

В XX–XXI вв. значительно усилился обмен парадигмальными установками не только между различными естественнонаучными дисциплинами, но также между социально-гуманитарными науками. Причем междисциплинарный синтез все чаще рассматривается как один из важнейших аспектов возникновения нового знания, когда полученные в одной отрасли знания включаются в качестве оснований для формирования знаний в другой дисциплине. Такое взаимообогащение наук идет как по линии трансляции отдельных методов из одной науки в другую, так и за счет фундаментальных принципов и концептуальных средств из одной науки в другую, что приводит к коренной перестройке оснований науки, т.е. к научной революции [2].

Основные перспективные задачи белорусской науки в рамках реализации приоритетных направлений научно-технической деятельности сформулированы на основе действующих стратегических и тактических документов Президента и Правительства Республики Беларусь: Национальной стратегии устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на 2010–2015 годы, Комплексного прогноза научно-технического прогресса Республики Беларусь на 2006–2025 годы.

Пути решения поставленных перед наукой задач: создание благоприятной для инновационной деятельности институционально-правовой среды; развитие научно-исследовательского сектора высшей школы с ориентацией на решение научно-технических задач развития экономики; создание глобальной информационной систе-

мы по инновациям и мониторингу; обеспечение взаимосвязи государственных программ научных исследований между собой и с государственными научно-техническими и целевыми программами; обеспечение максимально благоприятных условий для подготовки научных кадров высшей квалификации и развития научных школ, научно-производственных центров и других организационных форм [1].

Решение поставленных перед белорусской наукой задач позволит в ближайшее время достичь роста количественных и качественных показателей, а экономике страны выйти на новый уровень конкурентоспособности. Объединение усилий участников образовательного, научно-технического и инновационного процессов открывает возможности создания в ближайшие годы в Республике Беларусь эффективной белорусской модели национальной инновационной системы, которая обеспечит требуемые темпы научно-технического прогресса и широкое распространение знаний.

СПИСОК ЦИТИРОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Межгосударственная программа инновационного сотрудничества государств-участников Содружества Независимых Государств на период до 2020 г. – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.cis.minsk.by>, свободный. – Загл. с экрана. – Яз. рус.
2. Налоги Беларуси. – [Электронный ресурс]: <http://www.commersant.by/open-business/tax/599-nalogi-belarusi.html>.

Материал поступил в редакцию 07.09.13

ANTONOVA Yu.V. Science – as the important factor of development of economy of Belarus

In article the ever-increasing role and the importance of science in modern conditions is defined; the main problems of scientific knowledge are revealed; interdisciplinary strategy of modern science are considered. By the author it is proved that association of efforts of participants of educational, scientific and technical and innovative processes opens possibilities of creation in the next years in Republic of Belarus effective Belarusian model of national innovative system which will provide demanded rates of scientific and technical progress and a wide circulation of knowledge.

УДК 658

Осипчук Н.В.

КОНТРОЛЛИНГ И ЕГО МЕСТО В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА

Введение. Нынешние условия функционирования предприятий характеризуются дальнейшей глобализацией хозяйственной деятельности, высокими темпами научно-технического прогресса, инновационного развития, усилением агрессивности конкурентной среды. Для успешного развития предприятия в данных условиях руководству необходимо принимать своевременные и обоснованные стратегические и оперативные управленческие решения, координировать деятельность всех структурных подразделений в процессе достижения поставленных целей. Принятие решения требует наличие точной и полной информации о текущем состоянии предприятия. Эти обстоятельства предполагают формирования новых подходов к управлению предприятием. Одним из инструментов, позволяющим эффективно разрабатывать и внедрять на предприятиях современные подходы к управлению, является контроллинг.

