

## РОЛЬ КОНТРОЛЛИНГА В ОБЕСПЕЧЕНИИ СБАЛАНСИРОВАННОГО УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ

*Рассматривается роль и задачи контроллинга в современных условиях, как одной из подсистем управления деятельностью хозяйствующих субъектов и дается оценка его возможностей по обеспечению сбалансированного устойчивого развития предприятия*

**Постановка проблемы.** Преодоление негативных явлений в украинской экономике и обеспечение экономического роста во многом зависит 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 переводит менеджмент на другой, качественно более высокий уровень.

**Состояние изучения проблемы.** Вопросам сущности, роли и задач контроллинга, принципов его построения и особенностям использования в практической деятельности хозяйствующих субъектов в настоящее время посвящено достаточно много исследований и публикаций. Существенный вклад в их разработку внесли труды авторов Данилочкиной Н.Г., Фалько С.Г., Карминского А.М., Петренко С.В., Терещенко О.А., Ковалева Д.В., Пушкаря М.С. и других. Этими авторами, в частности, отмечается роль контроллинга в формировании эффективной системы управления деятельностью хозяйствующих субъектов, направленной на достижение ключевых целей бизнеса. 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 особый 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 функции 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” [13]. 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., Данилочкина Н.Г., Фалько С.Г., Карминского А.М., Оленева Н.И., Примака А.Г., Петренко С.Н., Воронина В.П., Подмолодиной И.М., Виноградова С.Л., Уляшевой Ж. и других [3; 4; 12; 13; 15; 23]. Такой подход, по нашему мнению, является правильным, т.к. обозначает самодостаточность 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.

По нашему мнению, внедрение контроллинга в деятельность предприятий может рассматриваться не просто как дань современным актуальным тенденциям в менеджменте и способ повышения качества корпоративного управления, но и как один из элементов механизма, обеспечивающего сбалансированный и устойчивый экономический рост, в силу ряда причин.

Прежде всего, контроллинг обеспечивает видение целей функционирования предприятия в контексте специфики внешней и внутренней среды и современной экономической парадигмы, рассматривая его как центр пересечения интересов заинтересованных лиц и институтов, балансируя и увязывая корпоративную стратегию с этими интересами. Как отмечает С.Г. Фалько,

смена неоклассической на институциональную парадигму предполагает, что действия агентов на рынке диктуются уже в большей степени не собственными интересами, а "происходят на арене, заполненной большим количеством разнообразных институтов, у которых есть свои интересы, нормы и правила поведения. Таким образом, агенты должны не столько заниматься максимизацией прибыли, сколько пытаться сбалансировать свои интересы с интересами наиболее влиятельных институтов" [24, с. 10]. Соответственно и деятельность службы контроллинга ориентируется на внешних заинтересованных лиц, так называемых стейкхолдеров. Переход от теории акционеров (Shareholders Theory) к теории заинтересованных лиц (Stakeholders Theory) предполагает, как справедливо указывает С.Ф. Голов, что "руководство должно удовлетворять интересы кого-либо, кто находится под влиянием предприятия. Наряду с акционерами такими заинтересованными лицами являются работники, поставщики, клиенты, правительство и общество, в котором действует предприятие. В связи с этим руководство предприятия должно находить надлежащий баланс интересов таким образом, чтобы деятельность предприятия не приводила к удовлетворению одной группы пользователей, принося вред другим" [6, с. 3]. Концепция заинтересованных лиц является одной из наиболее актуальных и динамично развивающихся сегодня концепций контроллинга.

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 среду, 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 и среды этой деятельности, стратегии и подходов менеджмента в данном направлении [19]. 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 [9].

Однако, корпоративная отчетность, основу которой все-таки составляет финансовая, традиционно рассматривалась и рассматривается в плоскости финансового учета и предоставления информации внешним пользователям. Контроллинг же сформировался

на базе управленческого учета с присущей ему ориентацией на информационное обеспечение процесса управления внутри предприятия. В контексте актуальных требований к корпоративной отчетности, одной из задач контроллинга является не просто формирование информации о факторах долгосрочной устойчивости, но и настройка системы управления на регулирование этих, приобретающих приоритетное значение, ключевых параметров бизнеса. То есть контроллинг исполняет роль связующего звена между внешним и внутренним учетом, источника и гаранта качества той информации о компании, которая поставляется во внешнюю среду и формирует доверие к ней, ее репутацию и – соответственно – перспективы экономического роста. Более того, если существовавшее долгое время разделение “внешнего” и “внутреннего” учета предполагало разграничение их информационного продукта, применяемых технологий и подходов, то в настоящее время актуальной тенденцией в области учета и отчетности является их сближение и ассимиляция в рамках концепций “Corporate Governance”, “Management Approach” [24; 25]. Происходит определенная конвергенция видов учета, стираются те границы, которые раньше четко разделяли учет на финансовый и управленческий (внутрихозяйственный, производственный, аналитический). Формируется единая информационная среда, позволяющая сделать информацию о компании для внешних потребителей прозрачной и формирующей доверие, и одновременно сориентировать внутренние процессы управления на те целевые ориентиры, которые являются приоритетными для стейкхолдеров.

