

УДК 338.4

DOI: 10.18384/2310-6646-2017-3-26-30

## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ НА ОСНОВЕ ПРИМЕНЕНИЯ КОНЦЕПЦИИ КОНТРОЛЛИНГА

**Боброва М.Б.**

*Московский авиационный институт (Национальный исследовательский университет)  
125080, г. Москва, Волоколамское шоссе, д. 4, Российская Федерация*

**Аннотация.** В статье рассмотрены вопросы современных методов управления на отечественных предприятиях. Обосновывается идея, что механизмы управления предприятием оказывают прямое влияние на результаты его функционирования. В качестве одного из методов управленческих воздействий предложена концепция контроллинга. Проводится детальный анализ понятия «контроллинг», значительное внимание уделяется определению его целей и задач, этапов формирования работы отдела контроллинга и выявлению его основных функций. Автор приходит к выводу, что если контроллинг как рефлексия решений является преимущественно задачей менеджера, то контроллинг как поддержка управления – это прежде всего задача контроллера.

**Ключевые слова:** контроллинг, управление изменениями, концепция управления, менеджмент, бизнес-процессы.

## STRATEGIC BUSINESS MANAGEMENT ON THE BASIS OF CONTROLLING

**M. Bobrova**

*Moscow Aviation Institute (National Research University)  
4, Volokolamskoe highway, Moscow, 125080, Russian Federation*

**Abstract.** The article considers the issues of modern methods of management at the Russian enterprises. It is proved that the mechanisms of enterprise management exert a direct impact on the results of its functioning. The author focuses on one of such mechanisms – a controlling method – and closely examines it. Considerable attention is paid to determining its purposes and tasks, stages of controlling department formation and identifying its main functions. The author comes to the conclusion that if controlling as a decision analysis is primarily the manager's task, controlling as management support is, first of all, the task of the controller.

**Key words:** controlling, management of changes, management concept, management, business processes.

Сегодня результативное функционирование каждого предприятия во многом находится в зависимости от применения концепций и способов управления, содействующих нынешнему достижению управленческих целей, предопределяющих устойчивый результат в перспективе [5]. Многочисленные исследования учреждений в плане их структур, концепций, стратегий, а ещё размещения ре-

сурсов подвигли к развитию новейшего вида целого мышления управляющих, представляющего собою интеграцию академических концепций и домашней практики. Эта концепция приобрела наименование «контроллинг».

Само понятие контроллинга не подобно понятию контролирования. Контроль обращён в далёкое прошлое, а контроллинг – в перспективу. Целый инструментарий контроллинга принадлежит к таким дисциплинам, как управление, менеджмент, финансы. Непосредственно под контроллингом подразумевают личную функцию в границах управления предприятием и помощь в управлении предприятием именно благодаря информации [1, с. 134]. Он представляет собой процесс обработки сведений (подготовки, организации, перенаправления производственных данных), составление плана, направленного на единую задачу, а кроме того, надзор за свершением цели, управленческого события. Другое определение предполагает в контроллинге сбор и применение данных при планировании, консультировании, оплате, формировании сведений, оценке. Самоконтроллинг – это овладение ситуацией, руководство и урегулирование действий. Контроллинг базируется на самоуправлении, ответственности и абсолютном доверии. Если же предприятие создано концентрированно, контроллингу в таком случае места вовсе нет.

Пользователи контроллинга на предприятии подразумевают под ним то, что необходимо только им лично с целью решения определённых вопросов. Контроллинг – это комплект инструментов таких уровней, как оперативный и стратегический, основная задача которых состоит в увеличении качества принятых решений. Задача стратегического контроллинга – повышение конкурентоспособности предприятия и достижение запланированной стратегической цели за счёт лучшего управления системой [3, с. 123]. Задача оперативного контроллинга – координирование концепции управления для достижения текущих целей и утверждение оперативных решений по оптимизации затрат на управление системой [2, с. 7]. Использование методов контроллинга в качестве инструментов для поддержки работы менеджеров учреждений может значительно увеличить результативность функционирования концепции управления предприятием. Контроллинг представляет собой концепцию помощи управлению в тех сферах, в которых это требуется предприятию, и по этой причине соотношение элементов компонентов в каждом случае индивидуально. В основе подбора концепции контроллинга находятся задача предприятия, его трудности, а также возможности. Этот блок равнозначных по важности элементов даёт возможность осуществить решение по вопросу комплекта функций контроллинга.

