

# СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КОНТРОЛЛИНГ КАК ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

*Н.Р. КЕЛЬЧЕВСКАЯ, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономики и управления на металлургических и машиностроительных предприятиях, Уральский федеральный университет  
e-mail: n.r.kelchevskaya@urfu.ru*

*А.Н. ПЯТКОВ, аспирант кафедры экономики и управления на металлургических и машиностроительных предприятиях, Уральский федеральный университет  
e-mail: urfu.pan@yandex.ru*

## Аннотация

В статье исследована эволюция взглядов на стратегическое управление, контроллинг, рассмотрены теоретические основы принятия решений, выделены и проанализированы их основные положения. На основании обзора литературных источников определена концепция стратегического контроллинга.

*Ключевые слова:* стратегическое управление, контроллинг, теория стратегических ориентиров, принятие решений, контроль.

Современная глобализация мировых рынков приводит к постоянному увеличению уровня конкуренции, сокращению жизненных циклов продукции и услуг, наблюдается возрастание степени неопределенности, нестабильности. В данной среде, с одной стороны, наибольшую конкурентоспособность имеют малые предприятия за счет гибкости и оперативности управления своими процессами. С другой стороны, в отличие от представителей среднего и крупного бизнеса организации вынуждены занимать узкие продуктовые ниши либо определенные территории, на которых отсутствуют крупные игроки. Вследствие этого предприятие находится в состоянии постоянной неопределенности (это один из основных факторов, ограничивающих рост малого бизнеса, согласно статистическому сборнику Росстата «Малое и среднее предпринимательство в России. 2015»). Для преодоления своих проблем предпринимателям необходима разработка комплексных планов дальнейшего развития организаций, в связи с чем возникает задача внедрения страте-

гического управления и контроля, с учётом специфики малого бизнеса и вида деятельности. Особую актуальность данное положение приобретает для капиталоемких производств, где быстрая переориентация деятельности затруднительна. Для решения поставленной задачи изучены научные концепции стратегического управления, теории стратегических ориентиров и контроллинга. В результате, с целью решения приведенных проблем, путём объединения неотъемлемых признаков рассмотренных теорий были сформулированы основные положения стратегического контроллинга. Следует отметить, что данная статья является продолжением исследования по разработке теоретических положений и методических рекомендаций по созданию системы контроллинга на стратегическом уровне в промышленных организациях малого бизнеса [3].

*Содержание основных концепций стратегического управления.* Развитие современного стратегического менеджмента происходит весьма интенсивно и сопровождается появлением разнообразных моделей и концепций. В целях выявления основных положений стратегического контроллинга рассмотрим соответствующие теоретические основы.

*Ранние теории.* На ранних этапах своего развития стратегический менеджмент был известен под названием политика бизнеса. К наиболее важным работам этого периода можно отнести следующие: «Стратегия и структура» А.Д. Чандлера (1962), «Корпоративная стратегия» И. Ансоффа (1962), «Политика бизнеса» К. Эндрюса (1965) [9, 12, 19]. В целом работы раннего периода становления

стратегического управления отличались прикладным характером и, как следствие, индуктивным методом исследований. Также авторы скептически относились к использованию методов других научных дисциплин. Поэтому исследователи пришли к выводу, что наиболее действенным способом достижения их цели были практические примеры. Кроме того, большая часть ранних работ рассматривала фирмы как закрытые системы. Постепенно изучение стратегий перешло от индуктивных, тематических исследований, базирующихся в основном на одной фирме или отрасли, к дедуктивным, крупномасштабным статистическим анализам, стремящимся проверить научные гипотезы.