Термин «контроллинг» информационно емкий. Он выступает инструментом менеджмента, который синтезирует в себе управленческий учет, планирование, контроль и аналитическую работу. Единого толкования этого термина среди экспертов нет. Специалисты сходятся лишь в том, что отождествлять контроллинг с контролируванием нельзя, так как английский глагол «to control» переводится не только как «контролировать», но и «управлять», «регулировать». Контроль направлен в прошлое, на выяснение времени ошибок и просчетов, а контроллинг – это управление будущим для обеспечения длительного функционирования предприятия и его структурных единиц. В деятельности фирмы контроллинг – это целостная концепция управления предприятием, направленная на выявление

шансов и рисков, связанных с получением прибыли. В основе этой концепции лежит стремление обеспечить успешное функционирование организационной системы в долгосрочной перспективе [1, с.7].

Для более четкого определения задач контроллинга, а также его места в системе менеджмента, сначала необходимо уточнить, в чем заключается миссия менеджмента. Миссия менеджмента заключается в направлении деятельности предприятия на достижение его целей, причем максимально эффективным путем [2].

Основными функциями менеджмента являются планирование, организация, управление и контроль использования ресурсов [3]. Для главного менеджера речь идет о ресурсах компании в целом, для прочих менеджеров – речь идет о ресурсах, которыми они наделены для выполнения возложенных на них задач. К вышеупомянутым ресурсам относятся: финансовые, материальные, человеческие. Например, когда речь идет о человеческих ресурсах, то каждый менеджер обязан спланировать работу подчиненных ему работников, организовать выполнение ими этой работы, управлять своими работниками в процессе выполнения работ и ориентировать их в нужном для предприятия направлении и, наконец, контролировать, в какой степени исполняются плановые задания.

Время, затрачиваемое на каждую из четырех перечисленных функций менеджмента, зависит от занимаемой менеджером ступеньки в иерархической лестнице предприятия: чем выше уровень менеджера, тем больше в его работе превалирует планирование и организация, чем ниже, тем больше – управление. При этом на лю-

Осипчук Наталья Валентиновна, ст. преподаватель кафедры бухгалтерского учета, анализа и аудита Брестского государственного технического университета.

Беларусь, БрГТУ, 224017, г. Брест, ул. Московская, 267.

бом уровне иерархии менеджер должен уделять время контролю. Для реализации своих функций менеджерам необходима информация: полная, достоверная, своевременная, защищенная. Необходима ее систематизация, анализ и интерпретация. Именно в этом заключается главная задача контроллинга: в информационной, а также консультационной поддержке менеджеров для того, чтобы они могли качественно выполнять свои функции.

Из вышесказанного следует, что контроллинг не есть альтернатива менеджменту, а контроллеры не освобождают менеджеров от выполнения их основных обязанностей: планирования, организации, управления и контроля ресурсов. Контроллинг представляет собой современный инструмент в системе управления бизнесом.

Контроллинг в качестве инструмента управления бизнесом признан и используется во всех развитых странах мира. В результате происходит взаимное обогащение лучшим опытом в данной области, хотя в полной мере в практике учитываются и национальные различия, что выступает важным фактором повышения эффективности его применения. В условиях глобализации мировой экономики происходит активное перемещение капитала из одной страны в другую. Например, на принадлежащих японскому капиталу автозаводах в США активно используются инструменты контроллинга, разработанные в Японии, а в ФРГ в то же время на вооружение принимается все то положительное, что накоплено в этой сфере в Соединенных Штатах Америки.

В отдельных государствах наиболее интенсивно используются одни положительные стороны контроллинга, в других – иные, но во всех случаях его применения он получает положительные отзывы и хорошие результаты. Взаимообогащение опытом, которому активно способствует контроллинг, превращает его в многоплановый универсальный управленческий инструмент, становящийся неотъемлемой частью современного менеджмента, способствующий качественно совершенствованию управления.

Необходимо подчеркнуть, что и в западных странах, в том числе Европейского Союза, до сих пор нет четкого и общепризнанного представления о содержании системы контроллинга. В то же время спор о том, нужен контроллинг или нет, решен давно, поскольку уже в 1974 г. свыше 90% крупных европейских предприятий, обладали институционально обособленным подразделением контроллинга [4]. Сегодня же основная часть средних и мелких предприятий этих стран также ввели у себя соответствующую службу.

