

**Яркова Ніна Іванівна** – кандидат економічних наук, доцент кафедри економічної теорії та інформаційно-вартісного інжинірингу ДООУ ВПО «Донбаська національна академія будівництва і архітектури». Наукові інтереси: прийняття управлінських рішень щодо розвитку регіональних та галузевих комплексів в сучасній державі.

**Сорока Олена Вікторівна** – аспірант ДООУ ВПО «Донбаська національна академія будівництва і архітектури». Наукові інтереси: реформування житлово-комунального господарства.

**Volskaya Helen** – D.Sc. (Government Administration), Professor, Management of Construction Organizations Department, Donbas National Academy of Civil Engineering and Architecture. Scientific interests: government management of the state social progress.

**Nina Yarkova** – Ph.D. (Economics), Associate Professor; Economics and Information and Value Engineering Department, Donbas National Academy of Civil Engineering and Architecture. Scientific interests: acceptance of administrative decisions on development of regional and branch complexes in the modern state.

**Elena Soroka** – postgraduate student Donbas National Academy of Civil Engineering and Architecture. Scientific interests: reforming of housing and communal services.