

**Ларионов И. В.**

кандидат экономических наук,  
заместитель генерального директора,  
ОАО «Нижнекамскнефтехим»  
e-mail: LarionovIV@NKNH.ru

## **Система контроллинга как инструмент управления экономической устойчивостью предприятия**

*В статье делается попытка снять противоречивость существующих определений контроллинга, разделив взгляд на контроллинг с мировоззренческой и функциональной точек зрения. В качестве основной цели контроллинга рассматривается способность системы найти и постоянно поддерживать благоприятное состояние, которое называется сбалансированным, определяется реальной возможностью управляющей подсистемы получать и анализировать нужную информацию о внутренней и внешней среде.*

**Ключевые слова:** стоимость для акционеров, рефлексия решений, сбалансированность, менеджмент качества, адаптивность, саморегулируемость, метасистема, корпоративные стандарты.

**Larionov I. V.**

PhD (Economics), deputy general director,  
JSC «Nizhnekamskneftekhim»

## **Controlling system as instrument of management of economic stability of the enterprise**

*In article attempt to remove discrepancy of existing definitions of controlling becomes, having divided a view of controlling from the world outlook and functional points of view. As a main objective of controlling ability of system to find and constantly to support a favorable state which is called balanced is considered, is defined by real possibility of the managing director of a subsystem to receive and analyze the necessary information about internal and environment.*

**Keywords:** cost for shareholders, a reflection of decisions, balance, quality management, adaptability, self-adjustability, metasystem, corporate standards.

Несмотря на существование различных концепций контроллинга, следует отметить, что в качестве объекта исследования все концепции рассматривают организацию (хозяйствующую единицу), а предметом контроллинга, прежде всего, выступает управление ее затратами и прибылью, следовательно, устойчивой эффективностью.

---

В так называемой «системе контроллинга» используются инструменты управленческого учета, программно-целевого планирования, бюджетирования и контроля. Современные системы управления предприятиями и тем более — контроллинг, не могут обойтись без АСУП, так как процессы сбора, обработки, хранения и предоставления информации пользователям целесообразно автоматизировать. Однако не инструментальное наполнение контроллинга отличает его от других концепций и методологий управления. В контроллинге гораздо важнее не то, «что» он использует в качестве методов и инструментов, а «для чего», то есть для каких целей.

Развернутое определение контроллинга должно включать в себя как методологическую, так и методическую составляющие, которые состоят в понимании контроллинга как философии управления и как инструмента управления, выполняющего заданные функции.

Основные постулаты современной *философии* контроллинга можно сформулировать следующим образом:

- Приоритет рентабельности деятельности и роста стоимости предприятия в долгосрочной перспективе над ростом объемных показателей. Это означает, что размеры предприятия, объемы выпуска, количество филиалов и клиентов, ассортимент продукции, сумма баланса и т.п. являются второстепенными по сравнению с эффективностью работы предприятия в целом и его подразделений. По данному положению выходит, что не так важны производимые продукты и услуги, сколько важна *отсроченная стоимость компании*. Другими словами, чем больше капиталовложений в систему управления и организационно-штатную структуру, тем выше с точки зрения «контроллеров» стоимость предприятия.
- Мероприятия по обеспечению роста эффективности и стоимости предприятия не должны превышать допустимые уровни рисков для конкретных условий функционирования.
- Для реализации принципа менеджмента качества: «Принятие решений, основанных на фактах», философия контроллинга предполагает устранение на предприятии практики применения репрессивного менеджмента. Другими словами: «На предприятии нет виновных лиц, есть лишь несовершенные технологии управления». Применение жестких наказаний за недостижение заданных значений показателей провоцирует работников к сокрытию или искажению фактов и не способствует проявлению инициативы и самостоятельности, то есть поощряется безответственность.

