

Министерство образования Республики Беларусь  
Полоцкий государственный университет

**УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ ЭКОНОМИКИ:  
МЕЖДУНАРОДНЫЕ И НАЦИОНАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ**

Электронный сборник статей  
III Международной научно-практической online-конференции

(Новополоцк, 18–19 апреля 2019 г.)

Новополоцк  
Полоцкий государственный университет  
2019

**Устойчивое развитие экономики: международные и национальные аспекты**  
[Электронный ресурс] : электронный сборник статей III Международной научно-практической online-конференции, Новополоцк, 18–19 апреля 2019 г. / Полоцкий государственный университет. – Новополоцк, 2019. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM).

Впервые материалы конференции «Устойчивое развитие экономики: международные и национальные аспекты» были изданы в 2012 году (печатное издание).

Рассмотрены демографические и миграционные процессы в контексте устойчивого развития экономики; обозначены теоретические основы, практические аспекты управления человеческими ресурсами; выявлены и систематизированы драйверы инклюзивного экономического роста в Беларуси и за рубежом; раскрыты актуальные финансовые и экономические аспекты развития отраслей; приведены актуальные проблемы и тенденции развития логистики на современном этапе; отражены современные тенденции совершенствования финансово-кредитного механизма; освещены актуальные проблемы учета, анализа, аудита в контексте устойчивого развития национальных и зарубежных экономических систем; представлены новейшие научные исследования различных аспектов функционирования современных коммуникативных технологий.

Для научных работников, докторантов, аспирантов, действующих практиков и студентов учреждений высшего образования, изучающих экономические дисциплины.

*Сборник включен в Государственный регистр информационного ресурса. Регистрационное свидетельство № 3061815625 от 23.05.2018.*

Компьютерный дизайн обложки М. С. Мухоморовой.  
Технический редактор Т. А. Дарьянова, О. П. Михайлова.  
Компьютерная верстка И. Н. Чапкевич.

211440, ул. Блохина, 29, г. Новополоцк, Беларусь  
тел. 8 (0214) 53 05 72, e-mail: a.lavrinenko@psu.by

## МОДЕЛИ КОНТРОЛЛИНГА ОРГАНИЗАЦИЙ АПК В КОНТЕКСТЕ НЕОСИСТЕМНОГО ПОДХОДА<sup>1</sup>

**С.М. Бычкова**, д-р экон. наук, проф.

Санкт-Петербургский государственный аграрный университет, Россия;

**Е.А. Жидкова**, канд. экон. наук, доц.

Кемеровский государственный университет, Россия;

**Д.В. Эльяшев**, канд. экон. наук

Санкт-Петербургский государственный аграрный университет, Россия

Приступая к решению задачи по разработке структурной модели контроллинга организации АПК целесообразным представляется изучить существующие подходы к определению понятия «модель контроллинга» и разнообразные позиции по формированию таковых, описанные в трудах отечественных учёных в рамках существующих систем классификации, а затем интерпретировать выявленные позиции с точки зрения рассматриваемого в рамках настоящего исследования неосистемного подхода.

Говоря о применении неосистемного подхода в рамках изучения экономических систем и последующего научного обоснования их модернизации авторы в рамках проведённых ранее исследований [1] подразумевают применение теории тетрад, являющейся одним из центральных положений системного подхода в его приложении к институтам микроэкономического уровня. В рамках этой теории экономическая система – в частности, отдельная организация или одна из подсистем в рамках её структуры – может быть сгруппирована в тетрады, состоящие из систем разных типов: объекты – системы с известными пространственными и неизвестными временными границами; среды – системы с неопределёнными пространственными и временными границами; процессы – системы с неизвестными пространственными и известными временными границами; проекты – это системы, для которых определены как пространственные, так и временные границы [2].

Говоря об интерпретации моделей контроллинга, следует, в первую очередь, отметить отсутствие единого определения понятия «модель контроллинга». Говоря о таковой, различные исследователи подразумевают, как правило организацию системы контроллинга с точки зрения её основных элементов [3] применяемых инструментов или «концепции контроллинга» с точки зрения системы приоритетов [4], а также практику внедрения системы контроллинга.

Первым из подходов к классификации, применяемой к концепции «моделей контроллинга» безусловно является их подразделение на американскую (англо-американскую) и немецкую (континентальную, европейскую) модель.

