

## Розділ 6

### Наукові повідомлення

#### Механизм гибкого контроллинга как инновационный метод в управлении корпоративными структурами

А. А. Смирнова<sup>1</sup>

---

В статье представлен принцип действия механизма гибкого контроллинга как инновационного метода управления корпоративными структурами. Рассмотрены принципы применения данного метода как инструмента эффективного управления корпоративными структурами, позволяющие обеспечить разнообразие и гибкость процессов управления для достижения поставленных целей. Рассмотрены особенности контроллинга в управлении корпоративными структурами в условиях нестабильной экономической среды. Представлена концепция механизма контроллинга в управлении корпоративными структурами, которая позволяет обеспечить необходимое разнообразие процессов управления для достижения динамического комплекса целей. Рассмотрены особенности функционирования корпоративных структур в нестабильном рыночном окружении. На примере механизма гибкого контроллинга как способа адаптации к реалиям сложившейся нестабильности в экономике Украины представлена его способность оперативно и тонко направлять управление корпоративными структурами для принятия правильных решений и согласования работы всех подсистем предприятия.

*Ключевые слова:* инновация, контроллинг, система управления, финансовый анализ, экономическая система.

УДК 336.716

JEL коди: A 10, B 21, D 0, D20

---

**Постановка проблемы.** Состояние экономической системы Украины на данный момент имеет довольно нестабильное положение. Поэтому введение абсолютно новых механизмов управления на практике не сможет принести желаемого результата. Экономическая система недостаточно стабильна для применения классических технологий управления. Использование контроллинга в нашей стране становится все более популярным. Эта технология направлена на мониторинг развития предприятия, выявление резервов и помощь в совместной слаженной работе систем управления корпоративными структурами с использованием инновационных методов принятия решений и технологических факторов. Ситуация, сложившаяся на рынке Украины в данный момент, как говорилось ранее, недостаточно стабильна для введения и использования всех инновационных методов управления, которые предлагает механизм контроллинга, т.к. они не могут гарантировать ожидаемого результата от реализации

---

<sup>1</sup> Смирнова Анна Александровна, аспирант кафедры экономической теории Макеевского экономико-гуманитарного института.

© А. А. Смирнова, 2013



подготовленных с его помощью управленческих решений. Т.е. данный механизм управления необходимо адаптировать под реалии сложившейся ситуации в состоянии отсутствия равновесия во взаимодействии экономических систем разных уровней. Одним из способов такой адаптации можно рассмотреть механизм гибкого контроллинга, имеющего способность оперативно и мягко ориентировать управление корпоративными структурами для принятия адекватных решений, касающихся совершенствования координации систем управления внутри предприятия, учитывая и освещая тенденции развития нестабильной рыночной среды.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Проблемы адаптации инновационных методов в управлении экономическими структурами в условиях нестабильности и неустойчивости рыночной среды, изучение проблем недостаточной гибкости теоретических методов и технологий управления представлены в работах отечественных и зарубежных ученых П. Егорова, Ю. Лысенко, Н. Тренева, А. Беккера, Э. Майера, И. Балабанова и др. Однако на сегодняшний день нет универсального метода управления корпоративными структурами, поскольку все они разрабатывались для устойчивых экономических систем, или же экономических систем в состоянии покоя, не подверженных резким колебаниям без предсказуемых и планируемых для этого условий.

**Целью статьи** является рассмотрение основных проблем применения механизма гибкого контроллинга как инновационного метода в управлении корпоративными структурами в условиях нестабильной рыночной среды.

