

УДК 368.023(336.01)

Вакуленко М.В.

Научный руководитель: к.э.н., доцент Джулай В.А.

Институт магистерского и последипломного образования Университета банковского дела Национального банка Украины, г. Киев

## РОЛЬ КОНТРОЛЛИНГА В ОБЕСПЕЧЕНИИ СБАЛАНСИРОВАННОГО УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ

**Постановка проблемы.** Преодоление негативных явлений в украинской экономике и обеспечение экономического роста во многом зависят от кризисоустойчивости, витальности и возможностей сбалансированного устойчивого развития хозяйствующих субъектов. Сбалансированное устойчивое развитие предприятия предполагает его стабильное и эффективное функционирование в существующих и расширяющихся масштабах, перспективную конкурентоспособность, финансовую устойчивость и инвестиционную привлекательность. В настоящее время возможности такого развития предприятия определяются не только экономическими характеристиками, но и факторами корпоративной социальной ответственности и стратегической направленности на долгосрочную стабильность, развитие и гармоничное существование в экономической среде, природе и обществе, а именно:

- позиционированием предприятия в социально-экономической системе как центра пересечения интересов значительного количества заинтересованных лиц и построением его деятельности с учетом балансирования этих интересов;
- социальной ориентацией и экологической ответственностью бизнеса;
- наличием стратегии развития и эффективной системы управления, оперативно и адекватно реагирующей на изменения во внешней и внутренней среде.

Поскольку эти характеристики определяют доверие инвесторов к компании, они являются капиталобразующими факторами “длительного действия”, способствующими созданию стоимости, как в текущей деятельности, так и в долгосрочной перспективе. Экономическая стабильность и устойчивость развития хозяйствующих субъектов определяют возможности макроэкономического роста, а прозрачность информационных потоков на рынке становится важным условием формирования мировой финансовой архитектуры качественно нового уровня.

В настоящее время предприятие не может рассматриваться вне среды его функционирования и его развитие предполагает формирование такого механизма управления внутренними процессами, который обеспечивает не только эффективность деятельности, но и постоянное взаимодействие с этой средой с учетом перспектив жизнеспособного и динамичного в ней существования. Возникает необходимость не просто в выборе новых инструментов и методов менеджмента, а в концептуально новом подходе, позиционирующем предприятие в социально-экономическом пространстве как центр пересечения интересов различных субъектов и институтов, цели деятельности которого определяются не столько получением собственной выгоды, сколько гармонизированы с этими интересами. Одним из современных и динамично развивающихся направлений, позволяющих реализовать такой подход, является контроллинг.

Контроллинг представляет собой одну из подсистем менеджмента хозяйствующего субъекта, обеспечивающую информационную, методическую и организационно-технологическую поддержку процесса управления. Оценивая качество выполнения и механизм взаимодействия основных функций управления, контроллинг обеспечивает их увязку и интеграцию, осмысление, упорядочение и подчинение управленческих процессов общему вектору развития предприятия и позволяет перевести менеджмент на другой, качественно более высокий уровень.

Вопросам сбалансированного и устойчивого развития достаточно много внимания в последнее время уделяется специалистами в области бухгалтерского учета и финансовой отчетности – Головым С.Ф., Киндрацкой Л.М., Палием В.Ф., Панковым Д., Легенчуком С.Ф. и другими. Однако роль контроллинга в достижении сбалансированного устойчивого развития, как фактора экономического роста и формирования комплексной системы информационного обеспечения мировой финансовой архитектуры в современной экономической литературе, по нашему мнению, пока еще освещена недостаточно.

**Цель исследования.** Целью настоящей статьи является изучение роли контроллинга в обеспечении сбалансированного устойчивого развития предприятий.