Лучшие компании мира, успешно развивающиеся на рынке многие десятилетия, исповедовали приведенные выше основные постулаты философии контроллинга. При этом в контроллинге как в системе мировоззрения нет никакой необходимости, если не будет систематизирована система управления предприятием.

С функциональной точки зрения «контроллинг — ориентированная на долгосрочное и эффективное развитие система информационно-аналитической, методической и инструментальной поддержки руководства предприятия по достижению поставленных целей, обеспечивающая реализацию цикла управления по всем функциональным сферам и процессам посредством измерения ресурсов и результатов деятельности»<sup>1</sup>. Из данного определения следует, что функционально контроллинг, обеспечивая грамотное измерение ресурсов и результатов, осуществляет навигационную и сервисную функции.

Появление философии контроллинга созвучно взглядам на управление эволюционной теории как альтернативе неоклассической идее механической максимизации при статических ограничениях. В условиях непрерывности процессов изменений условия функционирования предприятий эта теория иначе рассматривает экономические явления, базируясь на приверженности людей к следованию правилам принятия решений, а также необходимости инновационной деятельности для успешного развития фирм.

Развивая идеи Й. Шумпетера об инновационном развитии фирм на основе нововведений в области продукции, технологии, рынков сбыта, сырья и т.д., эволюционисты делают акцент на необходимости учета реагирования организаций, их менеджеров и работников на изменение заведённого порядка, набора правил (рутин), сложившихся за определенное время, под влиянием различных факторов среды. При этом именно для сохранения устойчивости движения в направлении стратегической цели современная экономическая система должна постоянно адаптироваться к внешним изменениям для сохранения стабильного положения во внешней среде.

Что такое процесс адаптации с точки зрения новой парадигмы управления, служащей основанием построения системы управления в условиях хаотических внешних изменений? В соответствии с теорией И. Пригожина о закономерностях развития сложных систем в условиях хаоса, адаптация системы это укрепление её внутренних поэлементных

---

<sup>1</sup> Фалько С. Г. Эволюция концепций управления предприятиями промышленности. — М.: ЦЭМИ РАН, 2007.

связей на основании информации о влиянии внешних раздражителей. Эти связи устанавливаются как реакция на изменения условий функционирования системы, для сохранения стабильности положения (выживания) несмотря на такие изменения. То есть для противодействия изменению условий повышается внутренняя жесткость системы, обеспечивающие стабильность её функционирования. Естественно, что уровень запаса первоначальной свободы определяет и меру для формирования такой жесткости. В процессе приспособления к изменениям жесткость устанавливаемых связей повышается, а неопределённость внутренних реакций (энтропия) снижается ровно настолько, насколько позволяет неопределённость внешних воздействий, которым обеспечивается сопротивление. Так на основе самообучения обеспечивается самоорганизация системы <sup>2</sup>.

Система самоорганизуется в целях самосохранения. Однако по мере роста многообразия внешних воздействий в системе устанавливаются жесткие внутренние связи, препятствующие внешнему разрушающему влиянию (росту энтропии) <sup>3</sup>. При этом свободы для дальнейшей самоорганизации становится всё меньше и возможности системы к адаптации к изменениям неизвестного ещё характера исчерпываются <sup>4</sup>. При достижении системой критического уровня связности и самоорганизованности она теряет способность к адаптации и становится на грань разрушения от новых, незнакомых внешних воздействий, к которым у системы уже не будет возможности адаптироваться. Это приводит к катастрофе и разрушению. Однако в целях самосохранения в этой точке развития в недрах системы может быть образована подсистема нового, высшего уровня. «Переходя на новый, более высокий уровень самоорганизации, система вначале может обрести структуру, удалённую от равновесия, но адекватно отражающую сложность внешней среды, когда за реакцию на каждый стабильный источник внешних воздействий отвечает один из элементов системы» <sup>5</sup>. После такого этапа самоорганизации эта подсистема, имеющая новый уровень свободы, принимает на себя неучтённые новые воздействия и демпфирует их за счет свободы собственной организации, сохраняя остальные части системы и всю

<sup>2</sup> Пригожин И., Стенгерс И. Порядок из хаоса. — М.: Прогресс, 1986.

