

3. О Государственной программе «Малое и среднее предпринимательство в Республике Беларусь» на 2016-2020 годы [Электронный ресурс]: постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 23 февр. 2016 г. № 149 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – Режим доступа: <http://www.pravo.by/document/?guid=3871&p0=C21600149>. – Дата доступа: 04.05.2020.
4. О Государственной программе развития аграрного бизнеса в Республике Беларусь на 2016-2020 годы и внесении изменений в постановление Совета Министров Республики Беларусь от 16 июня 2014 г. № 585 [Электронный ресурс]: постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 11 марта 2016 г., № 196 // КонсультантПлюс. Беларусь / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2020.
5. О крестьянском (фермерском) хозяйстве: Закон Республики Беларусь от 18 февраля 1991 г. № 611-ХП // Консультант Плюс: Беларусь [Электронный ресурс] / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2020. – Дата доступа 02.04.2020.
6. О некоторых мерах государственной поддержки малого предпринимательства [Электронный ресурс]: Указ Президента Респ. Беларусь 21 мая 2009 г. № 255 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – Режим доступа: <http://www.pravo.by/document/?guid=3871&p0=p30900255>. – Дата доступа: 04.05.2020.
7. О поддержке малого и среднего предпринимательства [Электронный ресурс]: Закон Респ. Беларусь 1 июл. 2010 года № 148-3 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – Режим доступа: <http://www.pravo.by/document/?guid=3871&p0=Н11000148>. – Дата доступа: 04.05.2020.
8. Об утверждении Стратегии развития малого и среднего предпринимательства «Беларусь – страна успешного предпринимательства» на период до 2030 года [Электронный ресурс]: постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 17 окт. 2018 г. № 743 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – Режим доступа: <http://www.pravo.by/document/?guid=3871&p0=C21800743>. – Дата доступа: 04.05.2020.
9. Реестр земельных ресурсов Республики Беларусь (по состоянию на 1 января 2020 года) / Государственный комитет по имуществу Республики Беларусь. – Минск, 2020. – 57 с.

УДК 631.152

ИНТЕГРИРУЮЩАЯ ФУНКЦИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ В СИСТЕМЕ КОНТРОЛЛИНГА

Е. В. Гостилович, Т. О. Метечко

УО «Гродненский государственный аграрный университет»
г. Гродно, Республика Беларусь (Республика Беларусь, 230008,
г. Гродно, ул. Терешковой, 28; e-mail: miatsechka@yandex.ru,
gostilovich.elena@gmail.com)

Ключевые слова: менеджмент, планирование, контроллинг, система управления, целеполагание, целевая функция менеджмента.

Аннотация. В сложной системе управления современным предприятием представлено множество функций, элементов, инструментов, принципов и взаимосвязей. Информационной обеспечивающей подсистемой управленческого цикла может выступать контроллинг, который будет позволять оперативно реагировать на изменения внутренней и внешней среды предприятия,

формировать и обосновывать предложения о необходимых корректировках стратегических и текущих планов в соответствии с меняющимися условиями. Сложность явлений и процессов субъективного и объективного характера, рост динамики и интенсивности экономических, технологических и общественных изменений, неоднозначная ситуация в сфере материально-технического снабжения, ограничения в сфере производства являются важнейшими факторами возрастающей потребности в планировании деятельности отдельных подразделений и всего предприятия в целом. При этом значение планирования в системе контроллинга в настоящий момент требует дополнительного осмысления с позиции его интегрирующего содержания для других управленческих функций.

INTEGRATING PLANNING FUNCTION IN THE CONTROLLING SYSTEM

A. V. Hastsilovich, T. O. Metechko

EI «Grodno state agrarian university»

Grodno, Republic of Belarus (Republic of Belarus, 230008, Grodno, 28

Tereshkova st.; e-mail: miatsechka@yandex.ru,

gostilovich.elena@gmail.com)

***Key words:** management, planning, controlling, management system, goal setting, management objective function.*

***Summary.** In a complex management system of a modern enterprise, many functions, elements, tools, principles and relationships are presented. The information support subsystem of the management cycle can be controlling, which will allow you to quickly respond to changes in the internal and external environment of the enterprise, form and justify proposals on the necessary adjustments to strategic and current plans in accordance with changing conditions. The complexity of phenomena and processes in the internal and external environment, the growth of dynamics and intensity of economic, technological and social changes, the ambiguous situation in the field of material and technical supply, restrictions on the production sphere are the most important factors of the increasing need for planning the activities of individual departments and the entire enterprise as a whole. At the same time, the importance of planning in the controlling system currently requires additional comprehension from the standpoint of its integrating content for other management functions.*

(Поступила в редакцию 01.06.2020 г.)