*Конкурентные стратегии.* Следующим толчком развития теории стратегического управления послужила работа «Конкурентная стратегия» М. Портера. Используя структурный анализ, М. Портер исследовал положение фирмы в отрасли в рамках SCP-парадигмы (структура – поведение – результат). Он описал пять сил конкуренции, которые определяют способность фирмы получить прибыль. Способность фирмы получить конкурентное преимущество (уникальную характеристику на рынке) опирается на то, как она позиционирует и дифференцирует себя в отрасли. Автор предложил общие стратегии, основанные на конкурентных преимуществах фирмы [21]. Отдельно стоит выделить концепцию стратегических групп. Данное направление обосновывает, что члены одной отрасли отличаются не только долей рынка, что предполагает наличие стратегических групп, которые оказывают значительное влияние на производительность отрасли. Главная проблема теории состоит в том, что в действительности фирмы могут не знать о своей взаимной зависимости в пределах их конкретных стратегических групп и это всего лишь удобная группировка для исследований [10]. Другое направление исследований – изучение конкурентной динамики (Competitive dynamics). Суть данного концепта заключается в признании того, что стратегии являются динамическими [16].

*Теории на основе организации.* Два направления теории организации, разработанные в середине 1970-х гг., породили наибольший интерес исследователей: теория трансакционных издержек [24] и теория агентских соглашений [13].

Логика теории трансакционных издержек (ТСЕ) основывается на предположениях об определенном поведении участников сделки: ограниченной рациональности, оппортунизме, неопределенности, небольшом количестве и специфичности активов. Другим направлением исследования является теория агентских соглашений (agency theory, AG). AG поднимает вопросы разделения собственности и управления, а именно конфликта интересов между акционерами и менеджерами.

*Ресурсная теория.* Взгляд на фирму как на пакет ресурсов был впервые предложен в 1959 г. Э. Пенроуз в авторской теории роста фирмы. Она определила ресурсы как материальные вещи и людей, а также отметила взаимодействие между ними [20]. Представление о том, что каждая фирма уникальна за счет разнородности ресурсов, является основополагающей в RBV. В 1991 г. в целях разработки устойчивых конкурентных преимуществ Д. Барни представил более конкретные и всеобъемлющие характеристики ресурсов фирмы [11]. В дальнейшем из теории ресурсов появилось несколько новых теоретических направлений. Логически правильно будет заключить, что высшее руководство является уникальным ресурсом фирмы. Таким образом появилось ответвление теории ресурсов – теория стратегического управления и стратегических решений (Strategic leadership and strategic decision theory). Еще одним ответвлением ресурсной теории является теория знаний (Knowledge-based view, KBV). Данная теория рассматривает фирмы как хранилища возможностей, в которых индивидуальные и социальные знания превращаются в экономически ценные продукты. Запас знаний в компании является важным фактором, определяющим ее конкурентное преимущество (Kogut and Zander, 1992). Исследования на KBV часто ориентированы на процесс [16].

В результате объединения неотъемлемых признаков рассмотренных понятий под стратегическим менеджментом (управлением) в данной работе понимается деятельность предприятия по реализации своей стратегии. В свою очередь стратегия – всесторонний комплексный план, предназначенный для определения и реализации долгосрочных целей компании [6, 7, 9, 12, 19].

Констатируя изложенное, необходимо отметить существенное развитие области стра-

тегического управления, начиная с середины XX в. В то время как дисциплина появилась и стала развиваться из прикладной сферы человеческой деятельности, стратегическое управление к настоящему времени сильно теоретизировано и разнородно. История развития дисциплины показывает колебание исследований от фирмы к отрасли, рынку и обратно. Более поздние исследования и теории выглядят все более логично и обоснованно, тем самым дополняя и обогащая область стратегического управления.

Методология исследований развивается в направлении от количественных к качественным показателям, от индукции к дедукции. Для современного стратегического управления характерны две особенности. Во-первых, это фокусирование на рыночных возможностях компании, поиске путей реализации потенциала организации. Во-вторых, оперативное реагирование на изменение внешней и внутренней среды, и как следствие, их использование для получения конкурентных преимуществ.