<sup>3</sup> Там же, с. 324–362.

<sup>4</sup> См. Ф.Хейлинген. Основания теории самоорганизации и адаптивности, Пер. с англ. А. Швейна // <http://www.hyperity.km.ru/index.asp?id=1EC9F0255A7C41BBAC4678EDF08A1A46>

<sup>5</sup> Алексеев Н.С. Теория управления «Эпохи без закономерностей» // Менеджмент в России и за рубежом. — 2000. — № 3.

систему от разрушения. Далее эта система эволюционирует в сторону равновесия, совместимого с внешними связями.

Описанная подсистема является системой управления. Её роль в процессе эволюции человека сыграл мозг, благодаря которому после исчерпания возможности физической эволюции в целях приспособления, выживал и развивался *homo sapiens* в условиях постоянно меняющейся внешней природной среды. Базируясь на изложенной парадигме управления, справедливо будет утверждение, что основой для обеспечения адаптивности экономической системы является *адаптивность её системы управления*.

В свою очередь, адаптивность самой системы управления как сложной системы также должна обеспечиваться в соответствии с изложенной последовательностью и в конечном итоге предопределяет необходимость порождения подсистемы «управления управлением». Роль такой системы способна и должна играть система контроллинга, как инструмент моделирования внешней среды.

Чтобы оградить себя от разрушения, система управления должна определенным образом принимать информацию о внешних и внутренних сигналах. Для этих нужд внутри нее организуется дополнительный иерархический уровень, который имеет обратную связь с внешней средой. Данная управляющая подсистема обеспечивает группировку внутренних элементов и идентифицирует те внутренние или внешние сигналы, которые позволяют адаптироваться к внешним или внутренним изменениям с минимальными издержками в структуре системы управления и обеспечить ей возможность выработки наилучших управленческих решений и управляющих воздействий для их реализации.

Контроллинг при этом представляется системой управления координацией принятия управленческих решений (рефлексии решений) менеджерами всех сфер деятельности организации. При чем существенное внимание уделяется мнению HR-менеджеров, формированию и развитию коллективного знания. Таким образом, контроллинг становится частью «рефлексивной структуризации» деятельности предприятия с учетом ее целевого состояния и сценариев развития внешней среды. (Термин «рефлексивная структуризация» предложили Г. Ортман, Д. Сидоу и А. Виндлер <sup>6</sup>).

---

<sup>6</sup> См. Карминский А.М. Информационно-аналитическая составляющая бизнеса: методология и практика. — М.: Финансы и статистика, 2007.

Рефлексия решений — это антипод селекции решений, то есть их отбору. В процессе рефлексии происходит осознание и осмысление решений с точки зрения их внутрифункционального согласования. Происходит осознание каждого решения с точки зрения его влияния на результаты решений, принятых ранее или совместно в рамках других управленческих функций, или выходящих за пределы той или иной функции. Именно эффективная рефлексия решений обеспечивает устойчивость деятельности предприятия в процессе выполнения целевых задач по различным функциональным направлениям. По определению Г.Пича, «опасность ошибочного выбора должна снижаться благодаря *рефлексии* — антипода селекции. Если селекция может быть как результатом обдуманных шагов, так и интуитивных процессов, то рефлексия представляет собой отрешенно-критическую, специальную работу мысли, которая отнюдь не равнозначна осознанной мыслительной операции»<sup>7</sup>.

Итак, способность системы найти и постоянно поддерживать благоприятное состояние, которое называется сбалансированным, определяется реальной возможностью управляющей подсистемы получать и анализировать нужную информацию о внутренней и внешней среде. Этими обстоятельствами, прежде всего, определяется место контроллинга в такой экономической системе как промышленное предприятие.