Процесс организации контроллинга именно на предприятиях даёт возможности сформировать концепцию управления преобразованиями [4, с. 285], создать методы оценки состояния концепции в рамках модификаций бизнес-системы, координационной и информативной структуры, внедрить методы управления состоянием концепции в рамках структурных модификаций. Применение разных способов контроллинга при управлении предприятием даёт возможность выработать успешную концепцию принятия административных решений, направленную на уменьшение затрат и времени организации разработки, приня-

тия и реализации административных решений, что позволит увеличить качество и стабильность формирования предприятия на рынке.

Вспомогательным превосходством концепции могут быть снижение управленческих работ и ускорение передачи данных. Как правило, служба контроллинга стремится распоряжаться действиями нынешнего анализа и регулировки плановых и подлинных характеристик, для того чтобы по возможности устранить погрешности, различия и просчёты сегодня и в перспективе. Сравнение плановых и фактических характеристик считается сердцевинной системы контроллинга.

Если решение сформировать работу контроллинга принято, необходимо будет осуществить следующие шаги [6, с. 257].

1. Спроектировать работу контроллинга (подобрать схему её формирования, установить функции, создать проект координационных перемен, набрать штат), что в среднем занимает около 4 недель.

2. Разработать методологию (изложить учётную политику, бюджет, стратегическое руководство, сформировать утверждения о ключевых показателях эффективности, мотивации) с привлечением сотрудников службы контроллинга и специалистов. При этом подходе необходимо 5–6 недель на реализацию, что зависит от задач, которые будет необходимо решить службе.

3. Внедрить приборы контроллинга (автоматизированную концепцию управления). Если на предприятии ранее сформирована сложная автоматизированная концепция и необходимы её доработки, возможно справиться своими силами. Однако чётко установить продолжительность этого периода затруднительно, т. к. работы по оптимизации концепции будут вестись регулярно. Если на предприятии нет общей концепции, к её введению правильнее привлечь внешних экспертов. Введение единой концепции может занять 12 месяцев.

Если отдел контроллинга формируется на основе имеющегося отделения, в качестве базисного можно принять отдел бюджетирования, планирования или планово-финансовый. Служба контроллинга осуществляет следующие функции: сбор своевременной информации, составление аналитических отчётов, ценообразование, совершенствование документооборота, оценку концепций автоматизации, прогнозирование финансовых результатов и инвестиционных планов.

Уже накопленный на отечественных предприятиях опыт убедительно свидетельствует, что правильно выстроенная система контроллинга способствует оптимизации прибыли, сохранению рабочих мест, обеспечивает существование предприятия в самых сложных условиях. Благодаря высочайшему статусу экономического департамента, в состав которого входит отдел контроллинга, у его работников есть возможность воздействовать на стратегические задачи предприятия.

Таким образом, контроллинг представляет собой методологию управления изменениями с присущей ей теоретической основой, целенаправленностью, информационными потоками, технологией, структурой и инструментарием принятия решений. Применяя эту методологию с целью конструирования кон-