Причем следует подчеркнуть роль контроллинга как средства обеспечения качества информации, поставляемой во внешнюю среду предприятия. Важными характеристиками новой мировой финансовой архитектуры являются прозрачность и снижение информационной асимметрии на финансовом рынке, т.к. движение денежных потоков на нем определяется качеством информации, получаемой инвесторами, кредиторами, финансовыми посредниками и другими участниками. Поэтому внешняя отчетность и дополняется данными о тех внутренних процессах, которые формируют стоимость и привлекательность компании, характеристикой ее стратегии, организационной структуры и системы управления, инновационного, человеческого капитала, имиджа и репутации, показателями деятельности по сегментам бизнеса.

В настоящее время к наиболее значимым капиталобразующим факторам относятся: качество, организационная структура и системность управления, способность предприятия создавать стоимость и платформы для ее создания (инновации, бренды, удовлетворенность и лояльность клиентов, качество и обновляемость продукции, цепочка “поставщик-потребитель”, человеческий капитал, репутация, устойчивость к рискам). Отчетность устойчивого развития уже предполагает раскрытие информации о них в виде нефинансовых показателей и пояснений к ним, позволяющим внешним потребителям оценить:

- стратегию предприятия, определяющую его место в среде функционирования, обеспечивающую жизнеспособность и возможности развития бизнеса;
- способность компании к генерированию экономической добавленной стоимости и механизм ее создания в разрезе основных бизнес-сегментов;
- эффективные системы корпоративного управления (видение целей и перспектив, планы, организационная структура, критерии оценки деятельности, политика в области вознаграждений, используемые механизмы внутреннего контроля, подходы к регулированию рисков и пр.);
- наличие экономических ресурсов, которые не отражаются в стандартной финансовой отчетности, но представляют собой реальные факторы создания стоимости (человеческий, инновационный,

организационный капитал, репутация и имидж, другие неучтенные нематериальные активы, забалансовое имущество и другие).

При этом очевидно, что перечисленные факторы должны рассматриваться в числе приоритетных объектов управления со стороны топ-менеджмента предприятия. 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. Цели 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 [1; 22; 24]:

- 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.

Это отмечает Сацук Т.П.: “Цель контроллинга является производной от целей организации, а его основная функция состоит в поддержке руководства организации для достижения целей” [20]. По мнению Д. Хана, все цели предприятия, необходимые для его успешного развития и функционирования, можно разделить на три группы:

- материальные цели, к которым относится продуктово-рыночная программа;
- стоимостные цели, к которым относятся обеспечение прибыльности, ценности капитала, рентабельности и ликвидности, а также их составляющие, такие, как доходы, расходы, поступления, выплаты и пр.);
- социальные цели, то есть желаемые взаимоотношения между людьми как на самом предприятии, так и с общественностью вне его. [26, с. 20].

В несколько иной плоскости рассматривает автор такие цели как гибкость и приспособляемость предприятия к изменениям внешней и внутренней среды, то есть адаптивность и способность к выживанию в динамично меняющихся условиях. Все названные цели, определенные как первичные, могут быть достигнуты только вследствие постановки и реализации целей-действий. С точки зрения масштабности Д. Ханом выделяются экстремальные и уровневые цели, а с позиции временного горизонта – точечные (на определенный момент) и траекторные (действующие в течение определенного периода) цели [там же, с. 20-21].

Поскольку контроллинг ориентирует процесс целеполагания на внедрение стратегий поиска, построения и сохранения потенциала успеха, как отмечают А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примаков, С.Г. Фалько, в числе ключевых его объектов можно выделить также потенциал успеха. Авторы определяют его как возможность предприятия обеспечивать более эффективное, чем у конкурентов, решение имеющихся, изменяющихся или новых проблем клиентов, в частности относя к нему успешную комбинацию “продукт-рынок”,

информационные, структурные, технические, финансовые, кадровые и иные преимущества [12, с. 21]. Д. Хан определяет потенциал, как объект контроллинга несколько в ином аспекте, относя к его элементам персонал, средства производства и их комбинации, т.е. то, что обеспечивает протекание процессов, необходимых для достижения целей [26, с. 22].