То есть, возникновение контроллинга, как подсистемы промышленного предприятия, можно объяснить тем, что с повышением уровня рисков и угроз данные системы в процессе самоорганизации приспособлялись к окружающей среде (моделируя ее), пытаясь поддержать состояние сбалансированности посредством включения в их структуру нового элемента управления.

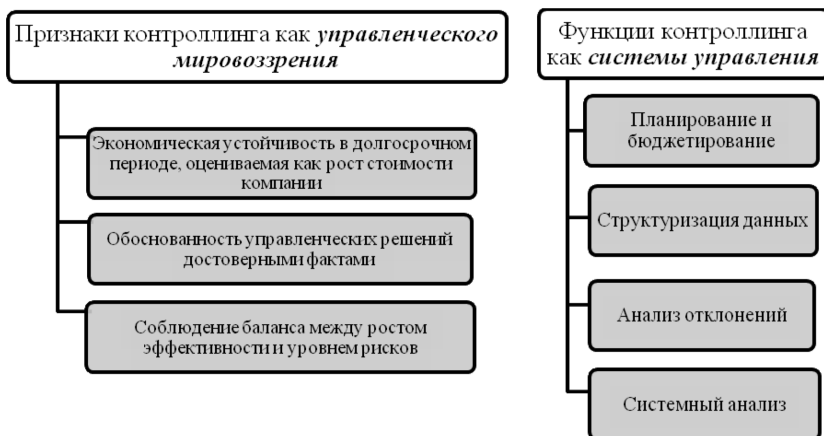
В отличие от динамического, сбалансированное, устойчивое состояние выражается в сохранении равновесного состояния между долгосрочными целями, финансовыми и нефинансовыми показателями, основными и вспомогательными параметрами, внешними и внутренними факторами деятельности, а так же возможностью вернуться в прежнее состояние (в условиях быстро изменяющейся среды) с минимальными издержками. Таким образом, состояние сбалансированности, является одним из основных элементов обеспечения живучести и дальнейшего развития промышленного предприятия.

---

<sup>7</sup> Пич Г., Э.Шерм. Уточнение содержания контроллинга как функции управления и его поддержки // Проблемы теории и практики управления. — 2001. — № 3. — С. 102–107.

Объединяя мировоззренческий и функциональный взгляд на контроллинг, на сегодняшний день Российское объединение контроллеров определяет контроллинг следующим образом: «Контроллинг – философия и образ мышления руководителей, ориентированные на эффективное использование ресурсов и развитие предприятия (организации) в долгосрочной перспективе. Контроллинг – ориентированная на достижение целей интегрированная система информационно-аналитической и методической поддержки руководителей в процессе планирования, контроля, анализа и принятия управленческих решений по всем функциональным сферам деятельности предприятия»<sup>8</sup>.

Сравнительная характеристика взглядов на контроллинг как на управленческую философию и как на метасистему управления представлены на рис.1.



**Рис. 1. Контроллинг как управленческая философия и как метасистема управления**

Можно сказать, что контроллинг обеспечивает руководителей необходимым инструментарием, пригодным для принятия решений в конкретной ситуации. То есть он – метасистема, по отношению к управлению – подсистема управления управлением.

Главная задача контроллинга как метасистемы заключается, на наш взгляд, в сборе, обработке и передаче информации (информационном обеспечении) с целью согласования и координации всех реали-

<sup>8</sup> Карминский М., Фалько С.Г., Жевага А.А., Иванова Н.Ю. Контроллинг. – М.: Финансы и статистика, 2006.

зуемых им функций, способствующих достижению предприятием состояния равновесия (сбалансированности). Его целью является построение эффективной саморазвивающейся организации в долгосрочной перспективе.

Еще одна цель контроллинга — избежать парадокса менеджмента, который заключается в том, что организация сама ставит себе цели. С точки зрения теории систем, цель задается извне. Иначе у менеджеров возникает соблазн поставить достижимые цели, согласованные с интересами менеджера, но не факт, что с интересами клиентов или собственников.