Введение. Дитгер Хан и Харальд Хунхенберг – крупнейшие в Германии специалисты по проблемам контроллинга – указывают, что планирование занимает в теории принятия управленческих решений центральное место и представляет собой ориентированный в будущее

регулярно повторяющийся процесс принятия решений, в котором соединяются вместе различные виды управленческой деятельности [12].

С позиции системного подхода организация предприятия представляет собой целенаправленную структуру потенциала и действий, которые в значительной степени обусловили систему планирования и контроля на предприятии. На этой теоретической базе основывается концепция управленческой деятельности Д. Хана и Х. Хунхенберга, включающая планирование, управление и контроль, а также построение комплексных систем планирования и контроля с интегрированным плано-контрольным учетом результатов и ликвидности [12]. Эти методики апробированы в транснациональных немецких концернах Daimler Chrysler AG, Siemens AG, Hanrel – Gruppe. При этом разнообразие концепций контроллинга предполагает различную функциональную нагрузку планирования, что вызывает необходимость структурировать данные подходы и соотнести их с высокоэффективными практиками.

Цель работы – на основе исследования теоретических и научно-методических положений о целевой направленности контроллинга как обеспечивающей подсистемы менеджмента, обосновать интегрирующую роль планирования в системе управления.

Материал и методика исследований. Для реализации поставленной цели был проведен анализ существующих концепций контроллинга, систематизированы цели и задачи планирования для реализации целевой функции системы менеджмента.

Информационной базой исследования послужили труды белорусских и зарубежных экономистов (Фалько С. Г., Андропова А. К., Пархоменко А. В., Анискина Ю. П., Щербатюк С. Ю., Герасимова Б. И., Д. Хан и Х. Хунхенберги др.).

В процессе исследования были использованы такие общенаучные методы научного познания, как анализ и синтез, сравнение, аналогия, индукция и дедукция, восхождения от абстрактного к конкретному.

Результаты исследований и их обсуждение. Анализ отечественных источников позволил установить, что содержание и задачи контроллинга рассматриваются экономистами в рамках отдельных концепций, что связано с различной расстановкой акцентов при изучении сформировавшихся к настоящему времени интерпретаций данной категории. Андропова А. К., Печатнова Е. Д. [1], Нагуманова Р. В., Сабирова А. И. [9] и др. выделяют 3 группы концепций, которые связаны с его функциональным обоснованием и институциональным представлением: концепции, ориентированные на учет, информацию и координацию. При этом в отношении объема координационной задачи разли-

чают 2 группы концепций: с ориентацией на планирование и контроль и ориентацией на управленческую систему в целом. Однако большинство авторов, в т. ч. и Чувашлова М. В. [12], Славников Д. В. [10], Жабько Л. Л. [5] и др., отмечают, что к настоящему времени сформировалось 6 основных концепций контроллинга: управленческий учет; информационная система; планирование и контроль; координация; метасистема управления; координация процесса принятия решений.

Так, учетная концепция контроллинга направлена на формирование системы бухгалтерского учета во всем его многообразии (финансовый, управленческий, в т. ч. производственный) и бухгалтерской отчетности, являющихся информационной базой (в денежном выражении) для принятия управленческих решений, одним из этапов которого является планирование. Поскольку учетная и отчетная информация ограничивают возможности планирования и принятия управленческих решений, то учетную концепцию контроллинга следует признать «узкой».

Информационная концепция контроллинга ориентирована на постоянный сбор (выходя за рамки системы бухгалтерского учета), систематизацию, обработку и выдачу необходимой информации (в необходимом количестве и высоком качестве) в количественных, качественных, а также денежных единицах измерения для принятия управленческих решений, в т. ч. на этапе планирования.