Для каждой группы целей формируются свои количественные и качественные показатели, характеризующие необходимые аспекты деятельности, через которые осуществляется оценка достижения целей предприятия. Показатели являются ориентирами в планировании, бюджетировании, мотивации и контроле, позволяют осуществить внутреннее и внешнее балансирование целей предприятия и его подразделений по всем стратегически значимым направлениям деятельности и выступают критериями в оценке степени достижения этих целей. В контроллинге известны и используются различные системы показателей, рассмотренные в трудах Д. Нортон, Р. Каплана, П. Атрилла, Э. МакЛейни, К. Друри и других, их выбор и адаптация к конкретным условиям бизнеса является одной из задач контроллинга. Как отмечается в работе [12, с. 84] «для того, чтобы показатели были применимы для контроллинга, они должны отражать состояние и результаты деятельности какой-либо сферы предприятия, обладать актуальностью, компактностью, динамичностью, ориентировать на прогнозирование, допускать сравнение». Здесь же авторами подчеркивается необходимость в использовании систем показателей, «которые позволяют не только количественно охарактеризовать и оценить ситуацию, но и вскрыть причины ее возникновения, а также провести структурно-логический анализ влияющих факторов». При этом выделяются логико-дедуктивные и эмпирико-индуктивные системы показателей. Отмечая важность показателей в системе контроллинга, как ориентира, основы для планирования, контроля и стимулирования, следует отметить две важных тенденции:

– в систему показателей, используемых в контроллинге, наряду с финансовыми, все в большей степени включаются нефинансовые показатели результативности, которые охватывают три основные сферы деятельности предприятия – экономика компании, экология производства и социальная политика;

– существенно меняются финансовые показатели результативности. Как справедливо отмечают специалисты, важно выбрать показатели, которые отражали реальные результаты деятельности, уровень достижения ключевых целей и стимулировали исполнителей (агентов) к их максимизации, не позволяя манипулировать ими. Возможными альтернативами традиционному показателю чистой прибыли выделяют такие показатели, как прибыль компании за вычетом обслуживания долга, амортизации и налога на прибыль (ЕБИТДА), прибыль за вычетом процентов и налога (ЕБИТ), чистого денежного потока (Free Cash Flow), рентабельности денежного потока (CFROI), экономической добавленной стоимости (EVA), добавленной стоимости денежного потока (CVA) [22, с. 124].

В соответствии с выбранными целями и стратегией развития контроллинг позволяет оценить организационную структуру предприятия, определить целесообразность выделения тех или иных сегментов и осуществить реконфигурацию бизнес-процессов. 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 завершенной 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. М. Хаммер, автор концепции реинжиниринга бизнес-процессов, определяет бизнес-процесс как организованный комплекс взаимосвязанных действий, которые в совокупности дают ценный для клиента результат, предполагая, что процесс – это не одно действие, а комплекс действий, которые не произвольны, а организованы, взаимосвязаны и только в совокупности позволяют получить желаемый результат. «С точки зрения осуществления деятельности компании бизнес-процесс (макропроцесс) – это связанный комплекс работ, реализуемый по заданным требованиям и обеспечивающий достижение нужного конечного результата (планирование, проектирование, снабжение, производство, торговля)» [2]. Поэтому в контроллинге привычное для управленцев постсоветского пространства понятие финансово-хозяйственного процесса может быть рассмотрено, как более четко формализуемый и универсальный объект – бизнес-процесс, детализированный вплоть до отдельных рассмотренных в логической последовательности составляющих его операций, с выделением элементов входа и выхода, т.е. полученного результата. Это даст возможность разделять процессы на добавляющие и не добавляющие ценности конечному продукту, окупающие и не окупающие затраты потребляемых ресурсов, целенаправленные или имеющие слабую целевую ориентацию, определять степень их ресурсоемкости и целесообразности.

Второй вид целей – производных от первых – это цели самого контроллинга, как одной из подсистем управления и функционального направления экономической работы на предприятии:

- ориентация процесса управления на достижение целей, стоящих перед предприятием;
- повышение качества принимаемых управленческих решений и процесса управления в целом, обеспечение его рациональности;
- координация функций и процедур менеджмента;
- формирование и измерение реализации стратегии развития предприятия;
- сбор и предоставление информации для стейкхолдеров.

