

ҚАЗІРГІ ЗАМАҢҒЫ МЕНЕДЖМЕНТ ЖӘНЕ МАРКЕТИНГТІҢ ӨЗЕКТІ МӘСЕЛЕЛЕРІ

АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА

УДК 338.242

Р.С.Каренов

*Карагандинский государственный университет им. Е.А.Букетова
(E-mail: rkarenov@inbox.ru)*

Становление и развитие клиентоориентированных систем управления в бизнесе (CRM-системы)

Подчеркивается, что наиболее развивающимся в последние годы направлением современного рыночного партнерства является использование систем управления взаимоотношениями с клиентами. Обосновывается, что философия данной системы предполагает восприятие клиента как единственного источника, приносящего компании прибыль и уверенность в дальнейшем развитии. Отмечается, что управление взаимоотношениями с клиентами представляет собой системы выстраивания взаимоотношений с клиентами, инструменты для управления этими отношениями, наращивания клиентской базы, а также новый подход к ведению бизнеса с абсолютной ориентацией на клиента. Показывается, что данный подход предполагает не только создание команды менеджеров по работе с клиентами, но и внедрение в обязательном порядке мощной поддерживающей информационной системы. Делается вывод, что вопросы выбора функциональности, учета рисков и способов внедрения этой системы в процессы управления организацией стоят достаточно остро.

Ключевые слова: система, взаимоотношения, клиенты, управление, концепция, технологическая карта, функции, инструменты, внедрение, эффекты, риски, подходы, проблемы.

Суть системы управления взаимоотношениями с клиентами

Повышение конкуренции, насыщение рынков новыми разнообразными товарами, непрерывный рост опыта потребления (квалификации, профессионализма потребителей) явились причиной того, что основой конкуренции на рынке стала борьба за внимание клиентов. Теперь компании борются не столько за нового потребителя, сколько за «удержание» уже существующих клиентов качеством и набором услуг, а также разнообразными «программами лояльности» (бонусами).

В последние годы принципы персонализации и заботы о потребителе достаточно активно воплощаются в концепции CRM-Customer Relationship Management (Управление Взаимоотношениями с Клиентом), CRM-система (или CRM-стратегия).

Она провозглашает вместо заботы о потребителях заботу о потребителе индивидуально. CRM-стратегии подразумевают выявление наиболее перспективных групп клиентов и разработку бизнес-процессов и программ, ориентированных на повышение их лояльности. Фактически это более детализированное сегментирование, но ориентированное не столько на разработку продукта, как это принято в классическом маркетинге, сколько на построение более эффективных процессов взаимодействий с целевыми клиентами [1; 73].

E-CRM (Customer Relationship Management) — это электронная система управления отношениями с клиентами, которая часто трактуется как комплекс электронных приложений, которые позволяют на регулярной основе собирать информацию о каждом индивидуальном и корпоративном клиенте, обрабатывать ее, проводить анализ и принимать решения или просто представлять данные в удоб-

ном виде. Электронные приложения — это то, без чего система CRM просто не будет работать [2; 224]. Упрощенная технологическая карта E-CRM представлена на рисунке 1.

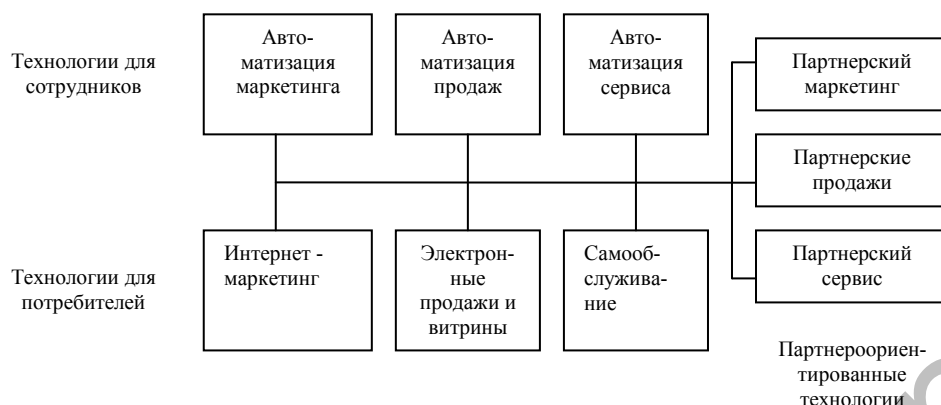


Рисунок 1. Технологическая карта E-CRM (данные работы [2; 227])

По мнению автора статьи [3; 42], становление и развитие концепции управления взаимоотношениями с клиентами наилучшим образом можно представить в исторической перспективе (рис. 2).

