



стемы вознаграждения членов совета – опционы не менее чем на 5 лет и предварительное перед этим проведение ежегодной качественной и количественной оценки работы совета директоров. Данные направления актуальны в силу необычайно высоких гонораров членов совета директоров в отечественных и иностранных корпорациях даже во времена кризиса, которые зачастую совсем не коррелируют с показателями результативности компаний.

По нашему мнению, реализация перечисленных направлений совершенствования совета директоров должна превратить формальный совет в отечественных компаниях в реально функционирующую, самообучающуюся команду единомышленников.

### Примечания

<sup>1</sup> См.: *Гэррэтт Б.* Рыба гниет с головы. Как предотвратить кризис развития компании внедрением новых

стандартов корпоративного управления. М. : Эксмо, 2008. С. 8.

<sup>2</sup> См.: *Московцев А. Ф.* Институциональные факторы становления современной модели корпоративного управления // Региональная экономика : теория и практика. 2008. № 18(75). С. 15.

<sup>3</sup> *Недоросев С.* Работать с госструктурами проще, чем с акционерами-частными лицами // Секрет фирмы. 2010. № 1–2. С. 45.

<sup>4</sup> См.: *Гэррэтт Б.* Указ. соч. С. 37.

<sup>5</sup> Исследование информационной прозрачности российских компаний в 2010 г. URL: [http:// standardandpoors.ru](http://standardandpoors.ru) (дата обращения: 10.09.2011).

<sup>6</sup> См.: Структура советов директоров // Секрет фирмы. 2011. № 5. С. 35.

<sup>7</sup> См.: *Бочарова И. Ю.* Эффективность деятельности совета директоров в системе корпоративного управления российских компаний // *Вопр. экономики.* 2011. № 28. С. 69.

<sup>8</sup> См.: *Гэррэтт Б.* Указ. соч. С. 78.

УДК 338.242

## МЕЖФУНКЦИОНАЛЬНАЯ КОНЦЕПЦИЯ ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО КОНТРОЛЛИНГА В УПРАВЛЕНИИ КОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Л. Б. Пчелинцева

Саратовский институт (филиал) Российского государственного торгово-экономического университета  
E-mail: [Pchelud@yandex.ru](mailto:Pchelud@yandex.ru)

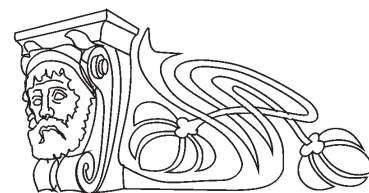
В последние несколько лет в России как на теоретическом, так и на практическом уровне значительно возрос интерес к контроллингу как принципиально новому подходу в управлении предприятием вне зависимости от вида и сферы его деятельности. В связи с этим вопросы взаимосвязи концепции процессно-ориентированного управления в коммерческих организациях приобретают еще большую актуальность. В работе обобщены имеющиеся научные теории и понимания контроллинга как некоего процесса, представлена авторская трактовка контроллинга как самостоятельной комплексной межфункциональной процессно-ориентированной концепции управления.

**Ключевые слова:** контроллинг, система управления, процессно-ориентированность.

### Cross-functional Process-oriented Concept of Controlling the Management of Commercial Organizations

L. B. Pchelintseva

In the last few years in Russia both on theoretical and practical levels increased significantly to controlling interest as a fundamentally new approach to the management of an enterprise, regardless of the



type and scope of its activities. In this regard, the concept of the relationship issues of process-oriented management in business organizations become even more important. The paper summarizes the available scientific theory and understanding of controlling how a certain process, presented author's treatment of controlling, as independent complex cross-functional process-oriented management concept.

**Key words:** controlling, control system, process orientation.

Контроллинг в системе управления предприятием на современном этапе развития характеризуется наличием большого количества теоретических вопросов и проблем, многие из которых в настоящий момент не имеют однозначных ответов и решений. С одной стороны, подобное положение дел имеет объективный характер (как в силу относительной «молодости» контроллинга, так и в силу его стремительной эволюции, особенно в отечественных условиях), а другой стороны, формирование логически обоснованной и не противоречивой теоретической основы необходимо для его дальнейшего развития.