Для реализации данной группы целей в числе ключевых объектов контроллинга можно выделить те процессы, которые происходят в системе управления, ее организационно-функциональную структуру, принимаемые управленческие решения, функции менеджмента, а также поведение участников процесса управления. В наиболее поздних и развитых концепциях контроллинг трактуется как система, обеспечивающая эффективность и рациональность процесса управления. Например, концепция, ориентированная на рациональность управления, опирается на существование конфликта «принципал-агент» и допускает оппортунистические действия менеджеров вследствие отличия их собственных целей от целей предприятия. Еще одним фактором нерационального управления данная концепция полагает недостаточность получаемой руководством информации и возможность ограниченного или ошибочного ее восприятия. Оценивая качество информации и действия менеджеров, контроллинг дает возможность избежать нерациональных действий. Аналогично концепция самоанализа принятых решений основным объектом контроллинга определяет управленческие решения, представляющие собой сознательный выбор менеджером из множества возможных альтернатив определенного варианта действия, который может быть не всегда адекватным поставленным целям и критериям оптимальности [1, с. 24]. Кроме того, важным объектом контроллинга является поведение участников финансовых отношений. Необходимость контроллинга поведения (Behavioral Controlling) обуславливается асимметричным распределением информации и конфликтом целей, а

ключевыми задачами определяется повышение эффективности управленческих решений за счет использования инструментов мотивации, материального стимулирования и измерения результативности деятельности [22, с.124]. Их решение позволит уменьшить отрицательный эффект асимметричности распределения информации и конфликта интересов, и, соответственно, снизить агентские затраты. Поэтому контроллинг оценивает качество системы управления и конструирует (реконструирует) ее таким образом, чтобы она обеспечивала достижение поставленных целей, функционировала с максимальной эффективностью и обеспечивала рациональность принимаемых решений.

В контроллинге реализуется подход стоимостно-ориентированного управления компанией, поскольку он дает возможность оценить способность каждого из бизнес-сегментов генерировать экономическую добавленную стоимость во взаимосвязи с движением ресурсов, вложенных в активы этих сегментов [8], позволяет сориентировать предприятие на эффективное управление финансовыми ресурсами, поддерживая при этом должный уровень экономической устойчивости, платежеспособности и маневренности. Критериями эффективности финансового менеджмента контроллинг определяет: создание ценности для потребителя, формирующей рыночные преимущества и конкурентную устойчивость предприятия; повышение стоимости предприятия и рост рыночной стоимости его собственного капитала, что облегчает процесс привлечения финансовых ресурсов и инвестиционную привлекательность бизнеса; соответствующее увеличение финансовых показателей, определяющих перспективную устойчивость – DCF, CFROI, CVA, EVA, SVA [18]. Роль контроллинга в управлении стоимостью компании, как справедливо отмечается в трудах О.А. Терещенко и других исследователей, заключается в нескольких аспектах. Контроллинг дает возможность определить актуальную стоимость предприятия и позволяет выбрать показатели для оценки эффективности деятельности компании, характеризующие ее способность генерировать добавленную стоимость и определить их как целевые в системе стратегического и оперативного финансового управления – это могут быть показатели дисконтированного денежного потока (А. Раппапорт, Т. Коупленд), денежной отдачи на вложенные инвестиции и добавленной “кэш”-стоимости (Бостонская консультативная группа), экономической добавленной стоимости (С. Штерн), или другие. И наиболее важный момент – контроллинг позволяет планировать, информационно обеспечивать и координировать потенциал возрастания стоимости компании [25].

Контроллинг позволяет на качественно новом уровне реализовать требования к системе внутреннего контроля предприятия. Еще одним условием, подтверждающим качество процессов управления и адекватность отчетной информации о предприятии, считается наличие системы внутреннего контроля, создание и настройку которой также можно отнести к полю задач контроллинга. В конце XX – начале XXI вв. международными организациями был принят ряд законодательных актов и требований, затрагивающих, в том числе, и вопросы внутреннего контроля. Наиболее известным из них считается закон Сарбейнса-Оксли (SOX act 2002), ужесточившим требования к внутреннему контролю и аудиту публичных компаний. Аналогичные акты были приняты и в других странах (например, руководство Тернбулла в Великобритании), а также международными органами. После этого системы внутреннего контроля (прежде всего над составлением финансовой отчетности) вышли на первый план для многих компаний. Наиболее признанной в мире методологией соблюдения требований главы 404 закона Сарбейнса-Оксли является методология COSO ERM (Enterprise

Risk Management), представляющая собой развитие предыдущего стандарта ICIF (Internal Control – Integrated Framework).