**Изложение основного материала.** Экономические системы в условиях рыночной среды весьма неустойчивы, что обусловлено взаимодействием систем разных уровней, имеющих свойства целостности в общем, но по отношению к составляющим ее элементам им не присущи. Это является одной из форм проявления принципа перехода количественных изменений в качественные, то есть в целостность. Все эти изменения и колебания внутри корпоративных структур, нестабильность и влияние внешней среды формируют поведение и состояние внутри предприятия. Поэтому очень остро стоит задача поиска инновационного метода управления данными структурами, который бы был чувствителен и гибок по отношению к влиянию внешних сил с целью повышения управляемости и адаптивности к внешним факторам. Применение классических методов управления корпоративными структурами, неадаптированными под условия резких колебаний рыночной системы, может привести к тому, что структура будет введена в депрессивное кризисное состояние, которое повлечет за собой и полную потерю жизнеспособности. Управление предприятием не должно сводиться только к анализу. Необходимо внедрение инновационных методов, которые бы носили также и рекомендательный характер с целью поддержки принятия управленческих решений для вывода предприятия на более высокий уровень функционирования. В последнее время чаще всего применяются методы гибкого контроллинга и реинжиниринга.

Контроллинг – новое понятие в системе современного управления, впервые появившееся на стыке взаимодействия экономического анализа, планирования, управленческого учета и менеджмента [1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 11]. Практика контроллинга пришла из Великобритании как часть общепринятой практики ведения бизнеса. Сам термин «controlling» появился в Соединенных Штатах Америки, в 70-е годы прошлого века понятие «контроллинга» стало использоваться в Западной Европе, а затем, в начале 90-х, в странах постсоветского пространства. В определении термин

объединяет 2 составляющие: контроллинг как философия и контроллинг как инструмент.

Таблица 1 – Суть понятия контроллинга

№	Источник	Суть
1	Манн Р., Майер Э. Контроллинг для начинающих [10]	Контроллинг – это система регулирования затрат и результатов деятельности, помогающая в достижении целей предприятия, позволяющая избежать неожиданностей и своевременно включить красный свет, когда экономике предприятия угрожает опасность, требующая принятия мер по противодействию
2	Дайле А. Практика контроллинга [9]	Контроллинг – это процесс, понимаемый как овладение экономической ситуацией на предприятии... Каждый менеджер несет ответственность за организацию контроллинга. Контроллер организует контроллинг, используя определенные методические подходы и техники
3	Фольмут Х. Й. Инструменты контроллинга [11]	Контроллинг – целостная концепция экономического управления предприятием, направленная на выявление всех шансов и рисков, связанных с получением прибыли в условиях рынка
4	Кузаева О. А. Развитие системы контроллинга в корпоративных объединениях [6]	Под контроллингом следует понимать руководящую концепцию эффективного управления фирмой и обеспечения ее долгосрочного существования
5	Контроллинг как инструмент управления предприятием. Общ. ред. Н. Г. Данилочкиной [4]	Контроллинг – это функционально-обособленное направление экономической работы на предприятии, связанное с реализацией финансово-экономической комментирующей функции в менеджменте для принятия оперативных и стратегических управленческих решений
6	Смирнова Л. Д. Концепция гибкого контроллинга в системе антикризисного управления предприятием [5]	Контроллинг – синтез элементов учета, анализа, контроля, планирования, реализация которых обеспечивает выработку разных подходов при осуществлении оперативного и стратегического управления процессом достижения конечных целей и результатов деятельности предприятия
7	Сухарева Л. А., Петренко С. Н. Контроллинг – основа управления бизнесом [7]	Контроллинг – это принципиально иная концепция информации и управления, которая обеспечивает поддержание внутреннего баланса экономики предприятия путем формирования информации о затратах и доходах как основы для принятия оптимальных управленческих решений

Отличительной чертой деятельности корпоративных структур является их многоплановость, ориентированная на достижение разных целей: увеличение прибыли, диверсификация производства и рынков сбыта, автоматизация процессов учета, производства и контроля, повышение благосостояния персонала, улучшение условий труда и т.д. При этих условиях функция контроллинга многогранна и должна быть гибкой, ориентированной под воздействия как извне, так и изнутри, чтобы достичь максимального количества целей корпоративных структур.

