

Е.А. Боргардт, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Менеджмент организации»

М.В. Вишнякова, студент кафедры «Менеджмент организации»

Тольяттинский государственный университет, Тольятти (Россия)

Ключевые слова: контроллинг; концепция управления; менеджмент; новая парадигма управления; методы управления, функции управления.

Аннотация: В статье обоснована необходимость интеграции современных подходов к управлению. Анализ новой парадигмы управления позволил авторам выделить ее основные черты: позиционирование предприятия как «открытой» системы; признание основной целью деятельности удовлетворение потребителей; адаптивность к внешней среде; рост ценности специалистов, обладающих знаниями; повышение роли организационной культуры и мотивации сотрудников. В статье предложена классификация современных концепций управления. На основе исследования целей применения, сущности, проблем и ограничений рассмотренных концепций были определены основные принципы управления, такие как ориентация на потребителя, ведущая роль качества, применение процессного подхода и др. В статье аргументированно доказана актуальность применения контроллинга на предприятии. Авторами предложена модель контроллинга как современной концепции управления, позволяющая интегрировать и координировать все ее элементы. Основные цели системы контроллинга определены как поддержка формирования стратегии развития, ориентация менеджмента на заданные цели, предупреждение кризисных ситуаций. Объектами воздействия контроллинга являются функциональные области деятельности предприятия. В качестве субъекта выступает служба контроллинга, деятельность которой основана на принципах современных концепций управления. В статье описаны функции контроллинга: информационная, планирования, контроля, аналитическая регулятивная, интеграции, координации. Авторами предложены инструменты контроллинга, применение которых обеспечит достижение целей предприятия. В результате исследования доказано, что предложенная система контроллинга обладает основными чертами современных концепций управления. Разработанная модель позволит перейти к формированию эффективной системы контроллинга на предприятии на основе новой парадигмы управления.

Актуальность темы исследования определяется тем, что функционирование организации происходит в условиях постоянно растущей конкуренции, быстро изменяющихся потребностей покупателей, повышенной социальной ответственности, ограниченности ресурсов и взаимосвязи всех субъектов экономики. Усиление нестабильности рыночной организационно-экономической среды вызывает необходимость пересмотра всей системы управления предприятием, изучения новых подходов и эффективных механизмов управления, основанных на использовании результатов теории принятия решений, математического моделирования, теории систем, информационного и организационного моделирования [1]. И именно интеграция современных подходов к управлению позволит построить наиболее целостную систему, обеспечивающую создание конкурентных преимуществ предприятия [2].

Формирование и внедрение в практику предприятий современных концепций управления, основанных на принципах новой парадигмы управления, в своих работах рассматривают такие авторы, как Э. Майэр, Т. Оно, У. Деминг, Д. Джонс, Дж. Джуран, Ф. Кросби, К. Исикава, Дж. Вумек, М. Хаммер, Д. Чампи, Р. Салмон, Д. Голдсмит, Ф. Визер, Т. Тагути, А. Фейгенбаум, Г.Л. Багиев, М. Портер и др.

Целью статьи является формирование системы контроллинга как современной концепции управления, основанной на новой парадигме управления, обеспечивающей устойчивость развития предприятия. Построение модели контроллинга, описание ее основных элементов во взаимосвязи и взаимодействии позволит в дальнейшем эффективно встроить службу контроллинга в систему управления предприятием, определить цели, принципы и функции ее деятельности, сферу

полномочий, что будет способствовать достижению стратегических и тактических целей предприятия.

В связи с изменением курса мировой экономики концепция управления также претерпела резкие трансформации. Новая парадигма характеризуется следующими чертами: позиционирование предприятия как «открытой» системы, функционирующей в единстве с внутренней и внешней средой; признание основной целью деятельности качество продукции и удовлетворение потребителей, а не рост производства; адаптивность к внешней среде; рост ценности специалистов, обладающих знаниями; повышение роли организационной культуры и мотивации сотрудников [3].

В ходе исследования были систематизированы основные современные концепции управления по критерию функциональности (табл. 1). На основе исследования целей применения, сущности, проблем и ограничений рассмотренных концепций были определены общие и специфические черты современных концепций (рис. 1).

Анализ современных концепций позволил выделить основные принципы управления, направленные на формирование конкурентных преимуществ и устойчивое развитие предприятия:

1. Деятельность предприятия должна быть ориентирована на потребности и ожидания рынка и в перспективе на формирование долгосрочных партнерских взаимоотношений с потребителями [4].