Первая из них, американская (в её рамках, в настоящее время, как правило, термин «контроллинг» тождественен и в значительной степени вытеснен термином

---

<sup>1</sup> Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ в рамках научного проекта 18-010-01096 А «Неосистемный подход как фактор научного обоснования трансформации фундаментальных основ контроллинга организаций АПК».

«управленческий учет») предполагает целевую ориентацию контроллинга на информационное обеспечение собственников и контрагентов бизнеса, т. е. стейкхолдеров, в то время как вторая европейская модель предполагает его ориентацию в первую очередь на удовлетворение информационных потребностей менеджмента. Соответственно, в рамках второго варианта применение инструментов и процедур контроллинга в значительно большей степени стандартизировано. Соответствующим образом различаются целевые установки контроллинга – при ориентации на собственников таковыми становятся стоимость предприятия и его акций, в то время как при ориентации на управленческий персонал – финансовые результаты [5].

Интерпретируя описанные системы контроллинга с точки зрения тетрад можно сделать вывод о том, что основные различия в организации системы контроллинга в рамках двух моделей лежат в плоскости проектных систем, в то время, как на уровне процессов контроллинга данные модели демонстрируют тождество: основными процессами в рамках обеих систем выступают процессы управленческого учёта, планирования и бюджетирования, а также подготовки отчётности и мониторинга аналитических показателей. На уровне объектов контроллинга, на наш взгляд, исходя из указанных различий представленных моделей, различия возможны, однако набор объектов контроллинга конкретного предприятия в значительной степени будет определяться не избранной концепцией, а в первую очередь характером её деятельности и организационной структурой. Американская модель может, впрочем, способствовать выделению в качестве отдельных объектов контроллинга инвестиций или стоимости капитала.

Несомненно, различия наблюдаются и в рамках среды контроллинга, поскольку, несмотря на то, что обе системы, несомненно, могут существовать в идентичных условиях внешней среды, американская модель контроллинга, будучи ориентированной на стейкхолдеров, предполагает иной, в значительной степени более высокий уровень сложности с информационной точки зрения, поскольку предполагает включение в информационную систему групп показателей, ориентированных на внешних пользователей, нормативно-правовой, поскольку помимо норм, обусловленных законодательством и внутренними регламентами и договорными обязательствами организации должна иметь дело также с регулируемыми документами, связанными со стандартами ведения деятельности в холдинговых объединениях, требованиями инвесторов и кредиторов, инструкциями страховых организаций и т. п., а также с организационной точки зрения в связи с необходимостью взаимодействовать с ответственными структурами различных стейкхолдеров.

Как указано выше, основные различия между системами контроллинга, организованными в рамках американской и немецкой модели лежит в плоскости отдельных проектов, реализуемых организациями в рамках системы контроллинга. Таковыми могут являться в рамках немецкой модели, например, проекты по консультированию и координации при планировании инвестирования, реализации бюджетинговой модели финансового управления, стратегического и оперативного планирования развития бизнеса, формированию методик оценки соответствия достигнутых результатов произведённым затратам, управлению внутренней информационной службой, проведению

экономических исследований, а в рамках американской помимо этого – по оценке эффективности разных сфер управления с точки зрения достижения целей, использования ресурсов, соответствия процессов нормативам и лучшим практикам ведения бизнеса, оценке действенности политики, организационных структур и процессов, формулировке и использованию принципов и методов работы в сфере налогообложения, контролю и координацию работ при формировании отчетов для государственных органов и обеспечению внутренней экономической безопасности на основе организации системы внутреннего контроля [4].

М.Н. Павленков [3] в монографии, посвящённой теории, методологии и практике контроллинга предприятия вводит понятия функциональной, структурной и коммуникационной моделей контроллинга. Первые в совокупности призваны отражать взаимосвязи динамических характеристик контроллинговой системы, в то время как последняя – характеристики форм, методов и средств представления информации. Таким образом в интерпретации М.Н. Павленкова три рассмотренные модели контроллинга скорее являются различными аспектами единой системы функционирования контроллинга организации, полноценно функционирующими исключительно в рамках своей совокупности. В рамках функционального аспекта данной триединой модели, по мысли автора, ключевым моментом является двухуровневое построение системы контроллинга, в рамках которой она представляет собой консолидацию систем контроллинга на уровне предприятия и на уровне его структурных подразделений, причём для каждого уровня выделяются собственный набор функций. Важным моментом данной модели является то, что данные, полученные в ходе реализации проектов на уровне подразделений являются основой для формирования задач по проектам на уровне всей организации. Таким образом в рамках функциональной модели контроллинга организации по М.Н. Павленкову среда контроллинга сегментирована в рамках двухуровневой структуры, так же как и набор проектов, имеющих на каждом структурном уровне разный набор задач и масштаб, в то время как на уровне объектов и процессов контроллинга модель предполагает сохранение организационного единства.

