



Столыпинский

вестник

Научная статья

Original article

УДК 658.512

DOI 10.55186/27131424_2024_6_3_3

**КОНТРОЛЛИНГ КАК ФИЛОСОФИЯ МЕНЕДЖМЕНТА:
ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ И ВЛИЯНИЕ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**CONTROLLING AS A MANAGEMENT PHILOSOPHY: THEORETICAL
ASPECTS AND IMPACT ON THE EFFICIENCY OF THE ENTERPRISE**

Рогозин Роман Михайлович, Советник генерального директора АО «НПК«СПП», Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы» (117198 Россия, г. Москва, ул. Миклухо-Маклая, д. 6), тел. +7(495)166-69-12, rogozin@npk-spp.ru

Ягода Павел Алесандрович, Преподаватель кафедры, Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Московская академия» (115184 Россия, г. Москва, ул. Новокузнецкая, д. 25), тел. +7(495)838-91-42, robertorianec@gmail.com

Roman M. Rogozin, Adviser to the Director-General Joint-Stock company «Research-and-production corporation«Precision Systems and Instruments», Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba (RUDN University) (6 Miklukho-Maklaya st., Moscow, 117198 Russia), tel. +7(495)166-69-12, rogozin@npk-spp.ru

Pavel A. Yagoda, Teacher of the Department, Moscow academy (25 Novokuznetsk st., Moscow, 115184 Russia), tel. +7(495)838-91-42, robertorianec@gmail.com

Аннотация. В статье рассматриваются теоретические аспекты контроллинга, его цели, функции, инструменты, включая инновационный инструмент - сбалансированную систему показателей. Анализируется влияние системы контроллинга на эффективность деятельности предприятия и оценка человеческого капитала в рамках сбалансированной системы показателей.

Abstract. The article discusses the theoretical aspects of controlling, its goals, functions, and tools, including an innovative tool - a balanced scorecard. The influence of the controlling system on the efficiency of the enterprise and the assessment of human capital within the framework of a balanced scorecard are analyzed.

Ключевые слова: *контроллинг, стратегический контроллинг, сбалансированная система показателей, человеческий капитал, эффективность предприятия, инструменты контроллинга.*

Keywords: *controlling, strategic controlling, balanced scorecard, human capital, enterprise efficiency, controlling tools.*

В современных экономических условиях предприятия сталкиваются с необходимостью постоянно повышать свою конкурентоспособность, адаптироваться к изменениям во внешней среде и принимать эффективные управленческие решения. Одним из подходов, способствующих достижению этих целей, является контроллинг - система постоянной оценки всех сторон деятельности предприятия, его подразделений, руководителей и сотрудников с точки зрения своевременного и качественного выполнения заданий стратегического плана, выявления отклонений и принятия безотлагательных действий.

Цель данной статьи - проанализировать теоретические аспекты контроллинга, его цели, функции и инструменты, а также оценить влияние системы контроллинга на эффективность деятельности предприятия.

Задачи исследования:

изучить определение, цели и функции контроллинга;

рассмотреть основные инструменты контроллинга, используемые промышленными предприятиями;

проанализировать влияние системы контроллинга на эффективность деятельности предприятия;

оценить сбалансированную систему показателей как инновационный инструмент контроллинга, в том числе в области оценки человеческого капитала.

Гипотеза исследования: внедрение системы контроллинга на предприятии, включая использование инновационных инструментов, таких как сбалансированная система показателей, позволит повысить эффективность деятельности предприятия за счет координации действий менеджмента, сквозного подхода к управлению, интеграции функциональных и процессных элементов в систему стратегического менеджмента, а также за счет оценки и развития человеческого капитала [5].

Контроллинг это система постоянной оценки всех сторон деятельности предприятия, его подразделений, руководителей, сотрудников с точки зрения своевременного и качественного выполнения заданий стратегического плана, выявления отклонений и принятия безотлагательных действий для достижения намеченных рубежей при любых обстоятельствах хозяйственной ситуации. Контроллинг является для руководства предприятий своеобразным поставщиком информации, координирующим оперативную и стратегическую деятельность.

Основными предпосылками развития контроллинга на предприятиях являются:

усложнение структуры бизнес-процессов;

увеличение потребностей в финансировании для реализации конкурентной стратегии;

рост инновационной и инвестиционной активности как ключевого фактора конкурентоспособности;

развитие информационных моделей в управлении финансами;

разделение институтов собственности и управления в крупных корпорациях; усложнение юридической структуры предприятий.