2. Управление качеством следует рассматривать как целевую подсистему управления предприятием в целом. Под системой качества понимается совокупность организационной структуры, методик, процессов и ресурсов, необходимых для обеспечения общего руководства. Данный подход к управлению основан на участии

Таблица 1. Систематизация современных концепций управления

№ п/п	Название концепции	Сущность	Цель
<i>Общие концепции управления</i>			
1.	Концепция маркетинга взаимодействия	Целостная, ориентированная на клиента, управленческая концепция и система управления организацией, направленная на формирование долгосрочных партнерских отношений с потребителем	Рост и развитие предприятия за счет наиболее полного удовлетворения потребностей рынка
2.	Концепция альтернативных затрат	Определение альтернативных затрат, или «упущенных возможностей», которые позволят определить доход, который могла бы получить компания при выборе иного варианта использования своих ресурсов	Разработка обоснованных управленческих решений на предприятии с учетом релевантных будущих денежных потоков.
3.	Концепция реинжиниринга	Переосмысление деятельности и реализация преимуществ новых технологий и человеческих ресурсов, ориентация на бизнес-процессы	Перепроектирование бизнес-процессов для достижения существенных улучшений показателей результативности, повышения инвестиционной и инновационной активности предприятия
<i>Концепции управления производством</i>			
4.	Total Quality Management (TQM, «Всеобщее управление качеством»)	Всестороннее, целенаправленное и хорошо скоординированное применение систем и методов управления качеством во всех сферах деятельности при участии руководства и служащих всех уровней и рациональном использовании технических возможностей	Достижение долгосрочного успеха путем максимального удовлетворения запросов потребителей, сотрудников и общества
5.	Just-in-Time Production (JIT, «Точно в срок»)	Организация деятельности предприятия по принципу доставки ресурсов и продукции в необходимом количестве, в нужное место и время, исключая при этом наличие запасов, основываясь при этом на потребностях клиентов	Ритмичность производства, максимальное удовлетворение потребителей за счет своевременных поставок готовой продукции, получение дополнительной прибыли за счет оптимизации материальных запасов и устранения необоснованных затрат
6.	Lean production («Бережливое производство»)	Концепция, основанная на построении потока создания ценностей, реализации принципа вытягивания KANBAN, защите от непреднамеренных ошибок, всеобщем обслуживании оборудовании и т. д.	Сокращение времени производственного цикла, ускорение генерации денежного потока, систематическое повышение производительности труда, уменьшение себестоимости, уменьшение сроков поставки, сокращение потерь производства
7.	Бенчмаркинг	Непрерывное самосовершенствование предприятия, постоянный систематический процесс сравнения собственной эффективности с конкурентами и основными мировыми тенденциями	Повышение общей конкурентоспособности предприятия за счет поиска адаптации и использования лучших из применяемых методов организации бизнес-процессов
<i>Концепции управления персоналом</i>			
8.	Концепция управления человеком (гуманистическая концепция)	Человек позиционируется как главный субъект организации и особый объект управления, а структура организации строится исходя из его желаний и способностей	Создание необходимых условий самореализации человека
<i>Концепции финансового управления</i>			
9.	Cash Flow Concept (Концепция денежного потока)	Идентификация денежного потока, учет и анализ денежных потоков во времени и оценка рисков	Суммарная оценка элементов денежного потока с позиции «настоящего» и «будущего»

№ п/п	Название концепции	Сущность	Цель
10.	Risk Return Concept (Концепция компромисса между риском и доходностью)	Зависимость между ожидаемой доходностью и риском прямо пропорциональная; возможность ситуации, когда максимизация дохода должна быть сопряжена с минимизацией риска	Разработка обоснованных управленческих решений в нестандартных ситуациях, планирование инвестиционной, инновационной и финансовой деятельности на основе критерия субъективной оптимизации соотношения «доходность/риск»
<i>Концепции информационного управления</i>			
11.	Materials requirements planning (MRP, «Планирование материальных ресурсов»)	Высокие стандарты качества при низких издержках производства, а также быстрая реакция на изменение потребительского спроса и короткое время переналадки оборудования	Планирование поставок материальных ресурсов и готовой продукции, удовлетворяющих потребности клиентов, исключая простои производства и образования запасов на складе
12.	Manufacturing resource planning (MRP II, «Планирование производственных ресурсов»)	В отличие от MRP, основывается на планировании как операционном, так и финансовом, и реализуется путем внедрения в деятельность предприятия специализированных программных пакетов	Планирование потребностей в материальных, финансовых, человеческих ресурсах и готовой продукции, удовлетворяющих потребности клиентов, исключая простои производства и образования запасов на складе
13.	Enterprise resource planning (ERP, «Планирование ресурсов предприятия»)	Интеграция производства, управления персоналом и финансового менеджмента, ориентированная на оптимизацию ресурсов на базе специализированного ПО. Данное программное обеспечение представляет собой техническую архитектуру построения информационной системы, обеспечивающей возможность решения функциональных задач и взаимодействия с любыми другими системами	Обеспечение полноты, комплексности, целостности и непротиворечивости данных за счет использования общих информационных объектов при взаимодействии процессов в едином информационном пространстве
14.	Customer Synchronized Resource Planning (CSRP, «Планирование ресурсов предприятия, синхронизированное с покупателем»)	Использование интегрированного пакета ERP и перенаправление производственного планирования от самого производства к потребителю	Интеграция потребителя в систему управления предприятием

всех сотрудников, а также направлен на достижение устойчивого развития путем удовлетворения потребностей рынка [5].