*Теория стратегических ориентиров.* Ресурсная теория вносит основы для проведения качественного анализа сильных и слабых сторон предприятия. Данная точка зрения позволяет управлять теми ресурсами, которые принимают основное участие в формировании устойчивых конкурентных преимуществ. Важным вкладом ресурсного подхода является осознание роли управляющего как ключевой личности. Именно высшее руководство компании способствует тому, что ресурсы преобразуются в товары, имеющие ценность для конечного потребителя. Тем самым лидеры, которые управляют бизнес-процессами, являются наиважнейшим стратегическим ресурсом предприятия.

Существует множество исследований того, что руководит менеджером в процессе принятия решений. Условно данные работы можно разделить на три направления. Первое основывается на предположении, что ответственные лица принимают необходимые решения для того, чтобы организации могли избежать риска. Второе направление утверждает, что физические лица и организации могут влиять на риск. Однако общее признание в научных кругах получило третье направление, а именно теория перспектив. Одноименная статья Д. Канемана и А. Тверски, вышедшая в

1979 г., стала настоящим прорывом в области изучения принятия решений в условиях риска и неопределенности. В своей работе авторы показали парадоксальное на первый взгляд поведение людей [14]. Авторы выделили основные особенности поведения человека: эффекты уверенности, отражения, изоляции [18].

В более поздней работе Д. Канеман и А. Тверски, основываясь на проведенных исследованиях, вводят термин эффект границы категорий. Смысл понятия заключается в том, что люди склонны к риску, имея дело с маловероятными событиями, и не склонны к нему с маловероятными потерями. Из экспериментов авторы заключают, что люди четко различают затраты и потери. Субъективное состояние индивида может быть улучшено, если негативный исход будет восприниматься скорее как затраты, нежели как и потери. Возможность подобного психологического манипулирования объясняет такую форму парадоксального поведения, как эффект необратимых потерь. Также авторами опровергается теория рационального мышления человека, взамен которой предложена тематическая организация рационального мышления [17].

Логично предположить, что в качестве потери могут быть восприняты не только прямые денежные убытки, но и неудовлетворительный результат. Тем самым в каждом случае принятия решения человек формирует для себя некий ориентир. В случае достижения этого ориентира он будет удовлетворен и не склонен к риску для улучшения результата, в противном случае будет стараться реализовать задуманное, проявляя повышенную склонность к риску. Рассмотренная асимметрия выбора в условиях риска внесла огромный вклад в понимание процесса принятия решений.

На основе теории перспектив в 1996 г. была предложена теория стратегических ориентиров [14]. Авторы утверждают, что классическая проблема в области стратегического управления – соответствие ожидаемых условий внешней среды необходимым внутренним возможностям и ценностям организации. Главный посыл теории – фирмы, которым есть, что терять, воспринимают новые проблемы, как угрозы, в противном случае как возможности. Заключается, что фирмы, которые выполнили либо перевыполнили свои цели,

ведут себя более консервативно, когда как не достигшие ожидаемых результатов компании ведут себя более рискованно. В данной теории выделяется три класса ориентиров: переменные внутренней среды, переменные внешней среды, время. Соединение внутренних, внешних и временных ориентиров образует «пространство ориентирования». Тем самым стратегические ориентиры фирмы должны быть сбалансированным, непротиворечивым комплексом, с ориентацией на внутреннюю, внешнюю среду и время, ориентиры должны постоянно развиваться и меняться.