Контроллинг охватывает все области управления с последующим рассмотрением каждого звена отдельно и их взаимодействие в целом. Особенностью механизма гибкого контроллинга является очень тесная взаимосвязь между теоретической и практической частями. Можно разделить инструментальную часть гибкого контроллинга на две составляющих: методы оценки состояния и методы принятия решений. Их связывает единая цель — организация контроля над достижением результатов согласно поставленным целям и стратегическим задачам и принятие оперативных решений.

Рассматривая ситуации банкротства предприятий, можно сказать, что это не происходит мгновенно. Это долгий путь, где существует длительный предкризисный период. Применяя методы гибкого контроллинга на этой стадии, такие, как методы финансового анализа, бюджетирование, бенчмаркинг, можно заблаговременно дать оценку степени вероятности наступления кризиса. А добавив к этому комплексному анализу методы реинжиниринга, с большей вероятностью можно выявить ненормативные показатели стабильности, ликвидности и доходности корпоративных структур.

В работе Э. Майера [6] под контроллингом понимается совокупность методов оперативного и стратегического управления, объединенных в одну-единую систему, функционирование которой подчинено определенной цели. Сейчас контроллинг ассоциируется именно с такой составляющей, как система управления.

Корпоративные структуры, как и любой субъект рыночных отношений, прежде всего главной задачей имеет для себя получение прибыли, дохода. Поэтому в нестабильной ситуации, когда изменения происходят быстро, возникает необходимость принятия тактически обоснованных и проанализированных оперативных решений для устранения негативных факторов и последствий произошедших событий.

Применяя методы гибкого контроллинга, анализ ситуации и принятие решений являются нацеленными на противодействие негативным событиям, а в идеале — получение максимальной выгоды из сложившейся ситуации. Главным же условием принятия правильных оперативных решений есть наличие хорошо развитой аналитически-информационной системы, поставляющей верную информацию для анализа и принятия решений на основе управленческого учета. В этом случае должна быть четко определена себестоимость интересующего нас объекта затрат. Этим объектом может выступать как предмет, так и сегмент деятельности корпоративных структур. Используя инструментарий, присущий методу гибкого контроллинга, с помощью системы производственного учета, следует разделить затраты по элементам и объединить их для дальнейшего проведения анализа по однородным элементам.

Согласно сущности гибкого контроллинга на стадии стратегического анализа применяется инструмент, отражающий эвристический подход к оценке конкурентоспособности товара и, как следствие, его влияние на жизненный цикл корпоративных структур. Жизненный цикл любой взятой в отдельности корпоративной

структуры можно представить в виде кривой. Четкое понимание, в какой точке этой прямой в настоящий момент находится субъект хозяйствования, дает возможность с помощью применения механизма гибкого контроллинга определить, в каком направлении далее будет двигаться корпоративная структура. Любая корпоративная структура включает в себя множество элементов, не всегда работающих как единое целое. Поэтому обычные механизмы анализа и принятия решений дают лишь чисто теоретический подход к принятию решения, а для адаптации под каждое звено и структуру в целом необходимо, учитывая все колебания и изменения как изнутри, так и извне, применять инструментарий гибкого контроллинга. Этот механизм можно разъяснить как «управление управлением».

