

## 9.4. АНАЛИЗ ЦЕЛЕВЫХ ФУНКЦИЙ КОНТРОЛЛИНГА В КОРПОРАТИВНЫХ СТРУКТУРАХ С ГОСУДАРСТВЕННЫМ УЧАСТИЕМ

Чувашлова М.В., доцент кафедры бухгалтерского учета и аудита

Ульяновский государственный университет

В статье представлен анализ целевых функций контроллинга в организации, обоснована иерархия целей и задач, выявлена специфика целей контроллинга для корпоративных структур с государственным участием.

В современных условиях развития экономики, характеризующихся сложностью и масштабностью задач управления, усилением интеграционных процессов, стремительным нарастанием неопределенности и рисков, эффективное функционирование любой организации во многом зависит от использования систем и методов управления, способствующих своевременному достижению стратегических целей управления, предопределяющих стабильный успех компаний в будущем.

Многочисленные исследования в области анализа структур, систем, стратегий и размещения ресурсов привели к становлению нового типа системного мышления управляющих, представляющего собой интеграцию научных концепций и хозяйственной практики. Данная система легла в основу современного «контроллинга», и успешно используется многими зарубежными компаниями как средство их стабильного функционирования и устойчивого развития.

В России во многих организациях, в том числе и корпоративного типа, система контроллинга еще не получила должного развития в связи с недостаточным опытом управленцев и экспертов. При этом

дальнейшее развитие в России модели рыночной экономики, усиление конкуренции и темпов научно-технического прогресса, усложнение промышленно-производства и технологий оказания услуг увеличивают количество проблем, стоящих перед отечественными компаниями.

Использование различных методов контроллинга в процессе управления текущей деятельностью компаний позволяет сформировать эффективную систему принятия управленческих решений, предназначенную для сокращения расходов и времени, затрачиваемых на процесс их разработки, принятия и реализации, что в свою очередь дает возможность повысить качество работ и устойчивость развития предприятия на рынке. Дополнительным преимуществом системы может стать сокращение транзакционных издержек и ускорение передачи информации. Особую актуальность исследование вопросов контроллинга приобретает для крупных корпораций, в том числе и с участием государства, которые не только в силу своего размера, объемов деятельности, количества работающего на них персонала, но и в силу своего влияния на социально-экономическую обстановку в стране, должны демонстрировать высокий уровень и эффективность принимаемых ими управленческих решений, оказывающих серьезное воздействие на экономику страны в целом.

Сегодня не существует однозначного определения понятия и содержания контроллинга, но практически никто не отрицает, что это новая концепция управления, порожденная практикой современного менеджмента. Поэтому требуется изменение научных подходов к исследованию содержания и понимания самого явления «контроллинг».

Поскольку нет единства в понимании его целей и задач, попытаемся систематизировать в таблице 1 позиции разных авторов в отношении целей и современных функций контроллинга.

Таблица 1

### ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ КОНТРОЛЛИНГА В ОРГАНИЗАЦИЯХ

Цель	Перечень областей и направлений действия контроллинга	Источник
Ориентация управленческого процесса на достижение всех целей, стоящих перед предприятием.	Стратегический контроллинг: участие в установлении качественных целей предприятия; ответственность за стратегическое планирование; разработка альтернативных стратегий. Оперативный контроллинг: руководство планированием и разработкой бюджета; определение узких и поиск слабых мест для тактического управления.	Ананькина Е.А., Данилочкин С.В., Данилочкина Н.Г. и др.[6]
Обеспечение методической и инструментальной базы для поддержки основных функций менеджмента.	Формирование и развитие системы комплексного планирования; создание системы сбора и обработки информации, существенной для принятия управленческих решений на разных уровнях руководства.	Карминский А.М., Оленев Н.И., Примаков А.Г., Фалько С.Г.[8]
Цель оперативного контроллинга – создание системы управления достижением текущих целей; цель стратегического контроллинга – обеспечение выживаемости предприятия.	Путем подготовки и предоставления необходимой управленческой информации ориентировать руководство на принятие решений и необходимые действия: сбор и обработка информации; анализ поступившей информации; оценка результатов анализа по степени влияния на важнейшие технико-экономические показатели.	Одегов Ю.Г., Никонова Т.В.[14]