Координационная (управленческая) концепция контроллинга ориентирована на внутреннее планирование, контроль и анализ достигнутых результатов с целью координирования деятельности предприятия. Однако данные направления в системе контроллинга приобретают несколько иное значение, поскольку несут в себе отказ от ретроспективы. Так, например, при планировании деятельности предприятия «отправной точкой» является не достигнутый в прошлом уровень, а желаемый результат в будущем. В данном случае задача планирования состоит в поиске возможностей для реализации задуманного.

Отметим, что некоторые экономисты стремятся разделить координационную концепцию контроллинга на ее составные элементы (планирование и контроль, координация, метасистема управления, координация процесса принятия управленческих решений), однако, на наш взгляд, это существенно не меняет ее сущность.

Таким образом, рассмотренные концепции контроллинга находятся в разных плоскостях, однако не противоречат друг другу.

Проанализировав содержание всех концепций, можно отметить, что все они в той или иной степени основаны на реализации планиро-

вания. В таблице мы объединили два подхода к группировке концепций и определили место планирования в каждой из них.

Таблица – Значение планирования в рамках концепций контроллинга

Группа	Концепция	Сущность	Значение планирования в рамках концепции
1	2	3	4
Учет	Управленческий учет	Контроллинг – система управления затратами, основывающаяся на информационном обеспечении. Основная функция – набор методов и инструментов для организации управленческого учета. Информационная основа – данные бухгалтерского учета.	Формирование массива учетных данных (в денежном выражении) как одного из информационных источников планирования.
Информация	Информационная система	Контроллинг – сбор информации и ее использование при анализе и планировании. Основная функция – информационное обеспечение менеджмента. Информационная база – данные всех функциональных областей.	Сбор и обработка информации (база расширяется за счет данных функциональных областей), используемой в т. ч. и при планировании.
Координация с ориентацией на планирование и контроль	Планирование и контроль	Контроллинг – планирование и контроль. Основные функции – бюджетирование, стратегическое и оперативное планирование. Информационная база – данные планово-контрольных расчетов на базе внутреннего производственного учета.	Выработка методики согласования стратегического и оперативного планирования, разделение их цели и задачи.
	Координация	Контроллинг – новая функция менеджмента, обеспечивающая планирование, реализацию (учет) и управление по обратной связи (регулирование). Основная функция – координирование различных процессов системы менеджмента для достижения определенной цели. Информационная база – данные для управления по отклонениям.	Обеспечение взаимосвязи и взаимодействия планирования, контроля и информационного обеспечения. Применение методов координации и регулирования при стратегическом и оперативном планировании.
Координация с ориентацией на управленческую систему в целом	Метасистема управления	Контроллинг – метасистема управления. Основные функции – планирование и бюджетирование, структуризация данных и метаданные, анализ отклонений, использование методологий структурного системного анализа для описания бизнес-процессов. Информационная база – система знаний для СППР.	Формирование общей методики оперативного и стратегического планирования: выделение объектов, определение временных горизонтов и интервалов, выбор форм и инструментов планирования.

Продолжение таблицы

1	2	3	4
Координация с ориентацией на управленческую систему в целом	Координация процесса принятия решений	Контроллинг – метафункция, обеспечивающая управление координацией процесса принятия решений. Основные функции – рефлексия управленческих решений с целью их формализации. Информационная база – система управления знаниями.	Своевременная корректировка планов при изменениях в системе целей, внешних и внутренних условий функционирования предприятия.

Примечание – Источник: собственная разработка на основании обора литературы [1-15]

На основании данных таблицы можно сделать вывод, что контроллинг:

- 1) обеспечивает информационную, консультационную и инструментальную поддержку процесса планирования;
- 2) дифференцирует и коррелирует цели и задачи оперативного и стратегического планирования;
- 3) определяет средства достижения целевых плановых параметров;
- 4) инициирует корректировку планов при изменениях в системе целей.

Исходя из того, что контроллинг мы рассматриваем [3, 4] как вид управленческой деятельности, состоящей в инструментально-методической поддержке принятия и реализации управленческих решений, направленной на обеспечение деловой активности и генерацию прибыли в краткосрочном периоде (оперативная целевая установка) и поддержание финансовой устойчивости в обозримом будущем (стратегическая целевая установка), место и роль планирования в данной системе можно представить в виде схемы (рисунок).