3. Высококвалифицированный персонал играет ключевую роль в обеспечении конкурентоспособности и стратегического развития предприятия. Человек является системообразующим элементом производственной и информационно-интеллектуальной деятельности предприятия, а организационная культура является основным мотивационным фактором персонала.

4. Оптимизация материальных и финансовых ресурсов с учетом социального эффекта, экологической и энергетической безопасности позволит повысить эффективность работы предприятия как социально-экономической системы.

5. Планомерное, пропорциональное развитие производства и внедрение в хозяйственную практику экономических, научно обоснованных методов разработки производственных планов предприятий и цехов [6].

6. Любую деятельность предприятия, в которой используются ресурсы для преобразования входов в выходы, следует рассматривать как процесс создания ценностей для потребителя. Сущность процессного подхода в управлении заключается в разбиении деятельности организации на отдельные взаимосогласованные процессы и их постоянном контроле в рамках строгого соответствия принятым стандартам и общей стратегии. Однако вклад в создание ценности отдельных процессов различается, что следует учитывать, так как предприятие будет эффективно, если стоимость потребленных ресурсов ниже созданной ценности.

7. Систематическая оценка результатов деятельности – организованный процесс, направленный на соотношение данных результатов с итогами деятельности предприятия в прошлом; на оценку степени достижения стратегических ориентиров и определение конкурентной позиции на рынке.



Рис. 1. Общие и специфические черты современных концепций управления

8. Система управления предприятием базируется на КИС с применением специализированных программных пакетов для организации гибкой деятельности предприятия и структуризации больших массивов информации.

В условиях информатизации и глобализации экономики формируется ряд требований, предъявляемых к процессу управления бизнесом: системность, комплексность и сбалансированность, базирующихся на применении индивидуального набора управленческих инструментов для конкретной организации, функционирующих в конкретной стране и в рамках соответствующей культуры, находящихся на определенных этапах исторического развития [5]. Практика убеждает, что наилучшим решением этой многоаспектной проблемы является контроллинг.

Контроллинг в современном мире определяется как концепция управления, характеризующаяся научной новизной, системностью и структурностью, определяющая координацию всех бизнес-процессов и ориентацию их на достижение заданных целей [7].

Основополагающий вклад в исследование контроллинга и практическое использование его элементов внесли ведущие зарубежные ученые П. Вебер, А. Дайле, К. Друри, Р. Манн, Э. Майер, Т. Райхман, Х.И. Фольмут. Проблемам становления и развития теории контроллинга посвящены работы А. Дайле, А. Гавайлера, К. Друри, Э. Майера, Р. Манна, П. Хорвата, Д. Хана, Х. Хунгенберга. К исследованиям по формированию контроллинга как системы управления относятся труды Э. Майера, Р. Манна, Д. Хана. Современные проблемы

контроллинга освещены в трудах А. Беккера, В. Ньюмана, Г. Ортмана, Т. Скоуна, С.Я. Юсуповой и др.

Так, Р. Манн рассматривает контроллинг как одну из областей корпоративного управления, которая «контролирует ориентированность на конкретные результаты и последовательную целеориентацию компании» [7]. По мнению Д. Хана, концепция контроллинга основана на управлении как на целеориентированном циклическом процессе: «Работа контроллинга как философии управления включает в себя... ориентирование на результат, планирование и контроль в соответствии с определенными целями... и анализ достижения целей на основе данных учета и финансов» [8; 9].

Отечественные ученые также поддерживают этот подход, определяя контроллинг как «концепцию системного управления и способа мышления менеджеров, в основе которых лежит стремление обеспечивать долгосрочное эффективное функционирование организации» [10].

Анализ работ отечественных и зарубежных ученых, посвященных целям, задачам, принципам, функциям и методам контроллинга, позволил определить взаимосвязь контроллинга и современных концепций управления (рис. 2). Современный уровень развития теоретических и практических аспектов контроллинга позволяет рассматривать его как современную концепцию управления, направленную на повышение конкурентоспособности организации, ее адаптивности к изменениям внешней среды, реализация которой обеспечит устойчивое развитие предприятия в долгосрочной перспективе [11].