Структурная модель контроллинга организаций по мысли автора представляет собой совокупность элементов, сгруппированных в следующие блоки: блок методов и инструментов, блок информационного обеспечения, блоки анализа, планирования целей, стратегического планирования, планирования производственных программ, функционального и финансового планирования, блоки прогнозирования и управления риском. С позиций теории тетрад, перечисленные структурные методы относятся к системам разных типов: первые два, блок инструментов и методов, включающий методики, инструменты и базу конкретных методов контроллинга, а также блок информационного обеспечения, включающий плановую и отчётную информацию, информацию внешней среды, информационные базы и технологии, относятся к системам уровня среды – в первом случае нормативной и организационной, а во втором – информационной. Прочие же блоки относятся, по нашему мнению, к системам процессного типа.

Наконец, третьим аспектом системы контроллинга в данной интерпретации является коммуникационная модель контроллинга, представляющая собой совокупность

видов представления информации, каналов передачи информации на предприятии, технических средств её передачи и мер по обеспечению информацией соответствующих пользователей. Интерпретируя коммуникативную систему с позиций теории тетрад, определим её пространственные и временные границы. Безусловно, циркуляция информации в организации должна осуществляться между всеми подразделениями и уровнями управления, а также между самой организацией и внешними по отношению к ней субъектами: партнёрами, контрагентами, кредиторами, инвесторами, органами государственной власти и др. В этом отношении можно со всей определённой заявить, что пространственных границ система коммуникации организации не имеет. В то же время в рамках системы контроллинга организация системы коммуникаций должна иметь чёткую цель, заключающаяся в достижении эффективного ею своих функций в рамках цикла деятельности организации, и в этом отношении можно считать, что она имеет определённые временные границы. Таким образом мы можем заключить, что обеспечение коммуникаций является в рамках контроллинга организации системой процессного типа.

Важная роль в исследовании системы контроллинга в организациях агробизнеса принадлежит В.В. Бердникову. В его работе исследованиях [4] термин «модель контроллинга» упоминается в контексте противопоставления двух моделей контроллинга: бюджетинговой и аналитической (или адаптивной). В интерпретации автора, различие между этими моделями состоит прежде всего в применяемых инструментах. Если первая, бюджетинговая модель применяет традиционные инструменты бюджетирования и управленческого учёта: системы технологических карт, регламентов бизнес-процессов и смет структурных подразделений, то вторая, аналитическая, использует инструменты бизнес-анализа, предполагающего интеллектуальную обработку данных о динамике изменений бизнес-процессов, их устойчивых цепочек, экономической среды и интересов ключевых стейкхолдеров [6]: сценарное прогнозирование состояния и развития бизнес-процессов, оценку вероятности возникновения в процессных цепочках создания стоимости «узких мест» и т. д. Вторую модель автор преподносит как более эффективную, отмечая такие её преимущества, как применение наряду с диагностическими прогностическими индикаторов в системе показателей, применяемой в контроллинге, что позволяет достигать упреждающего характера принятия управленческих решений, большой уровень вовлеченности персонала организации в процессы принятия решения и контроля, возможность более гибкого управления в условиях нестабильной внешней среды, гибкую систему отчётности, а также ориентацию системы на интересы всех заинтересованных лиц (стейкхолдеров).