Особенность данной схемы состоит в том, что она позволяет лучше отобразить связи между планированием и контроллингом в долгосрочной и краткосрочной перспективе. При этом обеспечение контроллингом обратной связи в контуре управления осуществляется с помощью методов координации (в случае стратегического планирования) и регулирования (при оперативном планировании) в любой предметной области.

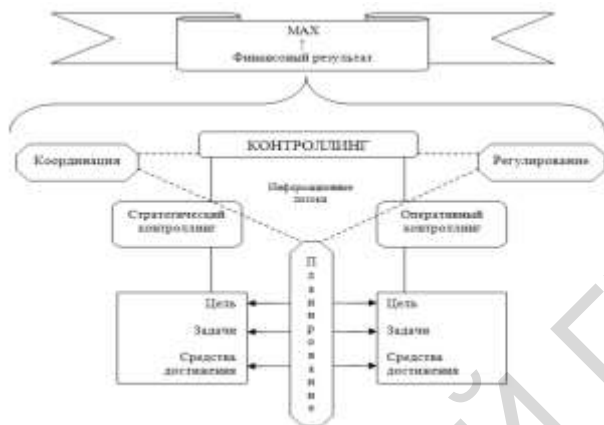


Рисунок – Место планирование в системе контроллинга

Примечание – Источник: собственная разработка на основании таблицы

Таким образом, в целях обеспечения и улучшения согласования, адаптации и лучшей реакции предприятия на изменяющиеся условия деятельности требуется соответствующая интегрированная концепция, предусматривающая наличие стратегического и оперативного контроллинга, которые имеют сходную структуру задач и функций, однако отличаются в смысловой и временной плоскости конкретными методами их осуществления.

Так, стратегический контроллинг ориентирован на долгосрочную перспективу и включает в себя следующие целевые направления: укрепление и расширение позиций субъекта хозяйствования на рынке, завоевание новых рынков, развитие экспортно-импортных операций, осуществление антикризисной политики и др. В этом случае внимание системы контроллинга привлекают такие показатели, как цели, стратегии, потенциалы и факторы успеха, сильные и слабые стороны предприятия, риски и их последствия.

Оперативный контроллинг ориентирован на краткосрочную перспективу и включает в себя следующие целевые направления: выполнение плана производства и реализации продукции, работ и услуг, надлежащее исполнение договорных обязательств, обеспечение платежеспособности и кредитоспособности субъекта хозяйствования и др. В этом случае внимание системы контроллинга привлекают такие показатели, как производительность, прибыль, рентабельность, ликвидность и др.

Контроллинг должен опираться на системный подход, который предполагает методологическую и информационную поддержку всех направлений деятельности управленческой системы предприятия. Важнейшее системообразующее свойство контроллинга представляет его ориентация на будущее, а не на прошлое, что определяет высокую значимость планирования в системе контроллинга.

Блоки, представленные на схеме, ориентированы на формирование, исполнение и диагностику достижения плановых параметров. При этом, такая возможность появляется только на основе развитой информационной подсистемы: учет, анализ и контроль.

Таким образом, наличие оперативного и стратегического планирования предполагает выделение соответствующих видов учета, анализа и контроля для достижения краткосрочных и долгосрочных целей в процессе управления, что предусматривает структуризацию информационной системы в рамках стратегического и оперативного контроллинга.

Заключение. Эффективное управление предприятием невозможно без надежного информационного обеспечения, необходимого для принятия решений по важнейшим направлениям и сферам деятельности, в т. ч. по оперативному и стратегическому планированию. Принятие таких решений осуществляется на основании системы информационных потоков (совокупности сведений) формируемых в системе контроллинга. Тем самым контроллинг способствует реализации основных целей планирования. В свою очередь, планирование можно охарактеризовать как основную центральную область деятельности контроллинга, т. к. оно оказывает большое влияние на степень реализации его функций, интегрируя их между собой в единую метасистему.