В то же время применение практического инструментария контроллинга на разных предприятиях существенно различается. По-разному построена и организационная основа подобных служб. Имеющиеся на большинстве германских предприятий службы контроллинга в первую очередь занимаются учетом и анализом затрат, а также результатов финансовой и хозяйственной деятельности. Конкретные фактические данные для анализа предоставляются службе контроллинга бухгалтерией. Статистические материалы, данные плана и результаты сравнения фактических значений показателей с плановыми величинами контроллер получает от плановой и финансовой служб предприятия. На базе проведенных расчетов контроллер предлагает высшему руководству фирмы рекомендации по сокращению затрат, увеличению прибыльности, рентабельности производства и сбыту. На основе подобных рекомендаций осуществляется выбор наилучшего управленческого решения из числа имеющихся альтернатив.

Применение инструментов контроллинга позволяет предприятиям добиваться высоких результатов, прежде всего в таких областях, как планирование, прогнозирование, инвестиционная привлекательность, инновационная деятельность, финансовые результаты.

Приведенные данные свидетельствуют, что внедрение систем контроллинга в промышленные, кредитные и иные предприятия открывает возможность для решения совокупности проблем, включая повышение уровня инвестиционной привлекательности, эффективности оборота документов, увеличения открытости компании, финансовой устойчивости и оптимизации системы планирования.

Основные задачи контроллера как внутрифирменного советника, который организует и сопровождает процесс постановки целей,

планирования и управления и несет ответственность за достижение целей, выглядят следующим образом.

1. Предоставление информации менеджерам

Поставляемая контроллерами информация используется менеджерами в целях планирования, оценки и управления деятельностью предприятия, обеспечения надлежащего использования и сохранности активов организации, коммуникации с заинтересованными внешними лицами (акционерами, банками, инвесторами, партнерами и др.).

2. Участие в процессе менеджмента

Контроллеры активно вовлечены в процесс управления предприятием. Они участвуют в принятии стратегических, тактических и оперативных решений, совместно с менеджером вносят свой вклад в обеспечение координации усилий отдельных подразделений компании, работают на то, чтобы компания функционировала как единый организм с целью достижения наилучших результатов в долгосрочной, среднесрочной и краткосрочной перспективе.

Контроллер несет ответственность не только за построение системы планирования, но и за адаптацию персонала компании к работе с этой системой, его обучение навыкам и культуре планирования. В обязанности контроллера также входит обеспечение участников процесса планирования необходимой экономической информацией, например, фактическими данными прошлых периодов, целевыми показателями на перспективу, плановыми значениями ряда коэффициентов, лимитов и нормативов, прогнозным показателем инфляции и т.д. Наконец, контроллер несет ответственность за организацию процессов планирования, а значит, должен обладать умением убеждать других в необходимости планирования.

Но контроллер не занимается разработкой планов, то есть не подменяет собой менеджеров отделов продаж, закупок, производства и других сфер деятельности и не выполняет работу за подчиненные им подразделения. Поскольку планирование – это одна из четырех основных функций менеджмента, им занимаются линейные и функциональные менеджеры. Каждый из них на своем рабочем месте определяет, каких результатов и с помощью каких ресурсов можно достичь в планируемом периоде. Вместе с тем, эти менеджеры могут и должны обращаться к услугам специалистов по планированию, т.е. контроллеров во всех случаях, когда им требуется содействие или консультация. Контроллеры, в свою очередь, должны заботиться, чтобы каждое подразделение самостоятельно занималось планированием, а разработанные менеджерами планы были сбалансированы и взаимосвязаны и при этом соответствовали поставленным целям.

Наконец, следует отметить, что высшее руководство предприятия также должно принимать активное участие в процессе планирования. Поскольку в противном случае эффективность планирования существенно снижается, а планы после их утверждения обычно «ложатся под сукно», откуда извлекаются с той или иной периодичностью исключительно с целью воздействия на нижестоящих менеджеров.