Интерпретируя аналитическую модель контроллинга с позиции теории тетрад, можно заметить, что она предлагает значительные инновации в сфере идентификации процессов контроллинга, куда наряду с традиционными процессами мониторинга, учёта, и контроля могут быть включены такие процессы как разработка стратегий и бизнес-моделей, а процессы анализа и планирования существенно расширены и дополнены процессами диагностики и прогнозирования; в сфере идентификации объектов контроллинга может быть пересмотрен перечень рассматриваемых объектов с выделени-

ем в качестве таковых, в частности совокупности ресурсов организации и цепочек создания ценности. Существенной модернизации должны быть подвержены проекты, осуществляемые в рамках системы контроллинга: в их число надлежит включить проекты по идентификации требований стейкхолдеров, идентификации критических факторов успеха организации, её ресурсов и «узких мест в её работе», диагностике и прогнозированию конкурентоспособности, определении ключевых индикаторов эффективности. Модернизации подвергнется и среда контроллинга за счёт включения в её информационный и нормативный аспект новых параметров, а в организационно-технический – более продвинутых средств автоматизированной обработки и представления информации.

С точки зрения применимости рассмотренных подходов к задаче по построению модели контроллинга организаций АПК можно сделать следующие выводы. С учётом существующей практики управления в российском агросекторе, характеризующемся успешным функционированием здесь систем холдингового типа, развитием многообразных процессов кооперации, а также высокой степенью государственного участия в деятельности сельскохозяйственных товаропроизводителей нам представляется более актуальным приоритетное применение инструментов контроллинга в рамках американской модели, ориентированной на стейкхолдеров, с той оговоркой, что целесообразным представляется использование опыта научно-методических разработок по созданию целостной системы теоретических представлений о контроллинге как явления, в большей степени свойственной скорее немецкой модели. Если говорить о моделях контроллинга, предложенных М.Н. Павленковым, то с нашей точки зрения предложенная им двухуровневая функциональная модель полностью отвечает задачам организации системы контроллинга организаций АПК с тем уточнением что в качестве второго уровня могут быть выделены не только подразделения организации, но и отдельные бизнес-процессы; предложенная им структурная модель, однако, представляется нам менее эффективной с позиции системного подхода по сравнению с предложенной нами ранее группировкой элементов в рамках теории тетрад. Кроме того, на наш взгляд недостаточное внимание в рамках этой модели уделяется процессам учёта и контроля по сравнению с процессами планирования. Что касается коммуникативной модели, то её применение в рамках процессов контроллинга представляется весьма целесообразным. Аналитическая модель контроллинга, предложенная В.В. Бердниковым, характеризующуюся инновационным подходом в вопросах идентификации объектов и процессов контроллинга и модернизации среды контроллинга и проектов, реализуемых в его рамках, предполагает использование передовых управленческих методов и была апробирована автором в практике российских агрохолдингов. В то же время необходимо понимать, что внедрение такой системы может в практике организаций АПК столкнуться с известными затруднениями вызванными её сравнительной сложностью, необходимостью организационной и технической модернизации и определённого уровня культуры персонала организаций. В отношении последнего заметим, что рекомендация по использованию аналитической модели контроллинга на уровне крупных компаний и агрохолдингов параллельно с применением на уровне небольших

отдельных компаний бюджетинговой модели не будет универсальным решением проблемы именно потому, что аналитическая модель предполагает участие в процессах анализа и контроля рядового персонала каждой бизнес-единицы. На сегодняшний день не каждая организация, осуществляющая деятельность в секторе АПК располагает ресурсами, необходимыми для преодоления этих препятствий, а потому к внедрению элементов аналитической модели контроллинга. необходимо подходить с осторожностью.

#### Список использованных источников

1. Bychkova S.M., Makarova N.N., Zhidkova E.A. The system of controlling organizations a agro-industrial complex from the position of the theory Tetrad // 2018 13th International Forum on Strategic Technology, 1136-1138.
2. Клейнер Г.Б. Экономика. Моделирование. Математика. Избранные труды. – М.: ЦЭМИ РАН, 2016. – 856 с.
3. Павленков М.Н. Контроллинг промышленного предприятия: методология, теория, практика: Монография / М.Н. Павленков. – Нижний Новгород: Изд-во Волго-Вятской академии гос. службы, 2007. – 364 с.
4. Бердников В.В. Проблемы формирования и перспективы применения аналитической модели контроллинга бизнеса // Экономический анализ: теория и практика. – 2013. – № 46 (349). – С. 27-42.
5. Эльяшев Д.В. Теоретико-методологические подходы к изучению контроллинга // Известия Санкт-Петербургского государственного аграрного университета. – 2018. – № 2 (51). – С. 202-207.
6. Бариленко В.И. Подготовка бизнес-аналитиков // Экономический анализ: теория и практика. – 2011. – № 33. – С. 42–47.