Корпоративная структура не может миновать кризисное состояние и конкурировать на рынке при условии изолированного взаимодействия с его экономическими субъектами. В результате внедрения механизмов гибкого контроллинга могут быть созданы альтернативные методы управления. Выбор наиболее оптимальной в данном месте и в данный момент времени модели и есть принятием решения с помощью такого инновационного механизма, как гибкий контроллинг. Инновационные методы управления не всегда дают ожидаемый результат, что чаще всего связано с неправильным внедрением в систему управления нового инструментария либо новой технологии. Механизм же гибкого контроллинга, сам являясь инновацией, нацелен на оптимизацию функционально-организационной структуры корпоративных структур для обеспечения звучания в унисон всех составляющих ее элементов. Внедрение инновационных методов и стратегий без учета влияния внешней среды могут снизить показатели ликвидности, конкурентоспособности и платежеспособности, ввергая тем самым структуру в кризисное состояние либо же подвергая чрезмерным колебаниям деловой активности. Механизм гибкого контроллинга обуславливает эффективность связей между элементами корпоративных структур, что благоприятно сказывается на всей структуре в целом. Составляющими механизма гибкого контроллинга являются методы и модели, которые способствуют достижению поставленных целей, повышают эффективность управления корпоративными структурами, их прибыльность. Механизм гибкого контроллинга, являясь инновацией в управлении, основан на принципах контроллинга, но в отличие от него адаптирован к изменениям во временных отрезках, к влиянию внешней среды, обладает большей функциональностью, использует информацию для анализа со всех уровней управления функционированием корпоративной структурой. Он ориентирован на поиск новых решений и возможностей, которые затем применяются в уже известных методах анализа финансово-хозяйственной деятельности субъекта рыночных отношений.

Рассматривая механизм гибкого контроллинга как инновационный метод в управлении корпоративными структурами, следует рассматривать его как с экономической точки зрения, так и с социальной. Это понятие с экономической точки зрения подразумевает создание нового продукта, новой технологии. Для этого необходимо привлекать инвестиции либо же иметь свои свободные средства, правильнее всего используя для этих целей резервный капитал, не сокращая при этом оборотных средств корпоративных структур. Как показывает практика, наиболее высоких результатов от применения как инноваций в целом, так и их методов можно достичь, привлекая инвестиции извне. В этом случае больше, с нашей точки зрения, учитывая особенности менталитета, присущего для данной территории, срабатывает

психологический фактор. Союз инноваций с инвестициями приводит к изменениям хозяйственных связей.

В разрезе применения механизма гибкого контроллинга можно наблюдать синтетический продукт от линейной системы управления с функциональной. Все эти инновации имеют положительную динамику влияния на процессы управления, протекание экономических коммуникаций. Рассматривая механизм гибкого контроллинга в социологическом аспекте, следует уделить внимание внедрению инноваций в организацию, коллектив. С этой точки зрения очевидны превращения знаний и опыта в производственные, экономические технологии.

Благодаря внедрению в управление корпоративными структурами механизма гибкого контроллинга делается возможным внедрение новых типов коммуникативных каналов в процессе социальных технологий и коммуникаций. Основываясь на определении, предложенном Штейнбок Г., под инновационным механизмом следует понимать организационно-экономическую форму осуществления инновационной деятельности и способствования ее проведению, поиска инновационных решений, а также рычаги стимулирования и регулирования этой деятельности [12].

**Выводы.** В условиях нестабильности экономической среды, учитывая быстрые социально-экономические изменения, возрастает потребность в оперативных организационных изменениях. В связи с этим корпоративные структуры стараются уделять внимание организационным изменениям. Применение механизма гибкого контроллинга позволяет в короткий промежуток времени достигнуть стабильности организационных структур и повышения устойчивости, жизнеспособности корпоративным структурам как экономическим системам. Применение системы гибкого контроллинга позволяет на современном этапе развития отечественной экономики достичь высокого уровня конкурентоспособности за счет адаптивного подхода к управлению. Этот механизм обеспечивает уменьшение влияния внешней среды на субъект хозяйствования, он предполагает управление предприятием с целью повышения эффективности его деятельности в условиях нестабильности и изменчивости окружающей его экономической среды. Механизм гибкого контроллинга легко адаптируется в небольших временных промежутках, использует различные методы и инструменты для получения более четкой информации со всех уровней управления для принятия решений. Принимаемые решения отличаются гибкостью и адаптивностью в зависимости от тенденций развития корпоративных структур под влиянием внешней среды. Инструменты данного механизма можно разделить на две группы: методы оценки состояния и методы принятия решений. Механизм гибкого контроллинга позволяет точно прогнозировать процессы, вследствие чего в результате принимаемых решений структура управления становится более стабильной.