**Анализ последних исследований и публикаций.** В рассматриваемом контексте особенный интерес вызывают работы профессора С.Г. Фалько, председателя российского НП “Объединение контроллеров”, который акцентирует внимание на значении современных концепций контроллинга для обеспечения стратегической навигации и сбалансированного развития предприятия с учетом интересов его стейкхолдеров. Глубокий анализ роли учета в формировании информационной среды, позволяющей оценить финансовые и нефинансовые, прошлые и будущие, внутренние и внешние параметры деятельности и сформировать отчетность устойчивого развития (в соответствии с теорией заинтересованных лиц), дается в публикациях профессора С.Ф. Голова. При этом речь идет не просто об изменении содержания отчетности, а о новом видении предмета, объекта, методов и принципов бухгалтерского учета в соответствии с расширением требований к его информационному продукту. Также можно отметить фундаментальные исследования профессора О.А. Терещенко, посвященные роли контроллинга в обеспечении финансовой стабильности и долгосрочной инвестиционной привлекательности компаний.

**Изложение основного материала.** Контроллинг можно отнести к числу наиболее перспективных направлений в области функционального, институционального и инструментального обеспечения системы корпоративного управления, поскольку он гибко вписывается в эту систему и поддерживает стратегическую направленность развития предприятия. В рамках контроллинга объединяются такие функ-

ции менеджмента, как целеполагание, планирование, учет, мониторинг и контроль, информационные потоки, регулирование и анализ. При этом, как справедливо отмечают многие авторы, контроллинг “не подменяет собой эти функции, а связывает воедино, интегрирует и координирует”. Поэтому он должен не принимать на себя уже существующие функции управления – планирование, контроль, учет, анализ, а включать их в сферу своей ответственности как объект регулирования, осуществляя организационную, конструирующую, координирующую, инструментально-методическую, оценочно-рефлексивную поддержку, интегрируя и направляя на достижение целей. Это прослеживается в работах ряда авторов, выделяющих различные специфические функции контроллинга – Ананькиной Е.А., Данилочкина С.В., Данилочкиной Н.Г., Фалько С.Г., Карминского А.М., Оленева Н.И., Примака А.Г., Петренко С.Н., Вороница В.П., Подмолодиной И.М., Виноградова С.Л., Уляшевой Ж. и других. Такой подход является правильным, т.к. обозначает самостоятельность и определяет предназначение контроллинга. Однако в числе его специфических функций представляется целесообразным выделять только наиболее существенные, к которым можно отнести:

1) сервисную (организационная, методическая, структурирующая, моделирующая, рефлексивная и консалтинговая поддержка процесса управления);

2) информационную (информационное обеспечение процесса управления);

3) координирующую (межфункциональная координация в системе управления, действий менеджеров по отношению к оперативной системе и в процессе подготовки и принятия решений);

4) навигационную (мониторинг среды функционирования, обеспечение адаптации к изменяющимся условиям, оценка и корректировка целей, ориентация процесса управления на их достижение).

Контроллинг выполняет те задачи, которые не решаются или в недостаточной степени решаются в рамках других функций управления, в частности:

– осуществляет оценку внутренней и внешней среды, согласование целей бизнеса и целей менеджмента;

– оценивает рациональность и качество системы управления, ее соответствие целям деятельности предприятия;

– формирует рекомендации по организации управления с использованием новых технологий;

– оценивает методы, применяемые при реализации функций менеджмента, и рекомендует целесообразные методы, инструменты и процедуры;

– формирует новое видение объектов управления и его функциональных сфер в контексте актуальных концепций менеджмента и целевых установок предприятия;

– определяет информационные потребности в контуре менеджмента и направления развития внутренней информационной среды предприятия;

– осуществляет рефлексию, т.е. осознание, осмысление и дальнейшую оценку управленческих решений, а также выбирает (рекомендует) критерии для такой оценки;

– предлагает методы координации действий менеджеров и межфункциональных управленческих команд в процессе выработки, осмысления, согласования и принятия управленческих решений;

– комментирует экономическую информацию и рекомендует варианты принимаемых решений, осуществляет внутренний консалтинг на всех стадиях, связанных с принятием и реализацией решений.