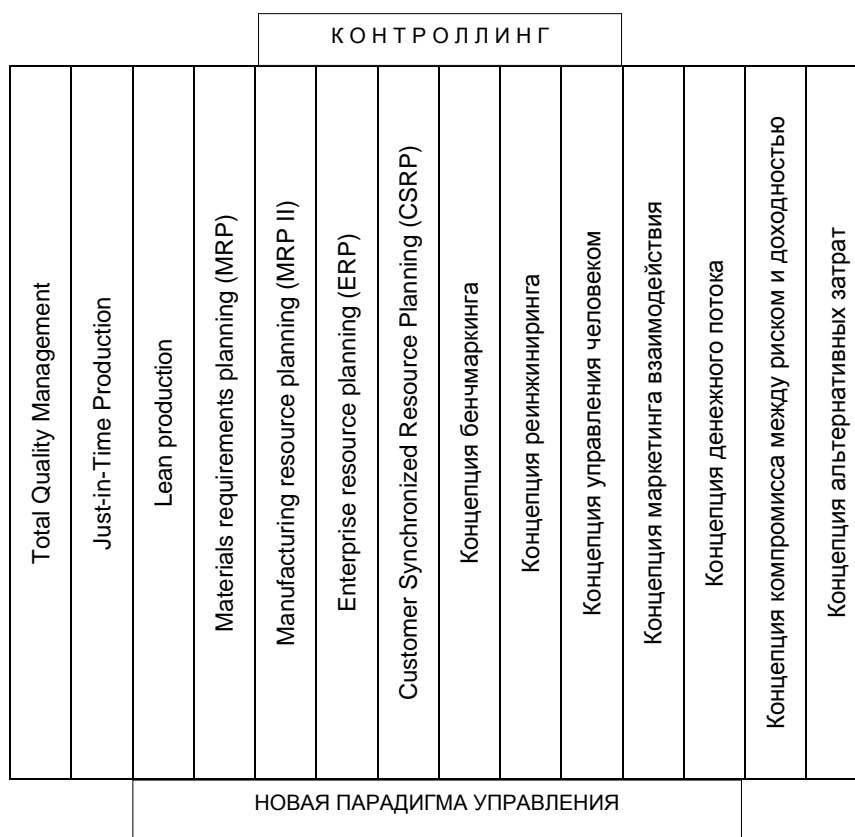


Рис. 2. Взаимосвязь контроллинга и современных концепций управления

Одним из первых и важнейших элементов процесса управления является целеполагание. Исходя из сущности приведенного выше подхода к определению контроллинга, можно определить цели (рис. 3), которые впоследствии дифференцируются и конкретизируются в подсистемах управления в виде функций [12].

Рассмотрение контроллинга с точки зрения системы управления предполагает обособление различных видов управленческой деятельности, имеющих четкое содержание, разработанные механизмы осуществления, последовательность действий, т. е. функций контроллинга. Анализ работ зарубежных и отечественных ученых и практиков в области управления и контроллинга позволил выделить и систематизировать основные из них [13]:

– *информационная функция* выражается в формировании интегрированной информационной системы, обеспечивающей сбор, обработку и предоставление руководству релевантной информации, оперативное взаимодействие руководителей структурных подразделений предприятия и топ-менеджмента;

– *функция планирования* заключается в формировании системы планирования на предприятии, включающей в себя стратегию развития, оперативные планы и бюджеты; осуществлении методического сопровождения планирования; определении объема и источников информации, необходимой для данного процесса; определении целей в процессе планирования, которые предприятие и его подразделения должны достичь (целеполагание); оценке возможности реализации планируемых мероприятий. Реализация функции планирования направлена на удовлетворение потребностей кли-

ента и повышение эффективности деятельности предприятия на рынке [10];

– *функция контроля* реализуется посредством определения уровня целевых показателей и допустимых границ их отклонения и сравнения фактических показателей с планами для определения результатов деятельности и достижения степени целевых показателей;

– *аналитическая функция* заключается в поддержке формирования ориентированной на рынок производственной системы, направленной на достижение оптимизации материальных, трудовых и финансовых ресурсов, эффективности работы подразделений; выявлении факторов, влияющих на изменение целевого показателя; определении причин отклонения целевых и плановых показателей [3];

– *функция регулирования* проявляется в определении и разработке требуемых корректирующих мероприятий. Последовательная реализация функций контроля, анализа и регулирования представляет собой *мониторинг*, охватывающий все бизнес-процессы организации и создающий необходимые условия для выполнения планов, повышения эффективности управленческого процесса и достижения целей организации [1];

– *интеграция* – целевая функция контроллинга – создает устойчивую динамику развития предприятия, обеспечивает эффективность взаимосвязи бизнес-процессов и рациональное распределение ресурсов между ними на основе сбалансированности операционных, инновационных и инвестиционных планов в рамках общего финансового плана. Интеграция процессов планирования, контроля, анализа и информационного