Оценивая требования SOX и других аналогичных документов, следует отметить, что все они направлены на регламентацию контроля составления финансовой отчетности предприятия, что существенно ограничивает понимание внутреннего контроля. Потребность в системе внутреннего контроля обусловлена не только требованиями внешних пользователей информации (таких как инвесторы, кредиторы и другие участники финансовых рынков), но и необходимостью обеспечения должного уровня качества управления бизнес-процессами на предприятии. Ее формирование должно опираться не только на законодательные требования, связанные с выходом на фондовый рынок, но и на потребности собственников, а также потребности руководства компаний.

Кроме того, актуальной 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 [25, с. 233-234]. 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 ее 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 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 использованной литературы:

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 бухгалтерського учета / С. Голов // Бухгалтерський 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> 9. Емельянова С., Сметанников В. Шаги корпоративной отчетности. // "Marketing pro", № 5-6, 2010. – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.stepconsulting.ru/publ/16092010.shtml> 10. Ефремова Т.Ф. Новый словарь русского языка. – [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://www.zipsites.ru/books/slovar\\_pdf\\_efremova/](http://www.zipsites.ru/books/slovar_pdf_efremova/) 11. Киндрацкая Л. Теория бухгалтерского учета: современные реалии обновления / Л. Киндрацкая // Бухгалтерский учет и аудит. – 2008. – № 12. – С. 30-33. 12. Кармински М. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примаков, С.Г. Фалько. – 2-е изд. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 256 с. 13. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Под ред. Н.Г. Данилочкиной. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 279 с. 14. Легенчук С. Новий похід к структуре бухгалтерського учета / С. Легенчук // Бухгалтерський учет и аудит. – 2010. – № 10. – С. 23-29. 15. Петренко С.Н. Контроллинг: Учебное пособие / С.Н. Петренко. – К.: Ника\_Центр, Эльга, 2003. – 328 с. 16. Полозова А.Н., Евсеева С.В. Сущность и содержание контроллинга в промышленных организациях. – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.lerc.ru/?part=bulletin&art=28&page=4> 17. Пушкар М.С. Контроллинг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: монографія / М.С. Пушкар. – МОНУ, Терноп. академія народного господарства, Тернопіль: Карт-бланш, 2004. – 376 с. 18. Редченко К. Революция в учете. – Эл. ресурс. Режим доступа: [http://www.cfin.ru/ias/rev\\_in\\_acc.shtml](http://www.cfin.ru/ias/rev_in_acc.shtml) 19. Руководство по устойчивости в области устойчивого развития. 2000 – 2006, GRI – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.globalreporting.org/Home/LanguageBar/RussianLanguagePage.htm> 20. Сацук Т.П. Контроллинг в управлении организациями торговли (инструментарий контроллинга управления финансами) / Т.П. Сацук. – М.: Издательский дом "Финансы и кредит", 2008. 21. Терещенко О.О. Концепція фінансового контролінгу в Україні // Формування ринкової економіки: Зб. наукових праць. Спец. вип., присвяч. Між нар. наук.-практ. конф. "Контролінг у бізнесі: теорія і практика". – К.: КНЕУ, 2008. – С. 12-19. 22. Терещенко О.О., Стачук Д.М., Савчук Д.Г. Сучасний стан і перспективи розвитку фінансового контролінгу (до підсумків україно-російського "круглого столу" / Терещенко О.О., Стачук Д.М., Савчук Д.Г. // Фінанси України. – 2011. – № 2. – С. 17- 126. 23. Уляшева Ж. Контроллинг в компании: методические проблемы / Ж. Уляшева // Проблемы теории и практики управления. – 2008. – № 8. – С. 67-72. 24. Фалько С.Г. Контроллинг: миссия, современное состояние и перспективы развития // Формування ринкової економіки: Зб. наукових праць. Спец. вип., присвяч. Між нар. наук.-практ. конф. "Контролінг у бізнесі: теорія і практика". – К.:КНЕУ, 2008. – с. 3-11. 25. Фінансово-монетарні важелі економічного розвитку: В 3 т. / За ред. чл.-кор. НАН України А.І. Даниленка. Т.3: Фінанси підприємств: тенденції, стан і проблеми управління. – К.: Фенікс, 2008. – 308 с. 26. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Пер. с нем. / Д. Хан. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 739 с.

ОДИНЦОВА Татьяна Михайловна – доцент, заведуюча кафедри учета и аудита Севастопольского национального технического университета.

#### Научные интересы:

- контроллинг,
- управленческий учет;
- финансовый учет,
- корпоративная отчетность,
- внутренний контроль,
- корпоративное управление.