

## ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ И ЭКСПЕРТНЫЕ ОЦЕНКИ В КОНТРОЛЛИНГЕ

Горчакова Л.С., Гуськова Е.А., Орлов А.И., Орлова Л.А., Русанова Г.В.  
(МГТУ им. Н.Э.Баумана, Москва, e-mail:orlov@professor.ru)

### *Сущность контроллинга*

Сегодня не существует однозначного определения понятия «контроллинг», но практически никто не отрицает, что это новая концепция управления, порожденная практикой современного менеджмента. Контроллинг (от англ. *control* – руководство, регулирование, управление, контроль) далеко не исчерпывается контролем. В основе этой новой концепции системного управления организацией лежит стремление обеспечить успешное функционирование организационной системы (предприятия, торговые фирмы, банки и др.) в долгосрочной перспективе [1].

Одной из главных причин возникновения и внедрения концепции контроллинга стала необходимость в системной интеграции различных аспектов управления бизнес-процессами в организационной системе. Контроллинг обеспечивает методическую и инструментальную базу для поддержки основных функций менеджмента: планирования, контроля, учета и анализа, а также **оценки ситуации для принятия управленческих решений** [2].

Контроллинг как концепция системы управления послужила ответом на изменения внешних условий функционирования организаций (предприятий). Произошла эволюция функций управления организацией. Планирование по отдельным аспектам трансформировалось в комплексное программно-целевое планирование, управление сбытом и продажами – в маркетинг, бухгалтерский и производственный учет – в систему контроля и регулирования. В целом наблюдаемая эволюция функций управления организацией с их интегрированием в систему контроллинга отражает основную тенденцию комплексного подхода к управлению.

Контроллинг ориентирован прежде всего на поддержку процессов **принятия решений**. Он должен обеспечить адаптацию традиционной системы учета на предприятии к информационным потребностям должностных лиц, принимающих решения, т.е. в функции контроллинга входит создание, обработка, проверка и представление системной управленческой информации. Контроллинг также поддерживает и координирует процессы планирования, обеспечения информацией, контроля и адаптации.

Система контроллинга должна обеспечивать сбор, обработку и пре-

доставление руководству существенной для принятия управленческих решений информации [3].

### ***Информационно-аналитическая поддержка принятия решений***

Информационно-аналитическая поддержка процессов подготовки решений при управлении предприятием (т.е. контроллинг) опирается на различные эконометрические [4] и экономико-математические [5] методы. Основные эконометрические методы – это статистические методы, методы экспертных оценок и методы теории нечеткости (размытости, расплывчатости). Большая часть этих методов опирается на вероятностно-статистические модели. Отметим, что нечеткие множества в определенном смысле сводятся к случайным множествам. Соответствующие теоремы приведены в [4].

Как показывает опыт Института высоких статистических методов и эконометрики и кафедры «Экономика и организация производства», экспертные оценки широко используются в контроллинге, стратегическом менеджменте, маркетинге, технико-экономическом анализе и в других областях прикладных организационно-экономических исследований, обычно совместно со статистическими методами. Например, с помощью метода парных сравнений сокращается первоначально сформированный набор переменных, а затем на основе оставшихся переменных проводится регрессионный анализ.

### ***Литература***

1. **Карминский А.М., Оленев Н.И., Примак А.Г., Фалько С.Г.** Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 256 с.
2. **Орлов А.И.** Эконометрическая поддержка контроллинга. – Контроллинг. 2002. №1. С.42-53.
3. **Орлов А.И., Гуськова Е.А.** Информационные системы управления предприятием в решении задач контроллинга. – Контроллинг. 2003. № 1(5). С.52-59.
4. **Орлов А.И.** Эконометрика. Учебник для вузов. Изд. 2-е, исправленное и дополненное. – М.: Изд-во «Экзамен», 2003. – 576 с.
5. **Орлов А.И., Федосеев В.Н.** Менеджмент в техносфере: Учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений. – М.: Издательский центр «Академия», 2003. – 384 с.
6. **Орлов А.И.** Теория принятия решений. Учебник для вузов. – М.: Экзамен, 2003 (в печати).