Важной особенностью контроллинга по сравнению с другими научными дисциплинами являются, прежде всего, значительные, нередко принципиальные, различия во взглядах на его сущность. На вопрос, что именно необходимо понимать под термином «контроллинг», сейчас не могут дать однозначного ответа ни зарубежные, ни отечественные ученые и практики в области управления предприятиями, причем с каждым годом количество разнообразных мнений относительно сущности контроллинга только увеличивается. Наличие данной терминологической проблемы существенно затрудняет становление теоретического и методологического аппарата контроллинга, так как различные варианты трактовки термина «контроллинг» предполагают использование разного теоретического и методологического аппарата. Ситуация осложняется еще и тем фактом, что контроллинг возник и в течение продолжительного времени развивался на стыке нескольких наук (бухгалтерского учета, менеджмента, аудита, статистики, математики, экономического анализа и планирования и пр.), то есть в определенной степени он должен рассматриваться как синтетическая дисциплина.

Первоначально в России термин «контроллинг» ассоциировался непосредственно с термином «контроль», под которым понимается «составная часть управления экономическими объектами и процессами с целью проверки соответствия наблюдаемого состояния объекта желаемому и необходимому положению, предусмотренному законами, инструкциями, другими нормативными актами, а также программами, планами, договорами, проектами, соглашениями»<sup>1</sup>. Однако сейчас эти понятия в подавляющем большинстве научных исследований более не отождествляются, так как считается, что контроль скорее ориентирован на прошлую деятельность организации (подведение итогов деятельности), а контроллинг нацелен на ее дальнейшее развитие (планирование и прогнозирование).

Профессор Н. Г. Данилочкина обращает внимание также на параллельное использование терминов «контроллинг» и «управленческий учет» в различных странах, при этом она подчеркивает, что «в России используют оба термина: и “контроллинг”, и “управленческий учет”»<sup>2</sup>.

По мнению исследователей, «управленческий учет выступает составной частью контроллинга и является связующим звеном между процессом управления и учетным процессом»<sup>3</sup>.

Данный термин трактуется специалистами неоднозначно. Например, Д. Хан считает, что «контроллинг может интерпретироваться как **информационное обеспечение** ориентированного на результат управления предприятием». При этом он полагает, что задачи контроллинга заключаются в том, «чтобы путем подготовки и предостав-

ления необходимой управленческой информации ориентировать руководство на принятие решений и необходимые действия», а ключевая функция контроллинга «состоит в поддержке руководства предприятия»<sup>4</sup>.

Л. Ю. Лихтарев обращает внимание на то, что в определениях контроллинга можно также встретить такие понятия, как *теория, явление, система организации учета, подсистема управления предприятием, элемент управления системой*. Обобщая все определения контроллинга, встречающиеся в научной литературе, он выделяет три группы определений «с точки зрения значимости контроллинга в менеджменте»:

- 1) контроллинг – дублирующее понятие (обычно для какой-либо функции менеджмента);
- 2) контроллинг – система, вторичная по отношению к менеджменту;
- 3) контроллинг – самостоятельная концепция<sup>5</sup>.

Признавая наглядность подобной группировки различных вариантов трактовки термина «контроллинг», автор категорически не согласен с его отнесением к дублирующим понятиям менеджмента.

Стоит отметить, что дублирование (франц. *doubler* – удваивать) предполагает выполнение сходных (одинаковых) действий, направленных на достижение одной цели, или, проще говоря, их повторение. Соответственно, с точки зрения «дублирующего подхода» контроллинг как таковой должен был бы полностью заменить какую-либо функцию менеджмента. Однако, как показывает практика контроллинга, его невозможно свести к одной или нескольким функциям менеджмента.

На предприятиях контроллинг полностью не заменяет, например, традиционные функции менеджмента (планирование, организацию, мотивацию, контроль, регулирование), а существует параллельно с ними, решая свой, значительно более широкий круг задач. Например, внедрение контроллинга на промышленном предприятии отнюдь не означает радикального изменения всей существующей системы контроля, однако предполагает более высокий уровень ее систематизации и интеграции. Кроме того, некорректно сведение контроллинга исключительно к некой функции или системе менеджмента.

В общем смысле под функцией (лат. *functio* – исполнение, осуществление) понимается деятельность, роль объекта в рамках некоторой системы, которой он принадлежит, а также вид связи между объектами, когда изменение одного из них влечет изменение другого<sup>6</sup>. Следовательно, понимание термина «контроллинг» и как функции менеджмента, и как системы менеджмента недооценивает роль и значение контроллинга в управлении предприятиями, смещая смыс-



ловые акценты исключительно в практическую плоскость и недооценивая его научной значимости.

Наиболее верным автор считает понимание контроллинга как некой *концепции*, причем непосредственно под концепцией (лат. *conceptio* – соединение, совокупность, выражение, формулировка идеи) будет пониматься система взглядов и представлений о чем-либо, а, соответственно, под концепцией менеджмента – целостная система взглядов и представлений об управлении предприятием.