Контроллер отвечает за создание системы учета и отчетности, удовлетворяющей потребностям менеджмента. При этом недопустимо на стадии проектирования такой системы игнорировать заинтересованность ключевых пользователей отчетности в различных срезах управленческой информации. Наилучший способ – это проинтервьюировать менеджеров прежде, чем конструировать систему учета и пакет управленческой отчетности. Наибольшая проблема – это неготовность интервьюируемых менеджеров ответить на вопрос, какая именно информация им нужна для управления. Непосредственно эксплуатацией разработанной и внедренной в эксплуатацию системы управленческого учета, включая внесение в систему исходной информации, должен заниматься соответствующий персонал. На предприятиях, где преобладает бумажный документооборот, такую работу выполняет бухгалтерия, либо аналогичные учетные подразделения.

Важной функцией контроллинга является контроль над достижением заданных целей, установление отклонений от плана, анализ причин, вызвавших эти отклонения и участие в выработке корректирующих мероприятий. При выявлении отклонений контроллер должен проинформировать ответственного менеджера и оказать ему необходимую помощь. Такой подход указывает на высокую оценку и уважительное отношение к менеджеру независимо от занимаемой

должности. Уровень ответственности менеджера при этом возрастает, поскольку в его компетенцию включается также регулирование подконтрольных ему доходов и расходов. Однако следует иметь в виду, что ответственность появляется только тогда, когда с передачей ответственности менеджеру делегируются полномочия на принятие решений по устранению причин неблагоприятных отклонений.

Таким образом, контроллер не контролирует других, а заботится о том, чтобы каждый менеджер мог контролировать себя сам в процессе достижения поставленных перед компанией целей.

Но этот принцип работает только в случае, если на предприятии действительно ставятся цели и если задан курс на достижение этих целей.

Контроллером должна быть предложена система предельных отклонений, на основании которых менеджер сможет сориентироваться и либо осуществить необходимые корректирующие мероприятия для достижения цели намеченным путем либо откорректировать намеченный путь достижения цели.

После выявления отклонений наступает очередь анализа их причин. Сначала необходимо выяснить характер отклонения: является ли оно регулярным или разовым. В последнем случае, если к тому же отклонение не превышает некой пороговой величины, анализ не выполняется. Анализируются только существенные отклонения. Критерии существенности каждое предприятие устанавливает самостоятельно. Контроллер совместно с менеджерами анализирует информацию и интерпретирует результаты этого анализа. Задача контроллера – разъяснить менеджеру экономический смысл результатов сравнения плановых и фактических величин и помочь менеджеру разобраться в причинах отклонений, не навязывая ему при этом свою трактовку этих причин и, тем более, не предлагая готовых «рецептов». Необходимо дать менеджеру возможность самому найти правильный выход. Вмешательство необходимо только тогда, когда становится очевидным, что менеджер не может решить проблему, либо идет по неверному пути. В некотором случае, на этапе принятия корректирующих решений по устранению отклонений, каждый менеджер действует самостоятельно в пределах определенной ему компетенции. В случае отклонений, превышающих его компетенцию, менеджер обращается к вышестоящему менеджеру.

В начале статьи было определено, что основная задача контроллинга – это информационно-консультационная поддержка менеджмента. В связи с разделением менеджмента на стратегический и оперативный, соответственно и контроллинг как инструмент менеджмента подразделяется на:

- **стратегический;**
- **оперативный.**

Контроллеры, как внутренние консультанты, должны содействовать менеджменту в выработке миссии предприятия, установлении ключевых целевых показателей деятельности, разработке стратегии их достижения, определении факторов успеха и разработке мероприятий, необходимых для достижения поставленных целей. Кроме того, они должны предложить методику перманентного мониторинга жизнеспособности выработанного стратегического плана, участвовать в создании информационной системы раннего обнаружения отклонений от намеченного пути и содействовать менеджменту в необходимой адаптации стратегического плана и мероприятий по достижению поставленных целей к изменяющимся условиям среды.