Контроллинг ориентирует систему управления предприятием на достижение конкурентоспособности и долгосрочной стабильности, то есть устойчивое развитие в длительной перспективе. Факторами такой устойчивости, как уже отмечалось, являются корпоративная социальная ответственность и стратегия развития, нацеленная на сбалансированное гармоничное существование во внешней среде. Это подтверждают современные тенденции развития корпоративной отчетности, которая перестает ограничиваться чисто финансовой информацией, уже недостаточной для точной оценки надежности и эффективности данного бизнеса. Отчетность не просто дополняется нефинансовыми показателями и комментариями к ним, а трансформируется – сначала в управленческую отчетность, характеризующую реду, перспективы и стратегические аспекты функционирования компании, а затем – в отчетность устойчивого развития (“sustainability reporting”). Отчетность устойчивого развития строится на основе концепции социальной ответственности и предполагает оценку перспектив и последствий деятельности данной организации, ее влияния на жизнь общества и вклада в природный, человеческий и социальный капитал. Одной из наиболее распространенных систем отчетности устойчивого развития является отчетность на базе “мягкого” международного стандарта GRI “Глобальная инициатива по отчетности” (Global Reporting Initiative), предполагающего формирование отчетности по принципу “триединого итога” – экономика компании, экология производства и социальная политика. Следует отметить, что отчетные показатели результативности, дающие сопоставимую информацию об экономических, экологических и социальных результатах деятельности организации, приводятся в контексте характеристики условий среды этой деятельности, стратегии и подходов менеджмента в данном направлении.

Формирование такого рода отчетов является предпосылкой для перехода к следующему этапу – полностью интегрированной корпоративной отчетности, которая будет сочетать в себе финансовый отчет и отчет о стратегической устойчивости, объединенные в новом формате на качественно новом уровне. Стандарты такой отчетности пока находятся в стадии разработки, однако ряд стран и компаний уже практикует подготовку интегрированных отчетов.

Роль контроллинга заключается в том, чтобы выделить их в числе таких объектов, создать систему информационного обеспечения и организационно-методической поддержки процесса управления этими ключевыми нематериальными составляющими капитала, создающими основу для экономического роста, то есть настроить систему управления на регулирование приобретающих приоритетное значение параметров бизнеса. Поскольку контроллинг позволяет осуществлять мониторинг внешней среды и оценивать место предприятия в ней, с учетом его сильных и слабых сторон, он используется как действенный инструмент формулировки и упорядочивания корпоративных целей. Це-

ли предприятия, представляющие собой ориентиры его существования и развития, безусловно, могут устанавливаться вне зависимости от наличия контроллинга, но он помогает оценивать и корректировать их в контексте изменений экономической парадигмы, рыночной ситуации, внутренней среды и видения топ-менеджментом компании ее перспектив. В частности, к ним относят :

- максимизацию прибыли;
- длительное и эффективное функционирование предприятия и его структурных единиц;
- предупреждение возникновения кризисных ситуаций;
- создание экономической добавленной стоимости;
- эффективное использование ресурсов и развитие предприятия в долгосрочной перспективе;
- рост стоимости компании;
- адаптацию к изменениям окружающей среды;
- удовлетворение интересов всех заинтересованных лиц и обеспечение сбалансированного устойчивого развития.

При создании системы контроллинга процессный подход к управлению, предполагающий, в частности, выделение в числе его ключевых объектов бизнес-процессов, приобретает в настоящее время особую актуальность. Бизнес-процесс представляет собой последовательность операций, необходимых для обработки некоего объекта и получения определенного результата, которая является завершённой с точки зрения содержания, временной и логической последовательности. Международные стандарты качества семейства ISO 9000 определяют процесс как деятельность, использующую ресурсы и управляемую с целью преобразования входов в выходы. При этом процессы многочисленны и взаимосвязаны, а выход одного процесса зачастую образует вход следующего.