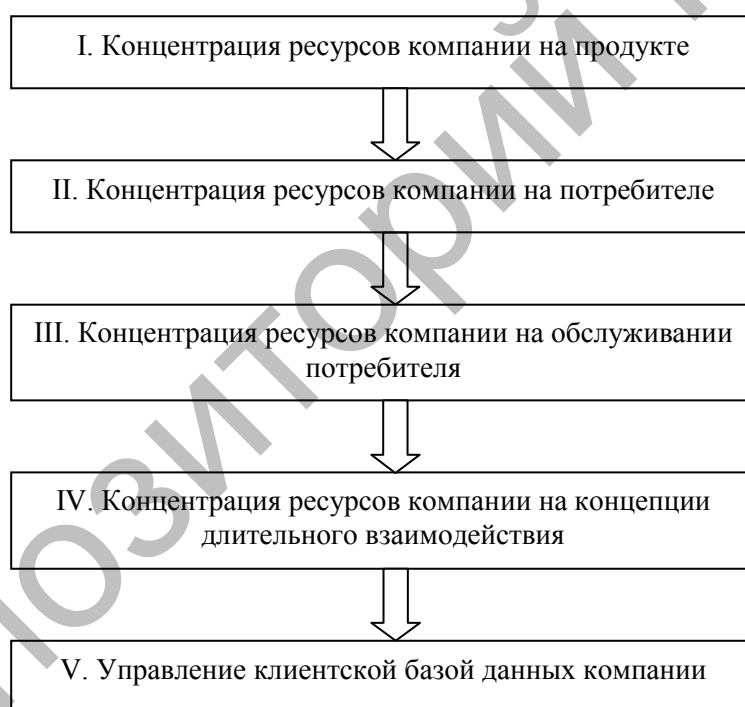


Рисунок 2. Эволюционное движение к концепции управления взаимоотношениями с клиентами (данные работы [3; 43])

Суть CRM-стратегии (CRM-системы) составляют три основополагающих тезиса [4; 58]:

1. Объединение всех возможных каналов и точек соприкосновения с клиентами компании. Выбор способа взаимодействия с компанией становится прерогативой клиента и определяется его предпочтениями или удобством взаимодействия. В каждом случае клиент должен быть обеспечен одинаковым качеством обслуживания, вне зависимости от формы и канала обращения, что формирует у клиента целостное представление о компании, поддерживаемое рекламными акциями и проводимыми маркетинговыми кампаниями.

2. Обеспечение его согласованной работы. На различных этапах взаимодействия с компанией клиенты общаются с различными специалистами по маркетингу, продажам и сервисному обслужива-

нию, составляющими «фронт-офис» компании. В каждом случае они ожидают одинаково высокого уровня обслуживания и индивидуального подхода к решению своих проблем. В результате объединения усилий всех сотрудников, от которых зависит результат работы с клиентами, образуется единая команда, имеющая общий взгляд на проблемы и задачи клиентов и четкое представление о месте и роли своего подразделения в общей работе с клиентами. В итоге отмечается многократное повышение потенциала компании и усиление ее воздействия на рынок.

3. Объединенные данные становятся основой управления. Объединяя все данные по клиентам в единую базу данных, компания обеспечит полное представление обо всех и каждом клиенте, организует единый доступ к информации для всех заинтересованных подразделений компании и создаст единое хранилище информации для проведения серьезной аналитической работы, построения прогнозов и принятия управленческих решений.

Главный принцип производителей в эпоху клиентоориентированного подхода гласит: «Предлагай то, что хочет каждый конкретный покупатель». Борьба с конкурентами трансформируется в умение находить своих клиентов, выявлять их потребности и использовать эти знания для совершенствования организационных процессов и разработки новых товаров и услуг. Значит, CRM-системы являются информационно-техническим и управленческим воплощением принципа «Любить нужно конкретного клиента».