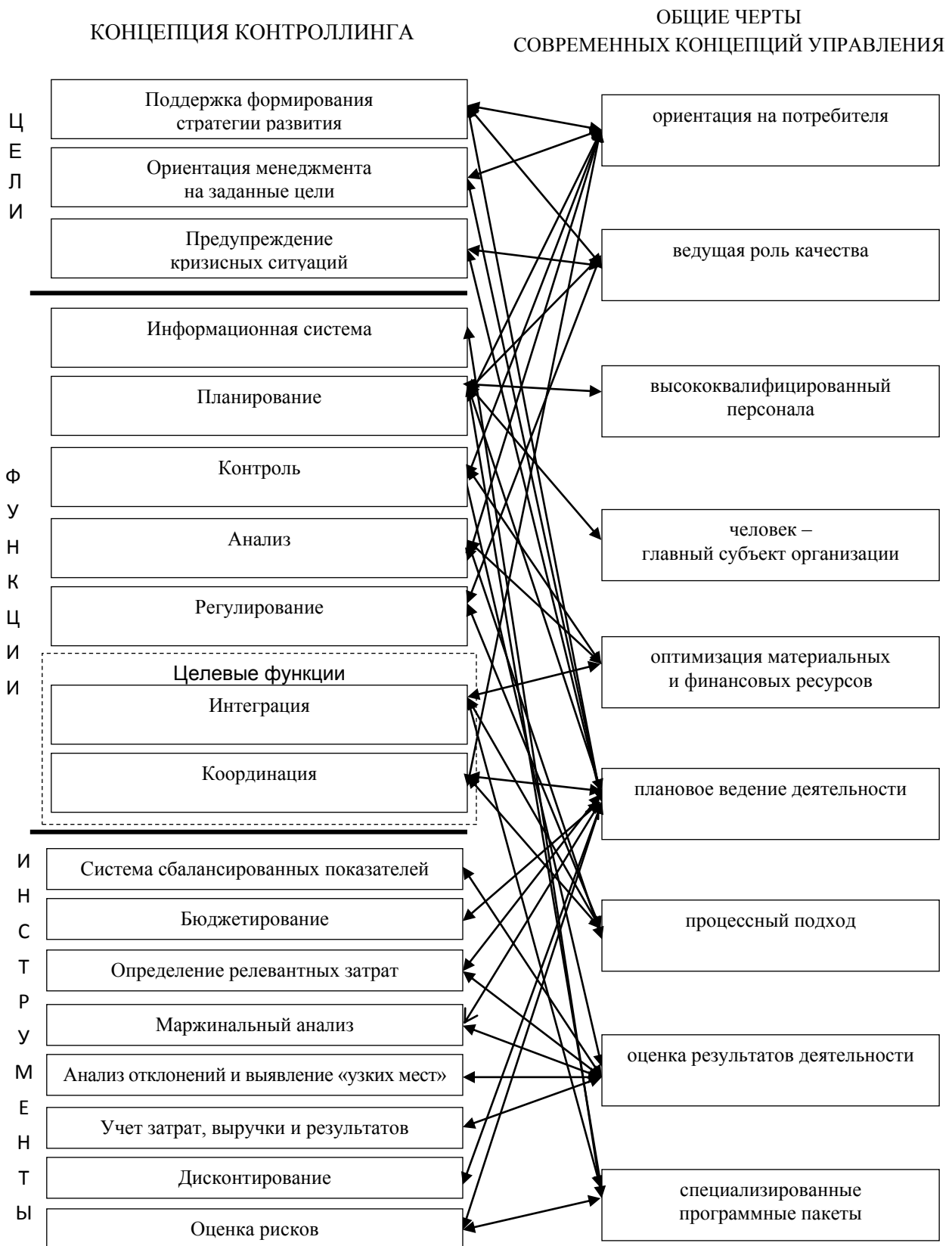


Рис. 3. Контроллинг как современная концепция управления

обеспечения способствует достижению социально-экономических целей предприятия;

– *функция координации* позволяет согласовать деятельность всех подразделений предприятия и его бизнес-процессов для наиболее эффективного решения

стратегических, тактических и текущих задач. Согласованность стратегических и краткосрочных целей достигается координированием стратегии развития предприятия и оперативных планов. Координация планов подразделений по времени и содержанию обеспечивает

разработку консолидированных планов в целом по предприятию. Координация обеспечивает непрерывность управленческого процесса, эффективное использование ресурсов для обеспечения функционирования организации в высоко динамичной среде.

Основные инструменты контроллинга, как современной концепции управления, обеспечивающей целенаправленное воздействие на объект в целях поддержания его устойчивого развития, представлены на рисунке 3 [14].