ЛИТЕРАТУРА

1. Андропова, А. К. Оперативный контроллинг: Учебное пособие / А. К. Андропова, Е. Д. Печатнова. – М.: Издательство «Дело и Сервис», 2006. – 160 с.
2. Анискин, Ю. П. Планирование и контроллинг: учеб. по специальности «Менеджмент орг.» / Ю. П. Анискин, А. М. Павлова. – 3-е изд., стер. – Москва: Издательство «Омега-Л», 2007. – 280 с.
3. Гостилович, Е. В. Контроллинг в системе управления сельскохозяйственными организациями / Е. В. Гостилович // Современный бухгалтерский учет: вектор развития: материалы Международной научно-практической конференции молодых ученых. – Ставрополь: Издательство «АГРУС», 2017. – С. 101-104.
4. Гостилович, Е. В. Обоснование системообразующих компонентов системы контроллинга для сельскохозяйственных организаций / Е. В. Гостилович, С. Ю. Щербатюк // Сельское хозяйство – проблемы и перспективы: сб. науч. тр. / под ред. В. К. Пестиса. – Гродно: ГГАУ, 2017. – С. 87-95.
5. Жабько, Л. Л. Современные концепции контроллинга [Электронный ресурс] / Л. Л. Жабько // Вологодские чтения. – 2009. – № 74. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-kontseptsii-kontrollinga>. – Дата доступа: 17.05.2020.

6. Контроллинг: Учебное пособие / Ш. И. Алибеков, А. Х. Ибрагимова, под ред. Ш. И. Алибекова. – Кизляр, из-во КФ ФГБОУ ВПО «СПБГУ», 20136. – 132 с.
7. Метечко, Т. О. Взаимодействие функций менеджмента на основе информационного компонента / Т. О. Метечко // Инновационно-промышленный потенциал развития экономики регионов. IV-я Междунар. науч.-практ. конф. г. Брянск, 31 марта 2017 г.: сборник научных трудов / под ред. О. Н. Федонина, В. М. Сканцева, Н. В. Одиноченковой. – Брянск: БГТУ, 2017. – С. 569-573.
8. Метечко, Т. О. Место планирования в системе управления предприятием / Т. О. Метечко // Инновационно-промышленный потенциал развития экономики регионов. IV-я Междунар. науч.-практ. конф. г. Брянск, 31 марта 2017 г.: сборник научных трудов / под ред. О. Н. Федонина, В. М. Сканцева, Н. В. Одиноченковой. – Брянск: БГТУ, 2017. – С. 420-429.
9. Нагуманова, Р. В. Контроллинг как современный метод управления субъектами различных сфер деятельности / Р. В. Нагуманова, А. И. Сабирова. – Казань: Изд-во Казан. ун-та, 2016. – 82 с.
10. Славников, Д. В. Аналитические инструменты управления затратами в системе контроллинга / Д. В. Славников. – Мн.: Регистр, 2007 – 160 с.
11. Фалько, С. Г. Трансформация инструментов организации и управления предприятиями в современных условиях / С. Г. Фалько // Инновации в менеджменте. – 2014. – № 1 (1). – С. 16-21.
12. Хан, Дитгер. ПИК: Планирование и контроль: концепция контроллинга: Пер. с нем. / Под ред. и с предисл. А. А. Турчака и др.. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 799 с.
13. Чувашлова, М. В. Внедрение контроллинга в систему управления предприятием авиационной промышленности [Электронный ресурс] / М. В. Чувашлова // Издательство: Академия Естествознания. – Режим доступа: <https://monographies.ru/ru/book/view?id=206>. – Дата доступа: 12.05.2020.
14. Щербатюк, С. Ю. Интерпретация контроллинга как феномена управленческой деятельности / С. Ю. Щербатюк // Финансово-аналитические и технологические аспекты развития экономики: сборник статей электронной Международной научно-практической конференции. – Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, 2016. – С. 3-16.
15. Щербатюк, С. Ю. Отдельные аспекты формирования учетно-аналитического обеспечения контроллинга как его коммуникативной основы / С. Щербатюк // Аграрная наука, творчество, рост. Сборник научных трудов по материалам VII Международной научно-практической конференции. 2017. – С. 132-141.
16. Пархоменко, А. В. Экономико-математические модели контроллинга на промышленном предприятии / А. В. Пархоменко, Л. В. Пархоменко, Б. И. Герасимов; под науч. ред. д-ра экон. Наук, проф. Б. И. Герасимова. – Тамбов: изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2005. – 96 с.