В настоящее время CRM — это наиболее актуальный, ориентированный на клиента подход в бизнесе. Эта модель бизнеса эффективна для большинства компаний, которые ставят перед собой такие стратегические цели, как снижение оттока существующих клиентов, приобретение новых, повышение прибыли за счет диверсификации и предложения инновационных продуктов, максимально удовлетворяющих потребительские ожидания. Основной задачей становится постоянное совершенствование своей работы таким образом, чтобы не просто удовлетворять, а предвосхищать пожелания клиентов, тем самым непрерывно наращивая стоимость корпоративного бренда.

Клиентский портфель является как важнейшей составляющей рыночной стоимости любой организации, так и ценным активом для обеспечения развития и роста. Повышение конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности бизнеса, осуществление роста требуют комплексного подхода, на базе которого происходит поступательное инновационное развитие организации (рис. 3).

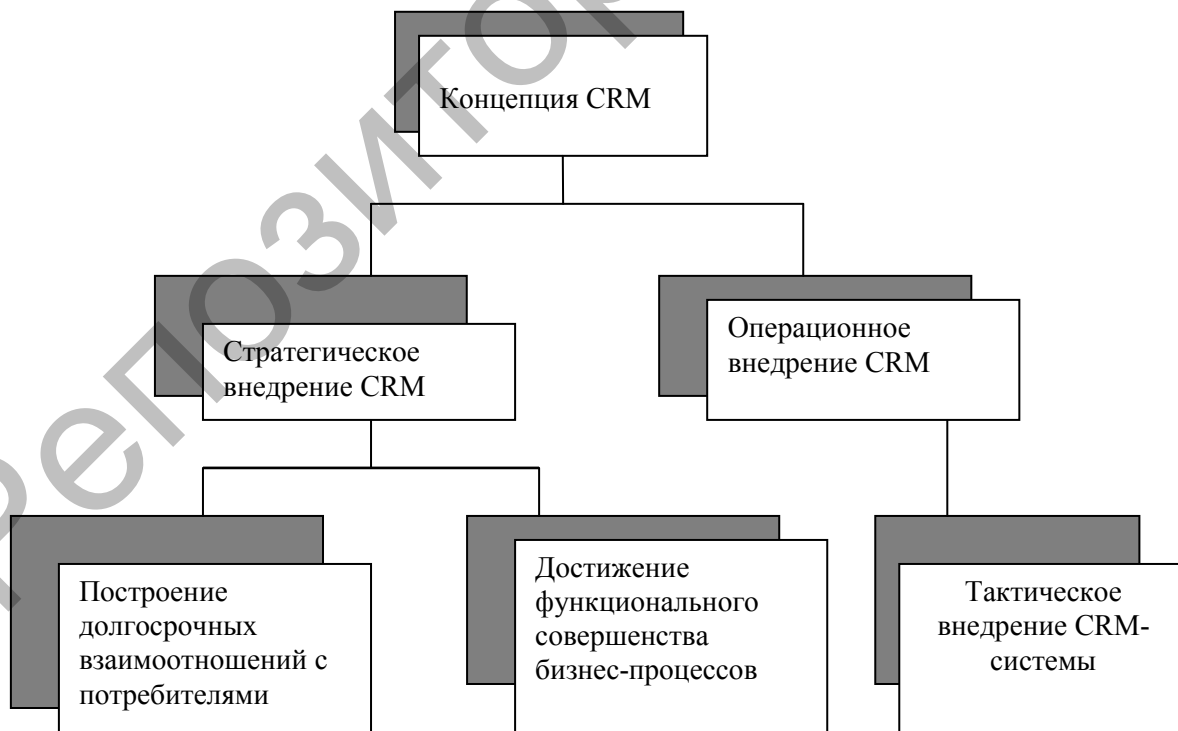


Рисунок 3. Классификационная схема применения CRM-стратегий (данные работы [5; 21])

Из сказанного выше важно понять следующее: хотя CRM, прежде всего, индивидуальный маркетинг, но далеко не только маркетинг. Это именно менеджмент, управление на принципах долгосрочного партнерства, причем целая система управления. И в нее должно быть вовлечено большинство корпоративных служб и подразделений — маркетинг, производство, служба клиентской поддержки, территориальные подразделения продаж и службы сервиса, поставщики и, конечно же, сами клиенты организации (предприятия).