Итак, определение сущности концепции контроллинга на основе таких категорий управления, как цели, функции и методы, сопоставление их с общими чертами современных концепций управления, позволило доказать, что контроллинг – современная концепция управления, базирующаяся на основных положениях новой парадигмы управления (рис. 3).

Исходя из результатов исследования, авторами предложена модель системы контроллинга, сформированная на основе принципов новой парадигмы управления и современных концепций управления, позволяющая интегрировать и координировать все элементы системы, обеспечивая тем самым достижение целей предприятия. Модель, представленная на рисунке 4,

состоит из трех контуров, которые находятся в постоянном взаимодействии: первый определяет цели контроллинга, а второй и третий представляют собой управляемую (объект) и управляющую (субъект) подсистемы контроллинга и их характеристики [15].

Объектами воздействия контроллинга являются рыночная активность, инновации, инвестиции, логистика, информационная система, персонал, представляющие собой функциональные области деятельности предприятия, состояние которых описывает система показателей.

В качестве управляющей системы выступает служба контроллинга, которая, функционируя на основе принципов менеджмента, применяя современные инструменты, реализует свои полномочия, выполняя «роль экономического лоцмана, помогающего капитану доставить корабль в порт» [16]. Связующим звеном между субъектом и объектом выступают функции контроллинга, обеспечивающие эффективное взаимодействие подсистем посредством информационной базы предприятия, что способствует повышению качества руководства предприятием и в итоге достижению устойчивых позиций на рынке в долгосрочной перспективе.