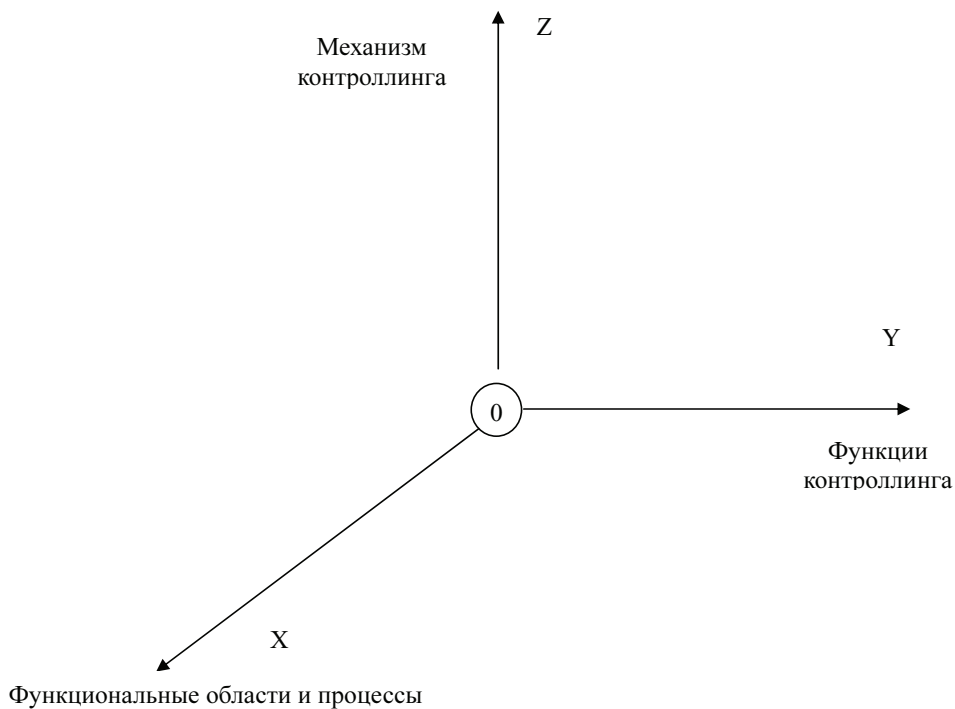
Таким образом, контроллинг должен рассматриваться в качестве *самостоятельной концепции управления*. Особенности контроллинга как концепции управления являются:

- 1) комплексность;
- 2) межфункциональность;
- 3) процессная ориентированность.

Рассмотрим перечисленные выше особенности более подробно.

**Комплексность контроллинга** заключается в том, что и с теоретической, и с практической точки зрения (например, при внедрении контроллинга на промышленных предприятиях) он предполагает тесную взаимосвязь и взаимозависимость процессов, механизма и функций.

Некоторые специалисты (в частности, О. Г. Макаренко, С. А. Пырков), полностью соглашаясь с идеей комплексности контроллинга на промышленных предприятиях, предпринимают попытки построения «трехмерной модели системы контроллинга, раскрывающей его внутреннюю структуру», схематически рассматривая виды деятельности по функциональным областям и процессам в качестве оси абсцисс, функции контроллинга – оси ординат и механизм контроллинга – оси аппликат (рисунок)<sup>7</sup>.



Общий вид модели контроллинга на промышленном предприятии

**Межфункциональность контроллинга** предполагает, что он находится на пересечении различных дисциплин и видов практической деятельности, и данный факт, на наш взгляд, объясняет его синтетический характер. В этой связи стоит отметить, что в настоящий момент нет единства даже относительного того, на стыке каких научных дисциплин он появился.

В точки зрения практики межфункциональность контроллинга еще более очевидна, так как он в той или иной степени включает в себя деятельность, выполняемую другими подразде-

лениями предприятия (например, бухгалтерией, планово-экономическими и информационно-аналитическими подразделениями).

**Процессная ориентированность** (или процессно-ориентированность) контроллинга вызвана постепенным переходом от функционального (функционально-ориентированного) к процессному (процессно-ориентированному) подходу к управлению предприятиями.

Важно отметить, что сам термин «процесс» (лат. *processus* – продвижение) обычно интерпретируется как протекание какого-либо явления или



совокупность направленных действий, направленных на достижение определенного результата.