Функции CRM-системы

Проведенное исследование [6–8] позволило предложить следующий набор функций CRM-системы:

- управление контактами — поддержка информации о клиенте и истории контактов с ним может содержать информацию о точках циклических продаж или периодичности пополнения клиентских запасов своей продукцией;
- управление деятельностью — предоставляет календарь и деловой дневник для торговых представителей, работающих в «поле»;
- управление связью — выражается в функционировании самостоятельно программного модуля, отвечающего за передачу информации с использованием модема или мобильного телефона, за ее сохранность и репликацию;
- прогнозирование — представляет информацию о перспективных планах продаж, а также прогнозы исследовательских организаций или данные маркетинговых исследований подразделений компании;
- управление возможностями — управление побуждающими факторами привлечения потенциальных клиентов;
- управление заказами — получение информации о наличии товара на складе и размещение заказов на доставку или производство продукции в режиме он-лайн;
- управление документацией — разработка и внедрение стандартов, настраиваемых отчетов и информационно-рекламных материалов;
- анализ продаж — предоставление аналитических возможностей в данные о продажах;
- хранение информации об альтернативных продуктах и их ценовых характеристиках;
- энциклопедия маркетинга — представляет обновляемую информацию о продуктах, ценах, рекламных мероприятиях, результатах исследований (например, факторах, оказывающих влияние на принятие решения о покупке) и информацию о конкурентах.

Как распределяются функции в CRM между подразделениями? Вероятнее всего, внедряя систему, организации придется пойти на структурные новации. Управление центром обработки обращений клиентов обеспечивает автоматизированную обработку каждого поступившего запроса, собирает, обобщает, анализирует отклики клиентов для оценки исполнительской деятельности, контроля качества и совершенствования продукции. Управление сервисом на местах распределяет, назначает и контролирует людей с соответствующими навыками и материалами для обслуживания нужд клиента; регистрирует материалы, расходы и время, связанные с обслуживанием клиента, представляет историю клиентских взаимоотношений; предлагает оправданные и проверенные решения путем создания и поддержания базы знаний. Управление «горячей линией» поддержки решает проблемы путем поиска в существующей базе знаний, составляет, обрабатывает и сопровождает отчет о проблемах, информирует клиентов об обновлениях, новых дополнениях и моделях, появляющихся в ассортименте компании, и т.п.

Инструменты контакта с клиентами

К инструментам контакта с клиентами относят Веб-сайт компании, Call и Контакт-центры [9; 44]:

1. Call-центр — центр обработки вызовов или запросов (обращений) клиентов, поступающих по телефонным каналам.
2. Контакт-центр — центр обработки запросов клиентов, поступающих по телефону и через Интернет (в отличие от Call-центра), что позволяет взаимодействовать с клиентами не только по телефону, но и по электронной почте и через Web (иногда Call-центр и Контакт-центр используют как синонимы).

3. Ядром электронной системы клиентского сервиса является онлайн-база знаний, используемая клиентом для самообслуживания. Call- и Контакт-центры компаний могут работать как в режиме удаленного офиса и аутсорсинга, так и в качестве отдельного подразделения внутри компании.

Виртуальный офис позволяет получать уникальную информацию для формирования стратегий в области клиентского обслуживания, например:

- критерии обслуживания клиентов (время, характер неудобств, испытываемых клиентом при получении услуги, и т.д.);
- показатели удовлетворенности клиентской базы (опросы, анкетирование);
- показатели лояльности и приверженности клиентской базы;
- доля бизнеса, приносимая «новыми» клиентами, и т.д.

Технологическая поддержка корпоративного пространства в настоящее время реализуется посредством использования Web и клиент-серверных технологий.

Экономические эффекты от внедрения CRM

При внедрении CRM как программного продукта, автоматизации процессов на его основе компании получают прямые эффекты категории снижения затрат и некоторые косвенные эффекты, получаемые через поддержку существующей бизнес-модели.

Различные источники (META Group, Gartner Group, ISM и др.) выделяют следующие основные категории эффектов от внедрения CRM, изображенных на рисунке 4.



Рисунок 4. Категории экономических эффектов от внедрения CRM-системы (данные работы [10; 61])

Однако данная классификация не учитывает эффекты от снижения рисков. В работе [10; 62] описаны основные риски, снижению которых способствует внедрение CRM-системы.