*Концепция контроллинга в зарубежной и отечественной управленческой литературе.* Как правило, предприниматели самостоятельно задают себе ориентиры. Однако для того чтобы не уйти в неоправданный риск или проявить чрезмерную инертность, в целях планового развития предприятия может быть применена система, которая даёт объективную картину деятельности, а именно контроллинг. Понятие «контроллинг» пришло в русскоязычную среду из немецкого языка. Несмотря на укоренившееся положение контроллинга в Германии, Австрии и Швейцарии, единого понимания значения термина среди экспертов нет. Единство между разнообразными концепциями наблюдается в одном – контроллинг нельзя отождествлять со словом контроль в русскоязычном понимании, т.е. с наблюдением с целью проверки. Различные попытки систематизации не привели к ясности в понятиях, так как зачастую имеют мало общего между собой. Далее приведен один из вариантов структурирования основных теоретических концепций контроллинга, составленный на основании ряда работ [1, 8, 15, 22, 23]. Концепции приведены в порядке их появления.

Первым кто ввел понятие «контроллинг», был доктор А. Дайле – основатель Международного объединения контроллеров (ICV). Основываясь на своем опыте в области подготовки и обучения руководителей, он обратил свое внимание на роль людей, которые в немецких компаниях все чаще именовались контроллеры. Уже в начале 1970-х гг. А. Дайле разработал первую концепцию контроллинга, где определил его как результат взаимодействия между контроллерами и менеджерами [2].

Вторая (в нашем списке) концепция рассматривает контроллинг как функцию информационного обеспечения. Один из видных представителей данного подхода Т. Райхманн рассматривает контроллинг как поддержку функций менеджмента, ориентированную на определенные цели, осуществляемую с помощью системы сбора и обработки информации для планирования, координации и мониторинга [15].

Третья концепция рассматривает контроллинг как управление, ориентированное на конкретный результат. Одними из первых представителей здесь являются Р. Манн, Э. Майер. Они понимают контроллинг как систему управления, ориентированную на будущее для обеспечения длительного функционирования предприятия и его структурных единиц [5]. Еще один представитель данного подхода – известный исследователь профессор Д. Хан. Он характеризует контроллинг как информационное обеспечение управления предприятием, ориентированного на результат. Система контроллинга выступает в качестве подсистемы системы управления, следовательно, несет ответственность за достижение целевых показателей эффективности фирмы и планомерно отслеживает их отклонения. Общая задача контроллинга здесь – ориентация всех видов деятельности и решений на результат (прибыль) и эффективное использование потенциала, способствующего его получению [8].

Четвертая концепция – понимание контроллинга как координационной функции менеджмента. В данной концепции контроллинг ограничен функцией координирования подсистем управления. Рассмотренная точка зрения впервые была представлена в 1978 г. П. Хорватом. Он выделяет две подсистемы управления: планирование и контроль (одна подсистема) и информационную поддержку. Поскольку координация распространяется лишь на указанные подсистемы и не затрагивает организацию и управление персоналом, данный подход получил название «ограниченного». Тем самым контроллинг сам становится подсистемой управления [1, 4]. Дальнейшее развитие данная концепция получила в работах А. Шмидта, а затем и Х. Ю. Кюппера. Они расширили список систем, которые координирует контроллинг. К системам планирования и контроля, инфор-

мационного обеспечения были добавлены организация, система целей и система управления персоналом, которые являются составляющими элементами системы управления предприятием [15].

Все четыре описанные концепции появились в 1970-х гг. и по настоящее время активно обсуждаются и критикуются, в результате чего появилось новое понимание контроллинга как гарантии рационального управления. Данная концепция впервые была представлена Й. Вебером и Ю. Шаффером в 1999 г. Авторы четко выделили теоретические основы контроллинга. Наиболее распространенной является точка зрения, согласно которой в основе контроллинга лежит теория агентских соглашений, которая интерпретирует контроллинг как инструмент мониторинга и регулирования договорных отношений между принципалом (нанимателем менеджера) и агентом (менеджером) [1]. Рациональность определяется как минимизация ограниченных ресурсов (средств) для достижения поставленной цели (эффективности) или достижение высоких результатов выполнения целевых показателей с учетом средств [15].

В рассмотренных работах нет методик, характерных исключительно для контроллинга. Все инструменты и методы заимствованы из смежных дисциплин: организация и планирование производства, экономика предприятия, теория организации, маркетинг, основы менеджмента, бухгалтерский учет.