Цель	Перечень областей и направлений действия контроллинга	Источник
Направление деятельности всех структурных подразделений на достижение поставленных целей.	Обеспечение рационального использования ресурсов и возможностей; оперативная и объективная оценка сильных и слабых сторон предприятия; минимизации отрицательных последствий действия отклонений и просчетов.	Воронин В.П., Самойлов В.М., Смачкова Л.В.[4]
Информационная поддержка управленческих решений для повышения их качества.	Задачи, связанные с функциями: учет – сбор и обработка информации; планирование – поддержка при разработке бизнес-планов; контроль и регулирование; информационно-аналитическое обеспечение.	Воронин В.П., Подмолодина И.М. и др.[4]
Предупреждение возникновения кризисных ситуаций... как в настоящем, так и в будущем	Выявление проблем и корректировка деятельности организации до того, как эти проблемы перерастут в кризис. Контроль и регулирование для успешной реакции на изменения, которые произойдут в среде.	Анискин Ю.П., Павлова А.М.[2]
Оперативное прогнозирование, смещение акцента с текущего анализа на прогнозный (перспективный) анализ деятельности	Стратегический: участие в постановке качественных и количественных целей предприятия; ответственность за стратегическое планирование; разработка альтернативных стратегий; Оперативный: руководство при планировании и разработке бюджета (текущее и оперативное планирование); определение «узких» и поиск «слабых» мест для тактического управления.	Андропова А.К., Печатнова Е.Д.[1]
Ориентация управленческого процесса на достижение целей, стоящих перед предприятием	Увязка оперативных финансово-экономических расчетов и стратегических решений; ориентация финансово-экономических расчетов на принятие экономически обоснованных решений.	Попова Л.В., Головина Т.А., Маслова И.А. [15]
Обеспечение технологии эффективного управления.	Подготовка решений по стратегическому планированию; реинжиниринг бизнес-процессов; подготовка решений по управлению ресурсами предприятия; подготовка решений по инвестиционному развитию предприятия.	Фалько С. [16]
Метафункция управления, которая позволит координировать процессы менеджмента.	Создание системы управления преобразованиями, включающей в себя технологии мониторинга существующей и планирования желаемого состояния, а также путей достижения последнего.	Мальшева Л. [13]
Поддержка контрольных и аналитических функций	Анализ договоров поставки, оптимизация процесса закупок, предотвращение преднамеренного и непреднамеренного перерасхода ресурсов.	Журов П. [7]
Сбор и предоставление информации для стейкхолдеров,	Контроль рейтингов; бенчмаркинг; управление качеством и знаниями; юридическая и техническая консультации; расчет инвестиций; операционное планирование, бюджетирование	Китцманн Х.[9]
Формирование стратегии развития и измерение ее реализации	Стратегическое планирование: выработка конкурентоспособной стратегии; корректировка стратегии; выполнение стратегии. Стратегический контроль: регулярная оценка процесса планирования с точки зрения реальности.	Лазарева Е.Г. [10]
Организационно-экономический сервис менеджмента.	Сбор и анализ данных о внешней среде; сравнение предприятий с конкурентами; обеспечение экономичности функционирования информационной системы.	Власова В. [3]
Управление затратами	Регулярный контроль выполнения плановых заданий; установление отклонений от плановых заданий, норм и нормативов затрат; определение причин отклонений и роста затрат, выявление ответственности за них менеджеров.	Лабзу П., Попов Р.[11]
Построение на предприятии эффективной системы принятия, реализации, контроля и анализа управленческих решений	Оптимизация управления организационной структурой компании; организация эффективной системы учета операций и результатов; внедрение систем планирования, контроля и анализа деятельности; обеспечение мотивации персонала и повышение эффективности работы компании.	Грамотенко О.[5]
Достижение стратегических целей бизнеса – обеспечение прибыльности и рост стоимости компании	Участие в определении стратегии компании, согласовании корпоративных целей; распространение информации о выбранном стратегическом направлении внутри компании.	Лебедев П.[12]

Таким образом, в определении основных целей контроллинга многие авторы склонны относить их к соответствующим стратегическим и тактическим целям, стоящими перед компаниями (Е. А. Ананкина, Н. Г. Данилочкина, С. В. Данилочкин, Ю. Г. Оде-

гов, Т. В. Никонова, В. П. Воронин, И. М. Подмолодина, Л. В. Попова, Т. А. Головина, И. А. Маслова, С. Фалько, В. Ивлев и др.). Однако существуют и иные научные позиции. Так, ограниченное восприятие цели контроллинга демонстрируют А. М. Кар-

минский, Н. И. Оленев, А. Г. Примак, описывая главную его цель как обеспечивающую методическую и инструментальную базу. Ю. П. Анискин, А. М. Павлова, Г. Пич, Э. Шерм, Д. Кочергов, Х. Китцман, Е. Шевченко придерживаются той же позиции.

Следует отметить, что перечисленные авторы исследовали вопросы целеполагания в контроллинге деятельности организаций в целом, не акцентируя внимание, крупная это фирма или мелкая, государственная или частная, индивидуальная или корпоративная. В рамках данной работы вывьем и обоснуем специфику целей и задач контроллинга для корпораций с государственным участием.