Вместе с тем внедрение CRM может привести к появлению новых рисков (например, таких, как снижение продуктивности сотрудников на начальном этапе эксплуатации системы, неприятие системы рядом сотрудников). Рисковые ситуации при внедрении CRM-системы в организации (на предприятии) представлены в таблице 1.

Рисковые ситуации при внедрении CRM-системы

Риски и ошибки	Суть ошибки	Описание ситуации	Вариант решения
42 % экспертов считают наиболее критичным фактором риска неподготовленность персонала организации, планирующей переход к новой технологии построения взаимоотношений с клиентами	CRM многими рассматривается лишь как информационная технология, как набор программного обеспечения	На самом деле — это система выстраивания взаимоотношений с клиентами. А программные средства — лишь инструмент для решения задач	Предполагается регламентация работы сотрудников отдела сбыта, которая включает разработку стандартов по взаимодействию с клиентами
Руководитель отдела продаж считает, что в его отделе клиентоориентированный подход уже есть	Уважение к клиенту и клиентоориентированный подход — это разные вещи	Организация может быть неразборчивой, она должна работать «со своими клиентами» на тех рынках, где она может быть максимально полезна и эффективна	Свою целевую группу надо удовлетворять не на 99 %, а на 110 % (исходя из клиентской точки зрения)
Заблуждение «наши клиенты итак лояльны». 27 % экспертов выражают обеспокоенность фактом неустановленной потребности в инновационных способах ведения бизнеса (в частности, недостаточно развитая инфраструктура организации и неадекватный уровень информатизации)	Жалоб на продукт и обслуживание нет	Важнейшая характеристика лояльности клиента — его готовность рекомендовать вашу продукцию (даже если он сам ничего не купил)	Проводить регулярные программы стимулирования сбыта по повышению степени лояльности клиентов
Ошибка считать, что клиентоориентированным может быть только одно из подразделений организации	Если отдел продаж работал отлично — продукт продан, но на этапе обслуживания клиента можно потерять	В основе CRM как раз и лежит клиентоориентированная стратегия всей организации, и это становится главным конкурентным преимуществом	

Примечание. Используются данные работы [11; 57].

Таким образом, в целом экономические эффекты от внедрения CRM можно разделить на три условные категории:

- 1) прямые экономические эффекты — эффекты прямого действия, которые влияют на доходность компании;
- 2) косвенные экономические эффекты — общекорпоративные эффекты, которые сложно поддаются прямому расчету и важны в первую очередь акционерам компании;
- 3) эффекты снижения рисков — эффекты предотвращения влияния негативных факторов на развитие компании.

Основные подходы к внедрению CRM-системы

Основные подходы к внедрению CRM-системы в практику деятельности организаций (предприятий), по мнению автора работы [11; 56], могут быть представлены следующим образом (табл. 2).

Сравнительная характеристика подходов внедрения CRM-системы в организации

Вариант внедрения	Описание	Достоинства	Недостатки
1	2	3	4
Внедрение полностью выполняется собственными силами IT-подразделения организации	Оправдано в том случае, если организация располагает достаточно мощным IT-подразделением и не слишком ограничена сроками внедрения. В рамках организации создается рабочая группа, которая обучается непосредственно в процессе внедрения и в дальнейшем занимается сопровождением системы	Имеется возможность сократить прямые затраты на внедрение CRM	Появляется опасность надолго (если не навсегда) «застрять» на этапе внедрения

1	2	3	4
Внедрение осуществляется совместными силами заказчика и поставщика CRM-системы	Создается рабочая группа, которая тесно взаимодействует с представителями организации-поставщика. Специалисты со стороны поставщика проводят экспресс-диагностику бизнес-процессов для выявления уязвимостей и проблемных мест. По ее результатам создается разбитый на этапы план внедрения CRM-системы в конкретной организации	При таком подходе время внедрения — по сравнению с первым подходом — сокращается, однако сохраняется опасность «застрять» на последующих этапах, так как основную работу выполняют специалисты самой организации-заказчика	
Поставка CRM-системы «под ключ»	Самый дорогостоящий для заказчика вариант — организация-поставщик выполняет проектирование CRM-системы, запуск ее в эксплуатацию и оказание технической поддержки		В данном случае существует опасность того, что после сдачи CRM-системы и ухода специалистов компании-поставщика организация-заказчик опять окажется «лицом к лицу» со старыми проблемами

Примечание. Использованы данные работы [11; 56].