Стратегический контроллинг координирует функции **стратегического планирования и системы стратегического информационного обеспечения** [1, с. 21].

Целевая задача стратегического планирования заключается в обеспечении продолжительного успешного функционирования предприятия.

Чтобы разрабатываемая стратегия была верной, необходимо иметь информационную систему раннего обнаружения будущих тенденций, как вне предприятия, так и внутри его.

По нашему мнению, в условиях Республики Беларусь в рамках стратегического контроллинга отдельное внимание заслуживает **стратегический контроль**, представляющий собой систему контроля взаимоотношений предприятия с внешними независимыми контролирующими органами в целях выявления возможных препятствий для достижения предприятием поставленных целей. В зависимости от характера деятельности внешних контролирующих органов можно выделить государственный, налоговый, таможенный, экологический, демографический, эпидемиологический и другие виды контроля.

Движение к стратегическим целям осуществляется постоянно из года в год посредством выработки и достижения целей оперативных. Устанавливая оперативные цели в гармонии со стратегией, достигая этих целей и задавая очередные оперативные рубежи, исходя из текущего состояния дел, предприятие шаг за шагом будет приближаться к своим стратегическим целям. В этом процессе немаловажным является также горизонтальное согласование оперативных целей отдельных направлений деятельности предприятия и интеграция этих целей с оперативными целями компании в целом. Достигать оперативные цели можно разным способом и с разной скоростью. Оптимальным является достижение этих целей посредством наиболее эффективного использования имеющихся ресурсов компании. Здесь мы вновь возвращаемся к четырем основным функциям менеджмента: планированию, организации, управлению и контролю ресурсов компании. Соответственно, становится понятной роль контроллеров, которые через организацию системы оперативного контроллинга, включающего в себя подсистемы оперативного планирования, учета, контроля и анализа, содействуют менеджменту в оптимальном достижении оперативных целей компании.

Следует отметить взаимосвязь, существующую между стратегическим и оперативным контроллингом. С одной стороны, стратегический контроллинг устанавливает курс оперативному контроллингу, с другой стороны, оперативный контроллинг, сопровождая предприятие в его движении, фиксирует скорость движения и израсходованные ресурсы, тем самым проверяя реалистичность стратегических целей, и при необходимости предлагает менеджменту пересмотреть эти цели или достичь их иным путем.

Заключение. Управление предприятием – это сфера задач менеджмента. Основное отличие контроллинга от менеджмента состоит в том, что контроллинг управленческую функцию не выполняет, управленческих решений не принимает. Он обеспечивает методическую и инструментальную базу для поддержки основных функций менеджмента: планирования контроля, учета и анализа, а также оценки ситуации для принятия управленческих решений. Основной задачей контроллинга является обеспечение достижения оперативных и стратегических целей предприятия.

СПИСОК ЦИТИРОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях/ А.М. Карминский [и др.]; под общ. ред. А.М. Карминского. – 2-е изд. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 256 с.
2. Гончаров, В.И. Менеджмент: учеб. пособие / В.И. Гончаров. – Мн.: Мисанта, 2003.
3. Велеско, Е.И. Стратегический менеджмент: пособие / Е.И. Велеско, А.А. Неправский. – Минск: БГЭУ, 2009. – 307 с.
4. Толкач, В.В. Контроллинг – немецкая идея, получившая международное признание // Персоналмикс. – 2005. – №8. [Электронный ресурс]. – 2005. – Режим доступа: http://www.ca-controlling.ru/engine_static/controling-akademie.ru/pdf/controling.pdf.pdf – Дата доступа: 21.04.13.

Материал поступил в редакцию 15.05.13

OSIPCHUK N.V. Controlling and its place in management system

This paper studies such a modern tool in business management as controlling. Controlling coordinates and integrates the process of planning, regulation and control at an enterprise. The article illustrates aims and objectives of controlling, its position at management system and presents the basic functions of the controller as firm's internal counselor. The main areas of strategic and operational controlling are also presented.