#### **Литература**

1. Антонов, И. В. Концепция контроллинга и практика применения / И. В. Антонов // МСФО и МСА в кредитной организации. – 2008. – № 3. – С. 31–34.
2. Бурцев, В. В. Управленческий контроль как система / В. В. Бурцев // Менеджмент в России и за рубежом. – 2009. – № 5. – С. 15–16.
3. Гусев, М. М. Интерпретация и роль производственного контроллинга в системе управления промышленным предприятием / М. М. Гусев // Экономика, управление, финансы : материалы Междунар. заоч. науч. конф. (г. Пермь, июнь 2011 г.). – Пермь : Меркурий, 2011. – С. 31–33.
4. Данилочкина, Н. Г. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Н. Г. Данилочкина. – М. : ЮНИТИ, 2011. – 279 с.

**А. А. Смирнова. Механизм гибкого контроллинга  
как инновационный метод в управлении корпоративными структурами**

5. *Егоров, П. В.* Механизм гибкого контроллинга в управлении производственно-хозяйственными системами : монография / П. В. Егоров, Л. Д. Смирнова. – Донецк : Юго-Восток, 2007. – 165 с.
6. *Кузаева, О. А.* Развитие системы контроллинга в корпоративных объединениях : автореф. дис. на соискание ученой степени д-ра экон. наук : спец. 08.00.04 «Экономика и управление предприятиями» / О. А. Кузаева. – М. : РГСУ, 2007. – 36 с.
7. *Сухарева, Л. А.* Контроллинг – основа управления бизнесом / Л. А. Сухарева. – К. : Эльга, Ника-Центр, 2009. – 208 с.
8. *Толкач, В. В.* Контроллинг – немецкая идея, получившая международное признание / В. В. Толкач // Персонал Микс. – 2005. – № 8–9. – С. 90–93.
9. *Дайле, А.* Практика контроллинга / А. Дайле. – М. : ФиС, 2001. – 136 с.
10. *Манн, Р.* Контроллинг для начинающих / Р. Манн, Э. Майер, пер. с нем. Ю. Г. Жукова– М. : Финансы и статистика, 1992. – 208 с.
11. *Фольмут, Х. Й.* Инструменты контроллинга от А до Я / Х. Й. Фольмут ; пер. с нем. – М. : Финансы и статистика, 2008. – 288 с.
12. *Штейнбок, Г.* Инновационный механизм оптимизации менеджмента в условиях нестабильности системы отношений организации / Г. Штейнбок // Проблемы теории и практики управления. – 2009. – № 3. – С. 65–77.

*Получено 20.01.2013 г.*

**Механізм гнучкого контролінгу як інноваційний метод  
в управлінні корпоративними структурами**

**ГАННА ОЛЕКСАНДРІВНА СМІРНОВА\***

\* *аспірант кафедри економічної теорії Макіївського економіко-гуманітарного інституту,  
вул. Островського, 16, м. Макіївка, Донецька обл., 86157, Україна,  
тел. 38-099-0601516, e-mail: smirnovaaneta@mail.ru*

У статті представлений принцип дії механізму гнучкого контролінгу як інноваційного методу управління корпоративними структурами. Розглянуто принципи застосування даного методу як інструменту ефективного управління корпоративними структурами, що дозволяють забезпечити різноманітність і гнучкість процесів управління для досягнення поставлених цілей. Розглянуто особливості контролінгу в управлінні корпоративними структурами в умовах нестабільного економічного середовища. Подано концепцію механізму контролінгу в управлінні корпоративними структурами, яка дозволяє забезпечити необхідну різноманітність процесів управління для досягнення динамічного комплексу цілей. Розглянуто особливості функціонування корпоративних структур у нестабільному ринковому оточенні. На прикладі механізму гнучкого контролінгу як способу адаптації до реалій сформованої нестабільності в економіці України представлена його здатність оперативно і тонко спрямовувати управління корпоративними структурами для прийняття правильних рішень та погодження роботи всіх підсистем підприємства.