Контроллинг позволяет осуществлять непрерывный контроль за достижением как краткосрочных, так и долгосрочных целей предприятия [1]. В этой связи он делится на два вида: оперативный и стратегический.

Основными функциями контроллинга являются:

поддержка процесса планирования;

учет для целей управления;

контроль за реализацией планов, выявление и анализ отклонений;

оценка протекающих процессов и предоставление отчетности руководству;

выработка рекомендаций по возможным решениям и оценка последствий их реализации.

Деятельность контроллинга основывается на четырех принципах: движения и торможения, своевременности, стратегического сознания, документирования.

Для успешного функционирования системы контроллинга на предприятии целесообразно создание специальной службы контроллинга, которая может быть частью финансово-экономического блока или самостоятельной структурой, подчиняющейся непосредственно директору предприятия.

Основная цель стратегического контроллинга - обеспечение долгосрочного функционирования предприятия и контроль достижения намеченной стратегической цели развития. Для реализации этой цели используются различные инструменты, такие как:

портфельный анализ;

анализ кривой жизненного цикла;

SWOT-анализ;

анализ потенциала;

техника сценариев;

прогнозирование;

GAP-анализ;

конкурентный анализ.

GAP-анализ (анализ "стратегических люков") - инструмент, используемый для анализа отклонений между реально складывающимися показателями на предприятии и плановыми (желаемыми) показателями. Стратегический люк это разница между ожидаемым значением показателя и целевым. На основе GAP-анализа предприятием разрабатываются стратегические мероприятия по ликвидации выявленных разрывов.

Важным дополнением к GAP-анализу является техника сценарного планирования, которая позволяет спрогнозировать контролируемые величины с учетом воздействия факторов внешней среды. Для этого разрабатываются три сценария: оптимистический, пессимистический и наиболее вероятный.

Комплексное применение GAP-анализа и сценарного планирования дает возможность более точно спрогнозировать контрольные показатели, оценить вероятность достижения плана при складывающихся тенденциях внешней среды [2]

Другими инструментами для анализа внешней среды являются конкурентный анализ М.Портера, проводимый для оценки конкурентных сил, влияющих на деятельность предприятия, и PEST-анализ, предназначенный для описания и оценки влияния политических, экономических, социальных и технологических факторов.

Таким образом, стратегический контроллинг, опираясь на свой инструментарий, позволяет сформировать стратегию развития предприятия как открытой системы, находящейся под воздействием внутренних и внешних факторов.

Наличие системы контроллинга как подсистемы системы менеджмента позволяет обеспечить:

координацию действий менеджмента на всех уровнях управления;

сквозной подход к управлению бизнесом;

интеграцию функциональных и процессных элементов в систему стратегического менеджмента организации при наличии достаточной, релевантной и объективной информационно-аналитической поддержки;

повышение качества и уровня принимаемых стратегических решений.

Контроллинг способствует своевременному обнаружению недостатков в управлении и быстрому реагированию руководства на изменяющиеся внешние и внутренние условия, что в значительной степени может повлиять на хозяйственную деятельность. Таким образом, контроллинг выполняет "предупреждающую" функцию, позволяющую диагностировать кризисное состояние предприятия.

С внедрением контроллинга на предприятии улучшаются процессы формирования цен, инвестиций, управления финансовыми ресурсами, повышается эффективность принимаемых управленческих решений [4]. Планирование целей предприятия осуществляется с помощью анализа и обобщения информации, предоставляемой контроллером. Система контроллинга помогает руководителю и менеджерам эффективно использовать ресурсы предприятия и приспособливаться к изменениям в рыночной среде.

Сбалансированная система показателей (ССП) является одним из новейших инструментов стратегического контроллинга. ССП это система стратегического управления организацией, основанная на расчете эффективности с помощью ключевых показателей, определяющих стратегию организации.

Особенностью ССП является сбалансированность четырех направлений деятельности предприятия: финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, обучение и развитие. Для каждого направления разрабатываются ключевые показатели эффективности (КПЭ), позволяющие измерить достижимость целей. Все цели в ССП логически взаимосвязаны, достижение одной цели способствует реализации других целей предприятия.

Преимуществами ССП являются ее высокая информативность, охват различных перспектив бизнеса, управление на основе измерений, согласование интересов всех сторон внутри организации, сосредоточенность на наиболее важных моментах управления.