цепции управления, предприятие становится действующим представителем во взаимоотношениях с внешней средой. Переход системы управления в новое качество достигается за счёт целенаправленного выстраивания совокупности контуров регулирования и рефлексии. Формирующаяся теория контроллинга аргументирует его предназначение выделением управленческой функции рефлексии принятия решений и рефлексии поддержки принятия решений. Если контроллинг как рефлексия решений является преимущественно задачей менеджера, то контроллинг как поддержка управления – это прежде всего задача контроллера.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Ананькина Е.А., Данилочкин С.В., Данилочкина Н.Г. Контроллинг как инструмент управления предприятием / под ред. Н.Г. Данилочкиной. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. 279 с.
2. Арсеньева Н.В., Джамай Е.В., Зинченко А.С. Исследование теоретических аспектов управления ресурсами предприятия машиностроения // Вестник Университета (Государственный университет управления). 2015. № 12. С. 5–7.
3. Внучков Ю.А., Углова Л.А., Комонов Д.А. Совершенствование системы финансового планирования на предприятиях машиностроения // Вестник Университета (Государственный университет управления). 2016. № 4. С. 122–124.
4. Внучков Ю.А., Хмелевой В.В. Формирование продуктового портфеля предприятия на основе показателей рыночной эффективности изделий // Научные труды (Вестник МАТИ). 2013. № 21 (93). С. 283–290.
5. Желтенков А.В., Сюзева О.В. Проблемы развития систем контроллинга в промышленных организациях // Вестник Московского государственного областного университета (Электронный журнал). 2013. № 2.
6. Черкасов М.Н., Зинченко А.С., Боброва М.Б. Информационное обеспечение контроллинга сложной продукции в наукоёмких отраслях промышленности // Вестник Университета (Государственный университет управления). 2016. № 7–8. С. 256–258.

#### REFERENCES

1. Anan'kina E.A., Danilochkin S.V., Danilochkina N.G. *Kontrolling kak instrument upravleniya predpriyatiem* [Controlling as a Tool of Enterprise Management]. Moscow, YUNITI-DANA Publ., 2004. 279 p.
2. Arsen'eva N.V., Dzhamai E.V., Zinchenko A.S. [The Study of Theoretical Aspects of Enterprise Resource Management Engineering]. In: *Vestnik Universiteta (Gosudarstvennyi universitet upravleniya)* [Bulletin of the University (State University of Management)], 2015, no. 12, pp. 5–7.
3. Vnuchkov Yu.A., Uglova L.A., Komonov D.A. Improving the System of Financial Planning at the Enterprises of Mechanical Engineering]. In: *Vestnik Universiteta (Gosudarstvennyi universitet upravleniya)* [Bulletin of the University (State University of Management)], 2016, no. 4, pp. 122–124.
4. Vnuchkov Yu.A., Khmelevoi V.V. [The Formation of the Product Portfolio of the Enterprise Based on the Indicators of Market Performance Products]. In: *Nauchnye trudy (Vestnik MATI)* [Scientific Works (Bulletin of MATI)]? 2013, no. 21 (93), pp. 283–290.
5. Zheltenkov A.V., Syuzeva O.V. [The Issues of Controlling Systems Development at Industrial Enterprises]. In: *Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo oblastnogo universiteta. (Elektronnyi zhurnal)* [Bulletin of Moscow Region State University (e-journal)], 2013, no. 2.

6. Cherkasov M.N., Zinchenko A.S., Bobrova M.B. [Information Support of Complex Products Controlling in Knowledge-Intensive Industries]. In: *Vestnik Universiteta (Gosudarstvennyi universitet upravleniya)* [Bulletin of the University (State University of Management)], 2016, no. 7–8, pp. 256–258.

#### ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

*Боброва Марина Борисовна* – аспирант кафедры производственного менеджмента и маркетинга Московского авиационного института (Национального исследовательского университета);  
e-mail: bobrova.mb@mail.ru

#### INFORMATION ABOUT THE AUTHOR

*Marina B. Bobrova* – postgraduate student at the Department of Production Management and Marketing, Moscow Aviation Institute (National Research University);  
e-mail: bobrova.mb@mail.ru

---

#### ПРАВИЛЬНАЯ ССЫЛКА НА СТАТЬЮ

Боброва М.Б. Стратегическое управление предприятием на основе применения концепции контроллинга // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2017. № 3. С. 26-30.  
DOI: 10.18384/2310-6646-2017-3-26-30

#### CORRECT REFERENCE TO THE ARTICLE

Bobrova M.B. Strategic Business Management on the Basis of Controlling. In: *Bulletin of Moscow Region State University. Series: Economics*, 2017, no. 3, pp. 26-30.  
DOI: 10.18384/2310-6646-2017-3-26-30