*Ключові слова:* інновація, контролінг, система управління, фінансовий аналіз, економічна система.

*Mechanism of Economic Regulation, 2013, No 1, 236–243  
ISSN 1726-8699 (print)*

**The Mechanism of Flexible Controlling as an Innovative Method  
in Management of Corporate Structures**

*ANNA O. SMIRNOVA\**

*\* Postgraduate student of Department of Economic Theory,  
Makeevka Institute of Economics and Humanities,  
Ostrovskogo Street, 16, Makeevka, Donetsk Region, 86157, Ukraine,  
phone: 00-380-99-0601516, e-mail: smirnovaaneta@mail.ru*

*Manuscript received 20 January 2013*

This article presents the principle of the mechanism controlling the flexible as an innovative method of managing corporate structures. The principles of this method as a tool for the effective management of corporate structures, allowing for variety and flexibility of management processes to achieve their goals. Features of controlling in management of corporate structures in the conditions of the unstable economic environment are considered. The concept of the mechanism of controlling in management of corporate structures which allows to provide a necessary variety of management processes for achievement of a dynamic complex of the purposes is presented. Features of functioning of corporate structures in an unstable market environment are considered. On the example of controlling a flexible mechanism as a way of adapting to the realities of the current instability in the economy of Ukraine, represented by its ability to quickly and subtly direct the management of the corporate structure to make the right decisions and coordination of all sub-systems of the enterprise.

*Keywords:* innovation, controlling, control system, financial analysis, economic system.

*JEL Codes:* A 10, B 21, D 0, D20

*Tables:* 1; *References:* 12

*Language of the article:* Russian

*References*

1. Antonov, I. V. (2008) "The concept of controlling and Practice", IFRS and ISA in the credit institution, 3, 31–34. *(In Russian)*
2. Burtsev, V. V. (2009) "Management control as a system", *Management in Russia and abroad*, 5, 15–6. *(In Russian)*
3. Gusev, M. M. (2011) "Interpretation and role in controlling the production system of industrial enterprise" *Economics, Management, Finance* : Proceedings of International. extr. scientific. Conf. (Perm, June 2011), Perm, Mercury, 31–33. *(In Russian)*
4. Danilochkina, N. G. (2011) Controlling as a management business tool, Moscow, UNITY. *(In Russian)*
5. Egorov, P. V. (2007) Flexible mechanism of controlling the management of industrial and economic systems: monograph, Donetsk : Yugo-Vostok. *(In Russian)*
6. Kuzaeva, O. A. (2007) Development of controlling in corporate organizations: Dis. for the degree of Dr. Econ. Science: special. 08.00.04 "Economics and Management", Moscow, RSSU. *(In Russian)*
7. Sukharev, L. A. (2009) Controlling – the basis of business management, Kiev, Elga, Nika-Center. *(In Russian)*
8. Tolkach, V. V. (2005) Controlling – German idea that has received international recognition, *Personal Mix*, 8–9, 90–3. *(In Russian)*
9. Daile, A. (2001) The practice of controlling, Moscow, FiS. *(In Russian)*
10. Mann, R. and E. Meyer. (1992) Controlling for Beginners: Trans. J. Zhukov, Moscow, Finance and Statistics. *(In Russian)*
11. Folmut, H. J. (2008) Controlling Instruments from A to Z, Moscow, Finance and Statistics. *(In Russian)*
12. Steinbock, G. (2009) "Innovative management optimization in unstable system of relations organization" *Problems of the theory and practice of management*, 3, 65–77. *(In Russian)*