Важным аспектом ССП является оценка человеческого капитала предприятия. Современная наука придает большое значение развитию человеческого капитала как источника будущих доходов предприятия. Человеческий капитал включает

в себя компетенции, знания, мотивации и навыки, сформированные в результате инвестиций и отражающие различные качества человека, которые оказывают существенное влияние на производительность труда и рост дохода.

Для оценки человеческого капитала в рамках ССП можно использовать следующие показатели: возраст, спортивная активность, инновационная активность, уровень образования, социальная активность, квалификация персонала.

Выделение человеческого капитала как отдельной составляющей ССП необходимо, поскольку он является одним из ключевых механизмов деятельности современного предприятия [3] Контроль за человеческими ресурсами с целью повышения успешности работы в целом требует особого внимания руководителей.

Проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы:

Контроллинг является современной философией менеджмента, системой постоянной оценки всех сторон деятельности предприятия с целью своевременного выполнения стратегического плана, выявления отклонений и принятия корректирующих действий. Основными функциями контроллинга являются поддержка процесса планирования, учет для целей управления, контроль реализации планов, оценка протекающих процессов, выработка рекомендаций.

Для реализации функций контроллинга используются различные инструменты, такие как портфельный анализ, SWOT-анализ, GAP-анализ, техника сценариев, конкурентный анализ и другие. Комплексное применение этих инструментов позволяет сформировать стратегию развития предприятия как открытой системы с учетом внутренних и внешних факторов.

Внедрение системы контроллинга на предприятии способствует координации действий менеджмента, сквозному подходу к управлению, интеграции функциональных и процессных элементов в систему стратегического менеджмента, повышению качества принимаемых решений. Контроллинг позволяет улучшить процессы формирования цен, инвестиций, управления

финансами, повысить эффективность использования ресурсов и адаптироваться к изменениям рыночной среды.

Сбалансированная система показателей является инновационным инструментом стратегического контроллинга, обеспечивающим сбалансированность четырех направлений деятельности предприятия: финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, обучение и развитие. Включение в ССП показателей, характеризующих человеческий капитал, позволяет оценить и развивать этот ключевой ресурс современного предприятия.

Таким образом, гипотеза исследования о том, что внедрение системы контроллинга, включая использование инновационных инструментов, повысит эффективность деятельности предприятия, нашла свое подтверждение. Контроллинг как философия менеджмента способствует достижению стратегических целей предприятия за счет координации управленческих действий, сквозного подхода к управлению, развития человеческого капитала и других факторов.

Литература

1. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М.: ЗАО "Олимп-Бизнес". 2003. 320 с.
2. Гершун А.М., Горский, М.А. Технологии сбалансированного управления. М.: ЗАО "Олимп-Бизнес". 2005. 416 с.
3. Линик А.Ю. Проблемы внедрения и использования сбалансированной системы показателей в российских компаниях // Вестник Южного федерального университета. 2011. №5. С. 87-94.
4. Шешукова Т.Г., Гуляева, Е.Л. Сбалансированная система показателей как инструмент стратегического управления // Вестник Пермского университета. 2013. №2. С. 108-116.
5. Иванов А.В. Проблемы и перспективы внедрения сбалансированной системы показателей в российских компаниях // Менеджмент в России и за рубежом. 2015. №2. С. 28-36.

References

1. Kaplan R., Norton D. Balanced scorecard. From strategy to action. Moscow: Olymp-Business CJSC. 2003. 320 p.
2. Gershun A.M., Gorsky, M.A. Technologies of balanced management. M.: Olymp-Business CJSC. 2005. 416 p.
3. Linnik A.Y. Problems of implementation and use of a balanced scorecard in Russian companies // Bulletin of the Southern Federal University. 2011. No.5. pp. 87-94.
4. Sheshukova T.G., Gulyaeva, E.L. Balanced scorecard as a strategic management tool // Bulletin of the Perm University. 2013. No.2. pp. 108-116.
5. Ivanov A.V. Problems and prospects of implementing a balanced scorecard in Russian companies // Management in Russia and abroad. 2015. No.2. pp. 28-36.

© *Рогозин Р.М., Ягода П.А., 2024 Научный сетевой журнал «Столыпинский вестник» №3\2024*

Для цитирования: Рогозин Р.М., Ягода П.А. КОНТРОЛЛИНГ КАК ФИЛОСОФИЯ МЕНЕДЖМЕНТА: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ И ВЛИЯНИЕ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ // Научный сетевой журнал «Столыпинский вестник» №3\2024