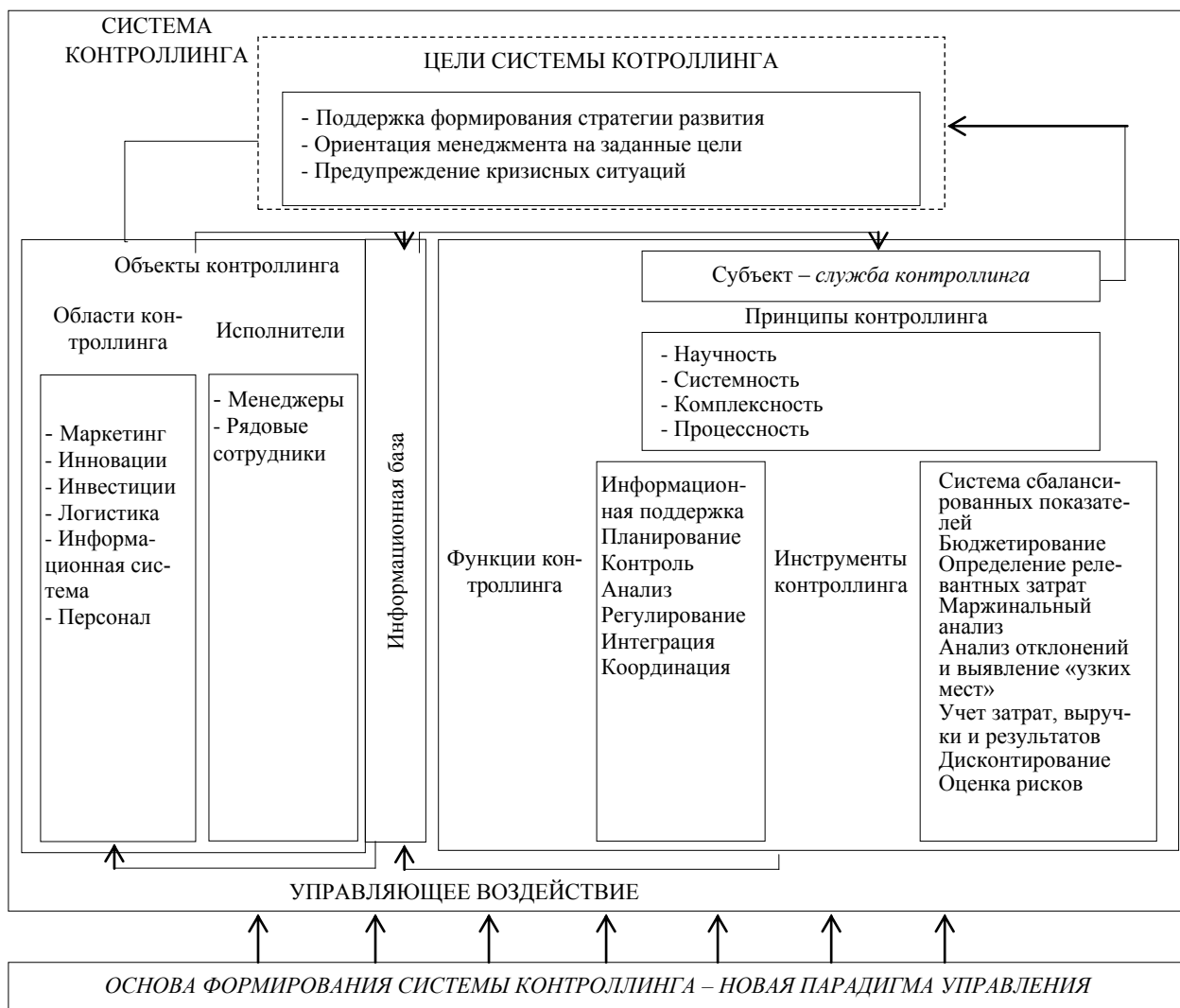


Рис. 4. Модель системы контроллинга

Проблемы функционирования предприятий обусловлены высоким динамизмом и сложностью рыночной организационно-экономической среды. Это вызывает необходимость интеграции современных подходов к управлению, что позволит построить наиболее целостную систему, обеспечивающую устойчивость развития предприятия [17]. Новая парадигма управления обладает следующими основными чертами: позиционирование предприятия как «открытой» системы; признание основной целью деятельности удовлетворение потребностей; адаптивность к внешней среде; рост ценности специалистов, обладающих знаниями; повышение роли организационной культуры и мотивации сотрудников. В ходе исследования был выдвинут и доказан тезис, что контроллинг – современная концепция управления, базирующаяся на основных положениях новой парадигмы управления.

Для решения задач управления предложена модель системы контроллинга, устанавливающая взаимосвязь между целями, субъектами и объектами контроллинга, его инструментарием и информационной базой предприятия, предназначенная для обеспечения устойчивого развития предприятия в изменчивой внешней среде.

Проведенные исследования позволят наиболее рационально осуществить внедрение системы контроллинга на предприятии: определить место службы контроллинга в структуре управления, цели ее создания, функции и способы их реализации.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Боргардт Е.А., Носова В.М. Система контроллинга-менеджмента как инновация в управлении промышленной организацией // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2014. № 1. С. 108–119.
- Шумпетер Й. Теория экономического развития. М.: Директ-Медиа, 2007. 400 с.
- Вебер Ю., Шеффер У. Введение в контроллинг. М.: Объединение контроллеров, 2014. 416 с.
- Контроллинг как инструмент управления предприятием / под ред. Н.Г. Данилочкиной. М.: Юнити, 2009. 280 с.
- Контроллинг / под ред. А.М. Карминского, С.Г. Фалько. М.: Финансы и статистика, 2006. 336 с.
- Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 269 с.
- Манн Р., Майер Э. Контроллинг для начинающих. Система управления прибылью. М.: Финансы и статистика, 2004. 304 с.
- Hahn D. Controlling: Stand and Entwicklungstendenzen unter besonderer Berücksichtigung des CIM – Konzeptes // Scheer A. Rechnungswesen und EDV, 8. Saarbrucker Arbeitstagung. Heidelberg, 1987. S. 3–39.
- Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга. М.: Финансы и статистика, 1997. 800 с.
- Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организации / А.М. Карминский [и др.]. М.: Финансы и статистика, 2002. 259 с.
- Kupper H.-U., Weber J., Zund A. Zum Verstandnis und Selbstverstandnis des Controlling. Thesen zur Konsensbildung // Zeitschrift für Betriebswirtschaft. 1990. Vol. 60. S. 281–293.
- Райхман Т. Менеджмент и контроллинг. Одни цели – разные пути и инструменты // Международный бухгалтерский учет. 1999. № 5. С. 33.
- Schneider D. Kontrolle, Controlling und Unternehmensführung. Wiesbaden, 1992. 375 s.
- Фольмут Х.Й. Инструменты контроллинга от А до Я. М.: Финансы и статистика, 1998. 288 с.
- Пич Г., Шерм Э. Уточнение содержания контроллинга как функции управления и его поддержки // Проблемы теории и практики управления. 2001. № 3. С. 21–26.
- Интервью с Мартином Хаузером (Martin Hauser), председателем наблюдательного совета Controller Akademie AG. URL: ca-controlling.ru/engine_static/controlling-akademie.ru/index.html.
- Исследование корпоративного управления в России. URL: arsagera.ru/analitika/issledovanie_korporativnogo_upravleniya_v_rossii/.