Рассмотрев основные концепции контроллинга, отметим, что к функциям контроллинга относятся планирование, координация, информационное обеспечение, контроль и мотивация. Если заменить координацию и информационное обеспечение на более широкое понятие «организация», то будут получены классические функции менеджмента. Следовательно, контроллинг является системой управления. Таким образом, областью, в которой может существовать и развиваться контроллинг, является поддержка системы управления.

Подводя итог, можно заключить, что под контроллингом понимается подсистема, реализующая функцию поддержки системы управления путем контроля показателей деятельности предприятий, на основе методик, направленных на выявление отклонений фактических показателей от плановых, с целью

предоставления информационной помощи руководству в процессе управления. Логично будет заключить, что контроллинг по своей сути является системой взаимосвязанных, постоянно эволюционирующих инструментов менеджмента, служащих методологической основой для достижения поставленных целей путем контроля определенных показателей.

*Основные положения концепции стратегического контроллинга на малом промышленном предприятии.* В связи с тем, что оценка информации и принятие решений на предприятиях малого бизнеса сосредоточены, как правило, в одних руках, в целях объективности необходим широкий спектр механизмов поддержки принятия решений, для чего может быть применена система, позволяющая повысить объективность предпринимателя, а именно контроллинг. Это переход к контролю с помощью чисел и фактов. Однако для решения поставленных проблем необходимо адаптировать контроллинг для управления предприятием в стратегической перспективе.

В своей книге «Практика контроллинга» основоположник дисциплины А. Дайле не употребляет понятия «стратегический контроллинг». Автор использует понятия «стратегическое и диспозитивное планирование». Первое, в его понимании – это формулировка миссии предприятия, целевых показателей (доли рынка, ROI), стратегий (путей достижения целей), предпосылок (предположений о поведении клиентов, конкурентов, поставщиков), мероприятий (требований). Диспозитивным планированием он называет регулирование, позволяющее конкретным подразделениям держаться планового курса [2]. При обзоре других источников авторы пишут о стратегическом планировании в связке с контролем [1, 8, 22]. Тем самым однозначного определения, позволяющего идентифицировать стратегический контроллинг, нет.

Так как стратегический контроль основывается на неопределенных расчетах, существенное значение для правильной оценки и своевременной корректировки имеет личностный фактор. Рассмотрев термин «контроллинг», необходимо заключить, что данное понятие не имеет смысла без привязки к определенному виду управления. В зависимости от цели, которую преследует руководство компании, определяется соответствующий набор методов и инструментов для ее

реализации. Контроллинг должен обеспечить адекватные инструменты стратегического управления. С другой стороны, логично будет предположить, что задачи контроля на уровне стратегического управления имеют определенную специфику. Рассмотрев классические принципы стратегического контроля, можно заключить, что стратегический контроллинг не должен опираться на прошлое, трактоваться как стратегическое планирование и контроль показателей функционирования предприятия [9]. Для достижения поставленных целей предприятия стратегический контроллинг должен отслеживать и сравнивать будущие потенциалы развития организации, как следствие, выявлять нереализованные конкурентные преимущества и устранять ограничения внутренней среды, препятствующей развитию предприятия. В связи с этим стратегический контроллинг должен отталкиваться от прогноза изменений факторов внешней и внутренней среды предприятия, причем особенностью является то, что данными факторами выступают возможные стратегические ориентиры руководителя.

Учитывая изложенное, дадим определение стратегическому контроллингу. Стратегический контроллинг – это подсистема стратегического управления, реализующая функцию методологической поддержки путем выявления стратегических ориентиров на основе анализа факторов внутренней и внешней среды, направленная на определение и формализацию промежуточных и конечных необходимых показателей, разработку инициатив по их достижению, с целью принятия своевременных корректирующих действий для развития предприятия в долгосрочной перспективе.