Компаний, внедривших у себя CRM или подобные CRM-системы, на казахстанском рынке пока мало. Такие системы в первую очередь становятся востребованными в качестве конкурентного преимущества компаниями, работающими в секторах рынка с высокой конкуренцией — в сфере телекоммуникаций и в банковском бизнесе. По мере роста конкуренции в других отраслях растет и количество контактов с другими фирмами (прежде всего иностранными), которые уже внедрили у себя CRM и теперь предпочитают, чтобы такие же системы действовали и у партнеров. Так что спрос на CRM-системы через некоторое время может стать и лавинообразным, как это бывает с услугами конкретных операторов телекоммуникаций по мере увеличения числа их абонентов.

В Казахстане примером компании, оказывающей услуги по обеспечению программными средствами для управления отношениями с клиентами (CRM), является ТОО «Азия-Софт».

Используя самые передовые технологии и современное программное обеспечение, а также гибкую методику управления проектами, основанную на лучших мировых практиках и собственном опыте, ТОО «Азия-Софт» предлагает заказчикам следующие услуги в области информационных технологий [12; 107–108]:

- бизнес-консалтинг;
- технический консалтинг;
- внедрение готовых решений;
- разработка и внедрение информационных систем «под ключ»;
- сопровождение;
- техническая поддержка;
- обучение;
- поставка лицензионного программного обеспечения и оборудования.

Обобщение зарубежного и отечественного опыта позволяет выделить следующие проблемы, связанные с внедрением CRM-технологии [13; 12]:

- внедрение CRM-технологии как информационной технологии, а не маркетинговой практики;
- измерение в основном лишь прошлого поведения покупателей. Прогнозирование будущих покупок путем экстраполяции прошлого сегодня еще недостаточно надежно;
- во многих CRM-практиках компании реально не выявляют потребностей клиентов;
- программные технологии лишь помогают обрабатывать комплексные клиентские данные, но сами по себе не могут улучшить качества отношений с клиентами.

Современный уровень развития предпринимательства требует непосредственного вовлечения потребителя в систему рыночной деятельности компании. Маркетинг отношений становится главным активом предпринимательства, а CRM-технологии — важнейшей составляющей стратегии бизнеса в целом.

Список литературы

- 1 Азоев А. Персонализация маркетинговых концепций // *Маркетинг*. — 2010. — № 3 (112). — С. 66–77.
- 2 Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление: Учебник. — М.: Омега-Л, 2008. — 464 с.
- 3 Руденко М. Маркетинг взаимодействия и сетевая теория // *Маркетинг*. — 2010. — № 6 (115). — С. 41–47.
- 4 Роцак Д., Багандов И. CRM-системы в формировании комплекса маркетинговых коммуникаций // *Маркетинг*. — 2012. — № 4 (125). — С. 53–61.
- 5 Челенков А., Сони́на Т. Маркетинг в экономике открытых инноваций // *Маркетинг*. — 2011. — № 5 (120). — С. 3–24.
- 6 Харви Томпсон. Кто увел моего клиента? Выигрышные стратегии формирования и поддержания лояльности клиентов: Пер. с англ. — М.: Вильямс, 2005. — 336 с.
- 7 Хандамова Э. Управление взаимоотношениями с потребителями // *Маркетинг*. — 2007. — № 3. — С. 56–78.
- 8 Челенков А., Маньжов А. Формирование клиентоориентированного подхода в коммуникациях // *Маркетинг*. — 2004. — № 2. — С. 47–55.
- 9 Челенков А., Сони́на Т. Маркетинг взаимоотношений: клиентоориентированные стратегии // *Маркетинг*. — 2012. — № 2 (123). — С. 34–46.
- 10 Фомина Т. Маркетинг партнерских отношений «CRM-системы — SERVICE- DECK — Call-центр» // *Маркетинг*. — 2010. — № 4 (113). — С. 58–68.
- 11 Панфилова Е. Концепция использования CRM-системы в процессах управления организацией // *Маркетинг*. — 2008. — № 5 (102). — С. 51–59.
- 12 Базарова С.К., Набиев Е.Н., Салауатова Д.М. Маркетинг в банках: Учеб. пособие / Под общей ред. С.Р.Есимжановой — Алматы: Изд. Дом «Эко», 2013. — 268 с.
- 13 Драганчук Л.С. Поведение потребителей: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 2014. — 192 с.