Целеполагание в корпорациях с государственным участием подчиняется несколько иным законам, чем формирование целей компании с частным капиталом. Оно обусловлено необходимостью соблюдения интересов государства и бизнеса, реализацией целей максимизации прибыли и роста благосостояния общества. Особенности деятельности корпораций с государственным участием накладывает отпечаток на формирование их целей:

- во-первых, они нацелены не на максимизацию прибыли, хотя они также устремлены на обеспечение прибыльного результата, но не «любой ценой» (их задачи связаны с общественным производством в более широком понимании). В них действуют свои особые уставы и характер регулирования;
- во-вторых, они выполняют общегосударственные задачи и реализуют общенациональные, отраслевые или региональные проекты — то есть они ориентированы не только на цели социального, но и экономического порядка, социально-культурные задачи политики;
- в-третьих, в крупных акционерных компаниях с участием государства представители правительства в менеджменте обладают не просто «правом голоса» — они в них проводят государственную политику (не свою лично точку зрения, а именно «государственную», с позиций интересов общества). [17]

Подводя итог исследованию вопросов целеполагания в контроллинге корпораций с государственным участием, можно сделать вывод о том, что цель контроллинга тесно связана с высшей целью развития организации и является производной от внутрикорпоративных целей.

Высшая цель деятельности корпораций с государственным участием состоит в эффективном производстве и реализации общественно-значимых товаров и услуг, их дальнейшем развитии, что обеспечивается в контроллинге за счет ориентации управленческого процесса на достижение всех целей, стоящих перед корпорацией и движении организации к намеченной стратегической цели бизнеса, представленной обеспечением прибыльности и защитой государственных интересов. Представим иерархию целей контроллинга в корпорации с государственным участием на рис. 1.

Из данной объективной высшей цели контроллинга вытекают его подцели, которые условно можно разделить на подцели второго и третьего порядков.

Подцели контроллинга второго порядка представляют собой развитие основных функций менеджмента в достижение его целей посредством их координации. К ним можно отнести обеспечение методической, инструментальной и информационной базы для под-

держки и координации основных функций менеджмента, обеспечение технологии эффективного управления, поддержка контрольных и аналитических функций менеджмента. К подцелям второго порядка относится процесс построения в компании эффективной системы принятия, реализации, контроля и анализа управленческих решений, а также обеспечение направления деятельности всех структурных подразделений на достижение поставленных целей.



Рис 1. Иерархия целей в контроллинге корпорации с государственным участием<sup>1</sup>

Подцели контроллинга третьего порядка способствуют совершенствованию процесса принятия управленческих решений, расширению прогностических функций менеджмента, обеспечивают обратную связь в контуре управления.

Подцели третьего порядка включают в себя информационную поддержку управленческих решений для повышения их качества, предупреждение возникновения кризисных ситуаций как в настоящем, так и в будущем, оперативное прогнозирование, управление затратами в целях минимизации издержек и повышения рентабельности деятельности организации.

Развитие контроллинга в компаниях с государственным участием происходит в направлении включения социального аспекта, что предполагает сдвиг в сторону анализа нефинансовых показателей. В связи с этим возникает необходимость использования инновацион-

<sup>1</sup> Разработано автором

ных практик организации принятия управленческих решений с одной стороны в неразрывной связи с установившимися корпоративными убеждениями, нормами, ценностями, традициями, а с другой - в контексте со стратегическими целями развития российской экономики.

## ВЫВОДЫ

1. Целеполагание в корпорациях с государственным участием подчиняется несколько иным законам, чем формирование целей компании с частным капиталом. Оно обусловлено необходимостью соблюдения интересов государства и бизнеса, реализацией целей максимизации прибыли и роста благосостояния общества.
2. Цель контроллинга тесно связана с высшей целью развития организации и является производной от внутрикорпоративных целей.
3. Высшая цель деятельности корпораций с государственным участием состоит в эффективном производстве и реализации общественно-значимых товаров и услуг, их дальнейшем развитии, что обеспечивается в контроллинге за счет ориентации управленческого процесса на достижение всех целей, стоящих перед корпорацией и движении организации к намеченной стратегической цели бизнеса, представленной обеспечением прибыльности и защитой государственных интересов.
4. Развитие контроллинга в компаниях с государственным участием происходит в направлении включения социального аспекта, что предполагает сдвиг в сторону анализа нефинансовых показателей.