Теоретический анализ показал, что решением проблемы неопределенности для предпринимателей может выступать система контроллинга в стратегической перспективе. Однако обзор научной литературы показал, что единого понимания термина стратегический контроллинг не существует. Между тем, в результате объединения неотъемлемых признаков стратегического управления, контроллинга и теории стратегических ориентиров нами были сформулированы основные положения стратегического контроллинга. Таким образом, данное исследование позволяет пе-

рейти к следующему этапу работы, а именно к разработке теоретических положений и методических рекомендаций по созданию системы контроллинга на стратегическом уровне в промышленных организациях малого бизнеса.

### Библиографический список

1. Вебер Ю., Шеффер У. Введение в контроллинг: пер. с нем. / под ред. С.Г. Фалько. М., 2014.
2. Дайле А. Практика контроллинга / пер. с нем. под ред. М.Л. Лукашевич, Е.Н. Техоненкова. М., 2003.
3. Кельчевская Н.Р., Пятков А.Н. Специфика деятельности малых промышленных организаций в рамках государственного регулирования // Экономика и менеджмент систем управления. 2016. № 3.2.
4. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование. М., 2006.
5. Манн Р., Майер Э. Контроллинг для начинающих. Система управления прибылью / пер с нем. Ю.Г. Жукова. М., 2004.
6. Минцберг Г., Куинн Д. Б., Гошал С. Стратегический процесс / пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. СПб., 2001.
7. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учеб. для вузов: пер. с англ. / под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. М., 1998.
8. Хан Д., Хунгенберг Х. Планирование и контроль – стоимостно-ориентированные концепции контроллинга: пер. с нем. / под ред. Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича и др. М., 2005.
9. Ansoff H.I. Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion. N. Y., 1965.
10. Barney J.B., Hoskisson R.E. Strategic groups, untested assertions and research proposals // Managerial and Decision Economics. 1990. Vol. 11. P. 187–198.
11. Barney J.B. Firm resources and sustained competitive advantage // Journal of Management. 1991. Vol. 17. P. 99–120.
12. Chandler A.D. Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise. MIT Press Cambridge, 1962.

13. *Fama E.F.* Agency problems and the theory of the firm // *J. Polit. Econ.* 1980. Vol. 88. P. 288–307.
14. *Fiegenbaum A., Hart S., Schendel D.* Strategic Reference Point Theory // *Strateg. Manag. J.* 1996. Vol. 17 (3). P. 219–235.
15. *Guenther T.W.* Conceptualisations of “controlling” in German-speaking countries: Analysis and comparison with Anglo-American management control frameworks // *J. Manag. Control.* 2013. Vol. 23 (4). P. 269–290.
16. *Hoskisson R.E. et al.* Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum // *Journal of Management.* 1999. Vol. 25 (3). P. 417–456.
17. *Kahneman D., Tversky A.* Prospect Theory // *Econometrica.* 1979. Vol. 47 (2). P. 263–291.
18. *Kahneman D., Tversky A.* Choices, Values, and Frames // *Am. Psychologist.* 1984. Vol. 39 (4). P. 341–350.
19. *Learned E. A et al.* Business Policy: Texts and Cases // Richard D. Irwin: Homewood, 1965.
20. *Penrose E.T.* The theory of the growth of the firm. New York, 1959.
21. *Porter M.E.* Competitive strategy // New York. 1980. Vol. 2 (1). P. 396.
22. *Reichmann T.* Concepts of Management Control, Controllership, and Ratios. Berlin, 1997. P. 340.
23. *Schaffer U.* Management accounting research in Germany: From splendid isolation to being part of the international community // *J. Manag. Control.* 2013. Vol. 23 (4). P. 291–309.
24. *Williamson O.E.* The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets and Relational // *Aust. J. Manag.* 1987. Vol. 12. P. 125–143.