В научной литературе по менеджменту до сих пор ведутся споры по поводу соотношения функционального и процессного подходов. Сторонники одной точки зрения прямо противопоставляют функциональный подход процессному, обращая особое внимание на преимущества и недостатки каждого из них. Например, В. В. Ефимов выделяет следующие недостатки функционального подхода: «...обособленность подразделений друг от друга, приводящая к монополизации решений; <...> высокая специализация работников, не позволяющая им видеть возникающие проблемы в целом; <...> увеличение информационной энтропии с ростом числа иерархических уровней управления организацией; отсутствие ориентации на внешнего потребителя»<sup>8</sup> и ряд других.

Их оппоненты предлагают рассматривать процессный подход как закономерный результат развития функционального подхода.

Функциональный и процессный подходы к управлению коммерческими предприятиями должны рассматриваться отдельно друг от друга, однако их противопоставление нецелесообразно. Дело в том, что данные подходы формировались и реализовывались на практике в разных экономических условиях, в частности, функциональный подход априори предполагает наличие систематически растущего спроса на продукцию предприятия и стандартность готовой продукции. Соответственно, он будет достаточно эффективен в условиях низкой конкуренции.

Следовательно, данные подходы используют разные базовые предпосылки о характере развития предприятий: функциональный подход в большей степени ориентирован на внешнюю среду предприятия и предполагает экстенсивный характер развития предприятия, а процессный – смещает акценты на внутреннюю среду предприятия, его внутренние ресурсы, подразумевая интенсивный путь развития.

Подводя итог всему сказанному выше, можно констатировать, что **контроллинг должен рассматриваться в качестве самостоятельной комплексной межфункциональной процессно-ориентированной концепции управления.**

Как и любая другая концепция, контроллинг должен характеризоваться наличием определенных целей, выполнением некоторых функций и решением своего круга задач. Необходимо выделить две **важнейшие цели контроллинга**:

- 1) обеспечение долгосрочного функционирования предприятия;
- 2) увеличение его стоимости.

Подобное целеполагание не совсем традиционно для научной литературы по контроллингу: чаще всего цели контроллинга просто отождествляются с целями предприятия (как

долгосрочными, так и краткосрочными). Альтернативным вариантом является выделение некой одной основной цели контроллинга (например, интеграция деятельности различных подразделений предприятия, информационное обеспечение управленческого процесса, обеспечение стабильности его функционирования и т. д.).

Автор предлагает рассматривать цели контроллинга с несколько иных позиций – долгосрочности и эффективности. Любое предприятие создается для генерации положительного денежного потока (в ряде изданий этот термин заменяется на «получение дохода» или «получение прибыли»), причем собственники предприятия прямо заинтересованы в том, чтобы она происходила в течение максимально продолжительного периода времени (долгосрочность) и характеризовалась увеличением величины денежного потока (эффективность). Соответственно, в качестве критерия длительности предлагается использовать время функционирования предприятия, а в качестве критерия эффективности – его стоимость.

Под стоимостью предприятия предлагается понимать возможную цену его продажи, причем в данном случае предполагается добровольное совершение сделки на рыночных условиях. Отдельно хотелось бы отметить, что, как нам представляется, стоимостью предприятия является гораздо лучшим критерием его эффективности, нежели чистая прибыль, которая нередко воспринимается именно в таком качестве.

Важно заметить, что обе цели контроллинга должны рассматриваться исключительно комплексно, причем, как мы думаем, ни одну из них нельзя обозначить в качестве более приоритетной, так как в процессе функционирования предприятия они «балансируют» друг друга. Обеспечение долгосрочного функционирования предприятия само по себе отнюдь не означает роста его стоимости и наоборот.

С другой стороны, активное привлечение заемного капитала промышленным предприятием вполне способно привести к резкому скачку его стоимости в краткосрочной перспективе за счет использования эффекта «финансового рычага» или за счет осуществления сделок по слияниям и поглощениям. При этом оно станет значительно сильнее зависеть от состояния внешней среды (прежде всего от действий кредиторов) и при наступлении неблагоприятных изменений может оказаться неспособно обслуживать или рефинансировать имеющуюся задолженность, что чревато его финансовой несостоятельностью и банкротством.

Таким образом, реализация каждой специальной функции контроллинга должна осуществляться посредством его соответствующей системы, а задачи контроллинга, учитывающие цели, стоящие перед предприятием, состоят в построении,





обеспечении эффективного функционирования и оптимизации этих систем.

Подводя итог, следует отметить, что в современных условиях контроллинг должен рассматриваться как самостоятельная комплексная межфункциональная процессно-ориентированная концепция управления, нацеленная на обеспечение долгосрочного функционирования предприятия и увеличение его стоимости.