## Литература

1. Андропова А. К. Оперативный контроллинг [Текст]: учеб. пособие / А. К. Андропова, Е. Д. Печатнова - М.: Дело и Сервис, 2006. - 160 с.
2. Анискин Ю. П. Планирование и контроллинг [Текст]: учебник по специальности «Менеджмент организации». / Ю. П. Анискин, А. М. Павлова - 2-е изд. - М.: Омега-Л, 2005. - 280 с.
3. Власова Л. Личность контроллера – успех дела [Текст] / Л. Власова // Экономика и жизнь. - 2005.- № 49.- С. 26-31
4. Воронин В. П. Технологии контроллинга в системе управления хлебопекарными предприятиями [Текст] / В. П. Воронин, В. М. Самойлов, Л. В. Смарчкова - Воронеж: ВГТА, 2005.- 136 с.
5. Грамотенко О. Контроллинг (Что? Зачем? Кому? Как?) [Электронный ресурс] / О. Грамотенко URL: [www.cfin.ru/management/controlling/](http://www.cfin.ru/management/controlling/).
6. Данилочкина Н.Г. Контроллинг как инструмент управления предприятием [Текст] / Е. А. Ананькина, С. В. Данилочкин, Н. Г. Данилочкина - М.: ЮНИТИ, 2002. - 279 с.
7. Журов П. П. это всё контроллинг [Текст] / П. Журов // Экономика и жизнь. - 2006. - № 23. -С. 31-35.
8. Карминский А.М. Контроллинг в бизнесе [Текст]: Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях. / А. М. Карминский. - 2-е изд. М.: Финансы и статистика.- 2002. - 256 с.
9. Китцманн Х. Контроллинг обеспечивает успех в управлении [Текст]/ Х. Китцманн // Экономика и жизнь. - 2007.- № 22. -С.31.-32
10. Лазарева Е. Г. Balanced scorecard как инструмент стратегического контроллинга [Текст] / Е.Г. Лазарева // Финансовый менеджмент. - 2005. -№ 6. -С. 37–45.
11. Лабзунов П. Об организации системы контроллинга на промышленных предприятиях России [Текст] / П. Лабзунов, Р. Попов // Проблемы теории и практики управления. - 2003. - № 2. - С. 97–99.

12. Лебедев П. Контроллинг – организация «новых финансов» [Электронный ресурс] / П. Лебедев URL: [www.iteam.ru/publications/finances/section\\_50/article\\_3359/](http://www.iteam.ru/publications/finances/section_50/article_3359/)
13. Малышева Л. Какой контроллинг нужен предприятиям? [Электронный ресурс] / Л. Малышева URL: [www.intalev.ru/?id=20616](http://www.intalev.ru/?id=20616).
14. Одегов Ю. Г. Аудит и контроллинг персонала [Текст]: учеб. пособие. / Ю. Г. Одегов, Т. В. Никонова - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Экзамен, 2004. - 544 с.;
15. Попова Л. В. Современный управленческий анализ. Теория и практика контроллинга [Текст]: учеб. пособие. / Л. В. Попова, Т. А. Головина, И. А. Маслова - М.: Дело и сервис, 2006. - 272 с.
16. Фалько С. Г. Контроллинг для руководителей и специалистов [Текст] / С.Г. Фалько - М.: Финансы и статистика, 2008. - 272 с.
17. Хасбулатов Р. И. Государство и экономика: проблема оптимальности в соотношениях форм собственности [Текст] / Р.И. Хасбулатов // Гуманитарные науки. - 2012.- №4. - С. 16-17.

## Ключевые слова

Контроллинг, управление корпорацией, корпоративные структуры с государственным участием, цели и задачи.

*Чувашлова Марина Владимировна*

## РЕЦЕНЗИЯ

В представленной к публикации статье «Анализ целевых функций контроллинга в корпоративных структурах с государственным участием» раскрываются понятие и содержание контроллинга в современной концепции управления, порожденной практикой современного менеджмента. В работе даны основные характеристики целевых функций контроллинга и сделан методологический вывод о том, что в современных условиях целеполагание в корпорациях с государственным участием подчиняется несколько иным законам, чем формирование целей компании с частным капиталом. В первом случае само целеполагание обусловлено необходимостью соблюдения интересов государства и бизнеса, реализации целей максимизации прибыли и роста благосостояния общества.

В статье представлен анализ особенностей деятельности корпораций с государственным участием, в которых цель контроллинга тесно связана с высшей целью развития организации и является производной от внутрикорпоративных целей. Автором представлена иерархия целей в контроллинге корпораций с государственным участием.

Заслуживает внимания авторская классификация научных взглядов отечественных и зарубежных авторов в отношении целей и современных функций контроллинга. На основе ее анализа автор справедливо утверждает, что высшая цель деятельности корпораций с государственным участием состоит в эффективном производстве и реализации общественно-значимых товаров и услуг, их дальнейшем развитии.

В целом, научная статья Чувашловой М.В. «Анализ целевых функций контроллинга в корпоративных структурах с государственным участием» соответствует основным требованиям, предъявляемым к научным работам, и может быть рекомендована к публикации в научном журнале «Аудит и финансовый анализ».

*Николаев В.А., д.э.н., профессор кафедры общего и стратегического менеджмента ФГБОУ ВПО РАНХиГС при Президенте РФ.*