Контроллинг позволяет на качественно новом уровне реализовать требования к системе внутреннего контроля предприятия. Актуальной на сегодня тенденцией является формирование двухуровневой системы внутреннего контроля, включающей в себя систему органов, подотчетных собственникам (наблюдательный совет, ревизионная комиссия, служба внутреннего аудита), и систему органов и ответственных лиц, подотчетных руководству предприятия, т.е. исполнительному органу, действующему в интересах собственника, к которой и будет относиться служба контроллинга. Но круг задач контроллинга значительно шире, чем проверка качества корпоративного управления на предмет соответствия интересам собственника и достоверности отчетных данных. Он определяет архитектуру системы контроля таким образом, чтобы обеспечить соответствие качества управления и информационного продукта не только внешним требованиям. При построении системы внутреннего контроля важен комплексный подход к видению целей и задач и интеграция с другими функциями управления, что в полной мере реализуется именно в концепции контроллинга. Контроллинг позволяет увязать локальные задачи внутреннего контроля с корпоративной стратегией и целями, обеспечить его соответствие уровню, требуемому как со стороны внешней, рыночной, среды, так и со стороны собственников и менеджмента предприятия. Конфигурируя организационную структуру бизнеса и систему управления им, выделяя центры ответственности, показатели и процедуры их мониторинга и контроля, контроллинг позволит не просто обеспечить постановку системы внутрихозяйственного контроля, но и интегрировать его с другими функциональными сферами управления.

**Выводы и перспективы дальнейшего исследования.** Таким образом, контроллинг играет существенную роль в обеспечении устойчивого и сбалансированного экономического роста. Он конструирует и поддерживает функционирование системы управления предприятием, поддерживающей оптимальное протекание внутренних процессов, их подчиненность целям развития, и адекватное видение этих целей в контексте тенденций развития экономической системы в целом. Контроллинг выступает связующим звеном, которое дает возможность выстроить стратегию развития предприятия в соответствии с требованиями внешней среды и сбалансировать при этом интересы предприятия и заинтересованных лиц и институтов. Кроме того, он обеспечивает сближение и конвергенцию финансового и управленческого учета, их ориентацию на управление ключевыми факторами экономического роста, полноценный информационный обмен как внутри предприятия, так и с внешней экономической средой и соответственно прозрачность информационных потоков мировой финансовой архитектуры. В дальнейших исследованиях планируется конкретизировать механизм реализации функций контроллинга, позволяющий обеспечивать достижение целей предприятия и поддерживать сбалансированное устойчивое развитие хозяйствующих субъектов в Украине.

#### Список цитированных источников

1. Беккер, В. Взаимодействие менеджмента и контроллинга: опыт Германии и России / В. Беккер, Б. Бальцер, Л. Гончарова // Контроллинг. – 2010, № 3 (36). – С. 20-29.
2. Бизнес-процессы [Эл. ресурс.] – Режим доступа: <http://www.jobgrade.ru/modules/Articles/article.php?storyid=531>
3. Виноградов, С.А. Контроллинг как технология менеджмента. Заметки практика [Текст] / С.А. Виноградов // Контроллинг. – 2002. – № 2. – С. 2-6.
4. Воронин, В.П. Научно-методические основы построения системы контроллинга на предприятиях химической промышленности / В.П. Воронин, В.П. Соколов, И.М. Подмолодина, С.А. Воротников. – Воронеж: ВГТА, 2006. – 224 с.
5. Голов, С.Ф. Бухгалтерський облік в Україні: аналіз стану та перспективи розвитку: монографія / С.Ф. Голов. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 522 с.
6. Голов, С.Ф. Система глобального бухгалтерского учета / С. Голов // Бухгалтерский учет и аудит. – 2010. – № 3. – С. 3-12.
7. Голов, С. Теория многоцелевого бухгалтерского учета / С. Голов // Бухгалтерский учет и аудит. – 2011. – № 4. – С. 3-13.
8. Дубовик А. Вклад надлежащей системы корпоративного управления в создание стоимости компании. – [Эл. ресурс.] – Режим доступа: <http://www.management.com.ua/finance/fin127.html?print>