Контроллинг призван обеспечить независимый взгляд на целеполагание с учетом требований заинтересованных лиц и выбрать из превеликого множества инструментов менеджмента, маркетинга, логистики, финансов, управления персоналом, рисками и других областей — наиболее подходящие для конкретной ситуации.

Поскольку в процессе выработки адекватного управленческого решения должны быть идентифицированы ситуация; проблема, как степень несоответствия ситуации, пути и методы решения, способы оценки и выбора решений, то именно контроллинг предоставляет возможность выбора методов оценки ситуации, инструментов анализа проблем, сценариев решения проблемы, методов оценки и выбора.

Именно контроллинг дает ответы на вопросы: что, почему, когда, зачем и как должно меняться в компании? Роль контроллера заключается в выборе адекватных ситуации методов и моделей анализа, контроля, управления по отклонениям и упреждающего регулирования. В этом смысле контроллер является методологом, логиком и аналитиком. Таким образом, именно контроллер нацелен на решение задачи выявления логики бизнеса, технологии его исследования, определению механизма принятия решений.

Определение контроллинга, которое дают Г. Пич и Э. Шерм: «Задачей контроллинга как функции управления является рефлексия управленческих решений, а как функции его поддержки — получение и обработка информации»<sup>9</sup>, концентрирует внимание на еще одной точке зрения на контроллинг. Исследователи, считающие основной функцией контроллинга информационное обеспечение процесса принятия менеджментом предприятия стратегических и оперативных управленческих решений, рассматривают в качестве необходимой

<sup>9</sup> Пич Г., Шерм Э. Уточнение содержания контроллинга как функции управления и его поддержки // Проблемы теории и практики управления. — 2001. — № 3. — С. 102–107.



разработку своей совокупности инструментов по каждому элементу формируемой системы контроллинга.

Если рассматривать в качестве предмета управления систему знаний о закономерностях обеспечения наилучшего достижения намеченной цели в условиях изменяющейся среды, то таком случае, предметом контроллинга должно являться измерение ресурсов, процессов и результатов производственно-хозяйственной деятельности для принятия управленческих решений.

В предложенном определении предмета контроллинга как научной дисциплины ключевым словом является измерение. При этом для целей контроллинга, как системы управления отклонениями от цели, необходимо также задание такого соотношения измеряемых величин, которое является наилучшим и должно поддерживаться вне зависимости от неожиданных изменений. Это соотношение различных показателей может быть названо стандартным или корпоративным стандартом эффективного развития.

Если «контроллинг» предполагает разработку теории, методов и инструментов измерения в различных плоскостях, структура которых предложена в ряде работ профессора А. Дедова<sup>10</sup>, например:

- ресурсы: материалы, труд, основные средства, энергия, финансы и т.п.;
  - функциональные области и процессы: НИОКР, производство, закупки, сбыт, управление персоналом и т.п.;
  - элементы управления: учет, планирование, контроль, анализ,
- то необходима адекватная измерительная шкала с обязательным нормированием (эталонированием) значений коэффициентов.

Особенностью измерений в социально-экономических системах является необходимость учета фактора времени, что обеспечивает методическое единство измерений в различные временные периоды, а, следовательно, сопоставимость полученных результатов.

Кроме того, необходимо проводить измерения не только фактов и явлений прошлого и настоящего, но и на прогнозируемую перспективу. Естественно, что методы измерений при этом должны быть различными. Если измерения не обеспечивают допустимую точность, объективность, единообразие и сопоставимость, то мероприятия по планированию, контролю, учету, анализу отклонений, а также интерпретации полученных результатов становятся либо бессмысленными, либо слабо обоснованными.

---

<sup>10</sup> Дедов О. А. Методология контроллинга и практика управления крупным промышленным предприятием — М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.