Достижение целей контроллинга обеспечивается за счет реализации им общих (планирование, организация, мотивация, контроль, регулирование) и специальных функций (информационно-аналитическая, координационно-интеграционная, интерпретационно-консультационная).

Задачи контроллинга определяются целями, стоящими перед предприятием, причем можно выделить три универсальных задачи: построение основных систем контроллинга, обеспечение их эффективного функционирования и оптимизации.

Примечательно, что в ряде случаев полемичными являются не только отдельные теоретические аспекты, требующие уточнения, дополнения или расширения, но и сами базовые подходы к изучению и анализу этих проблем (например, еще не определены и однозначно не интерпре-

тированы основные принципы контроллинга на предприятиях).

### Примечания

- <sup>1</sup> Борисов А. Б. Большой экономический словарь. М.: Книжный мир, 2003. С. 895.
- <sup>2</sup> Анашкина Е. А., Данилочкин С. В. [и др.]. Контроллинг как инструмент управления предприятием / под ред. Н. Г. Данилочкиной. М.: ЮНИТИ, 2002. С. 6–7.
- <sup>3</sup> Там же.
- <sup>4</sup> URL: [buhcon.com/knigi-stati-uchebniki/kontrolling-lit/134-d.khan-pik-koncepcija-kontrollinga.-ii-chast.-5.1..html](http://buhcon.com/knigi-stati-uchebniki/kontrolling-lit/134-d.khan-pik-koncepcija-kontrollinga.-ii-chast.-5.1..html) (дата обращения: 10.11.2012).
- <sup>5</sup> См.: Лихтарев Л. Ю. Контроллинг как объект исследования. URL: <http://ecsocman.hse.ru/data/2011/03/25/1268014633/Lixtarev.pdf> (дата обращения: 10.11.2012).
- <sup>6</sup> См.: Новая философская энциклопедия, 2003. URL: (<http://www.term.ru/dictionary/175/word/funkcija/>) (дата обращения: 10.11.2012).
- <sup>7</sup> Пырков С. А. Комплексная модель системы контроллинга предприятий строительного комплекса // Вестн. Самар. гос. эконом. ун-та. 2009. № 10(60). С. 56.
- <sup>8</sup> Ефимов В. В. Размышления о процессном подходе. URL: <http://quality.eup.ru/DOCUM4/trp.htm> (дата обращения: 10.11.2012).

УДК 338.46

## ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ РЕГИОНАЛЬНОЙ СФЕРОЙ УСЛУГ

Н. А. Воронина, Л. В. Шпакова

Институт развития бизнеса и стратегий  
Саратовского государственного технического университета  
E-mail: [vesna-muguet@yandex.ru](mailto:vesna-muguet@yandex.ru), [Shpakova-LV@yandex.ru](mailto:Shpakova-LV@yandex.ru)

Высокие темпы развития сферы услуг вызывают необходимость изучения механизмов управления данным сегментом национальной экономики. В статье дается характеристика экономического механизма управления сферой услуг, описываются методы и инструменты управления.

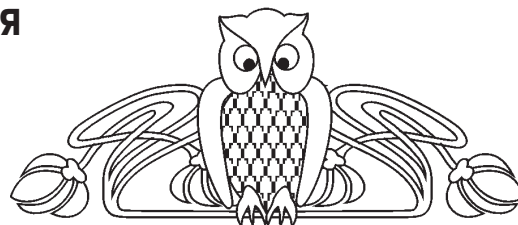
**Ключевые слова:** сфера услуг, управление, методы управления, экономический механизм управления.

### Economic Mechanism of Managing the Regional Service Sector

N. A. Voronina, L. V. Shpakova

The pace of development of the service sector needs the thorough study of the mechanisms of managing this particular segment of national economy. The authors of the article characterize the economic mechanism of managing service sector and describe the techniques and tools of management.

**Key words:** service sector, management, management technique, economic mechanism of management.



На современном этапе хозяйствования роль сферы услуг существенно возрастает. В целом по стране наблюдается устойчивая положительная динамика роста объема потребления бытовых и других услуг, однако в условиях экономического кризиса и посткризисного развития большая часть населения ограничивается минимальным спектром услуг. В связи с этим необходимо формирование и развитие экономического механизма управления сферой услуг.

Понятие «механизм» в научных трудах было введено во второй половине XX в. и почти сразу получило широкое распространение. Современные экономические исследования наполнены такими понятиями, как «механизм управления», «финансовый механизм», «механизм социально-экономического развития», «хозяйственный механизм» и др.<sup>1</sup> В первом случае под механизмом