REFERENCES

- Borgardt E.A., Nosova V.M. Controlling management system as an innovation in managing industrial organization. *Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo unversiteta. Seriya Ekonomika i upravlenie*, 2014, no. 1, pp. 108–119.
- Schumpeter J. *Teoriya ekonomicheskogo razvitiya* [Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung]. Moscow, Direkt-Media publ., 2007, 400 p.
- Veber J., Sheffer U. *Vvedenie v kontrolling* [Introduction to controlling]. Moscow, Ob'edinenie kontrollerov publ., 2014, 416 p.
- Danilochkina N.G., ed. *Kontrolling kak instrument upravleniya predpriatiem* [Controlling as an instrument of enterprise management]. Moscow, Yuniti publ., 2009, 280 p.
- Karminsky A.M., Falko S.G., eds. *Kontrolling* [Controlling]. Moscow, Finansi i statistika publ., 2006, 336 p.
- Kontsepsiya kontrollinga. Upravlencheskiy uchet. Sistema otchetnosti. Byudzhetrovanie* [Das Controllingkonzept: Der Weg zu einem wirkungsvollen Controllingssystem]. Moscow, Alpina Biznes Buks publ., 2005, 269 p.
- Mann R., Mayer E. *Kontrolling dlya nachinayuschih* [Controlling für einsteiger]. Moscow, Finansi i statistika publ., 2004, 304 p.
- Hahn D. Controlling: Stand and Entwicklungstendenzen unter besonderer Berücksichtigung des CIM – Konzeptes. Scheer A. *Rechnungswesen und EDV*, 8. Saarbrucker Arbeitstagung. Heidelberg, 1987. S. 3–39.
- Khan D. *Planirovanie i kontrol': kontsepsiya kontrollinga* [Planning and control: controlling conception]. Moscow, Finansi i statistika publ., 1997, 800 p.
- Karminsky A.M., Olenev N.I., Primak A.G., Falko S.G. *Kontrolling v biznese. Metodologicheskie i prakticheskie osnovi postroeniya kontrollinga v organizatsii* [Controlling in business. Methodological and practical basics of controlling construction in an organization]. Moscow, Finansi i statistika publ., 2002, 259 p.

11. Kupper H.-U., Weber J., Zund A. Zum Verstandnis und Selbstverstandnis des Controlling. Thesen zur Konsensbildung. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 1990, vol. 60, ss. 281–293.
12. Rayhman T. Management and controlling. The same goals – different means and instruments. *Mezhdunarodniy buhgalterskiy uchet*, 1999, no. 5, pp. 33.
13. Schneider D. *Kontrolle, Controlling und Unternehmensführung*. Wiesbaden, 1992. 375 s.
14. Folmut X.J. *Instrumenti kontrollinga ot A do Ya* [Controlling instruments from A to Z]. Moscow, Finans i statistika publ., 1998, 288 p.
15. Pich G., Sherm E. Specification of controlling meaning as a management function and its support. *Problemi teorii i praktiki upravleniya*, 2001, no. 3, pp. 21–26.
16. Interview with Martin Hauser, the Supervisory Board Chairman of Controller Akademie AG. URL: ca-controlling.ru/engine_static/controlling-akademie.ru/index.html.
17. Research of corporate management in Russia. URL: arsagera.ru/analitika/issledovanie_korporativnogo_upravleniya_v_rossii/.

CONTROLLING SYSTEM AS A MODERN CONCEPT OF MANAGEMENT

© 2015

E.A. Borgardt, candidate of economic sciences,
assistant professor of the Department «Management of Organization»
M.V. Vishnjakova, student of the Department «Management of Organization»
Togliatti State University, Togliatti (Russia)

Keywords: controlling; management conception; management; new management paradigm; management methods; management functions.

Annotation: The article substantiates the necessity of integration of modern approaches to management. Analysis of a new paradigm of management has allowed the authors to highlight its main features: positioning the company as an «open» system, which operates in unity with the internal and external environment; recognition of the main purpose of product quality and customer satisfaction rather than growth of production; adaptability to environment; value growth of specialists who possess knowledge; enhancing the role of organizational culture and employee motivation. The article suggests classification of modern management concepts: general management concept, the concept of production management and sales staff management concept, the concept of financial management, the concept of information management. Based on the research objectives of application, effect, problems and limitations of the presented concepts, the basic principles of management have been identified, such as customer orientation, the leading role of quality, the use of the process approach and others. The relevance of the application of the controlling in the enterprise is proved in the article. The authors propose a model of controlling as a modern management concept which allows to integrate and to coordinate all of its elements. The main objectives of controlling system are defined as support of strategy development, management orientation to the specified target, crisis prevention. Objects of controlling are the functional areas of the company. The subject of controlling is the service which activity is based on the principles of modern management concepts. The article describes the functions of controlling: information, planning, monitoring, analytical, control, integration, and coordination. The authors propose instruments of controlling which should ensure the achievement of the objectives of the enterprise. As a result of the research, it is proved that the proposed system of controlling has the basic features of modern management concepts. The developed model will allow to launch the formation of an effective controlling system in the enterprise on the basis of a new management paradigm.