Р.С.Каренов

Бизнестегі клиенттерге бағдарланған басқару жүйесінің (CRM-жүйенің) қалыптасуы және дамуы

Мақалада соңғы жылдары заманауи нарықтық әріптестіктің бағыты ретінде клиенттермен өзара қарым-қатынастарды басқару жүйесін пайдалану алынатындығы айтылған. Бұл жүйенің философиясы: клиентті компанияға пайда және одан әрі даму сенімділігін әкелетін бірден-бір қайнар көз ретінде ұғынуды білдіретіндігі негізделген. Клиенттермен өзара қарым-қатынастарды басқару үдерісі өзара қарым-қатынас құру жүйесін, бұл қатынастарды басқару құралдарын, клиенттер базасын ұлғайтуды, сондай-ақ клиенттерге абсолютті бағдарланған бизнесті жүргізуге жаңа тұрғыдан қарауды білдіретіндігі дәлелденген. Бұл тұрғыдан қарау клиенттермен жұмыс істейтін менеджерлер командасын құруды ғана емес, сондай-ақ қуатты ақпараттық қолдаушы жүйені міндетті түрде енгізудің қажеттілігі көрсетілген.

R.S.Karenov

Formation and development of customer-oriented management systems in business (CRM-system)

Emphasizes that the most developing in recent years, the direction of modern market partnership is to use systems of customer relationship management. It is proved that the philosophy of the system includes: the perception of the customer as a single source, bringing the company's profits and confidence in further development. It is noted that customer relationship management is a system of building relationships with customers, tools for managing these relationships, increasing the customer base, as well as a new approach to doing business with an absolute focus on the customer. It is shown that this approach is not only the creation of a team of managers to work with clients, but also the introduction of mandatory powerful supporting information system. It is concluded that the issues of choice of functionality, taking into account the risks and ways of implementation of this system in the management of the organization are quite acute.

References

- 1 Azoyev A. *Marketing*, 2010, № 3 (112), p. 66–77.
- 2 Gaponenko A.L., Pankrukhin A.P. *Strategic Management: Textbook*, Moscow: Omega-L, 2008, 464 p.

- 3 Rudenko M. *Marketing*, 2010, № 6 (115), p. 41–47.
- 4 Roshchak D., Bagandov I. *Marketing*, 2012, № 4 (125), p. 53–61.
- 5 Chelenkov A., Sonina T. *Marketing*, 2011, № 5 (120), p. 3–24.
- 6 Harvey Thompson. *Who stole my client? Winning Strategies for establishing and maintaining customer loyalty*: Trans. from English, Moscow: Williams, 2005, 336 p.
- 7 Handamova E. *Marketing*, 2007, 3, p. 56–78.
- 8 Chelenkov A., Manzhov A. *Marketing*, 2004, 2, p. 47–55.
- 9 Chelenkov A., Sonina T. *Marketing*, 2012, 2 (123), p. 34–46.
- 10 Fomina T. *Marketing*, 2010, 4 (113), p. 58–68.
- 11 Panfilova Ye. *Marketing*, 2008, № 5 (102), p. 51–59.
- 12 Bazarova S.K., Nabiyev Ye.N., Salauatova D.M. *Marketing in banks*: Textbook / Under the general edit. of Esimzhanova S.R., Almaty: Publishing House «Eco», 2013, 268 p.
- 13 Draganchuk L.S. *Consumer Behavior: A Tutorial*, Moscow: INFRA–M, 2014, 192 p.

УДК 338.45.01

А.А.Жердев

*Санкт-Петербургский гуманитарный университет профсоюзов, Россия
(E-mail: rkarenov@inbox.ru)*

Повышение роли и значения контроллинга на предприятиях

Статья посвящена раскрытию понятия и роли контроллинга на предприятии. Обосновывается необходимость в уточнении сущности понятия «контроллинг». Отмечается, что в последние годы контроллинг значительно расширил сферу своей деятельности и на сегодня можно встретить достаточно большое количество определений. Автором контроллинг рассматривается с нескольких позиций: с позиции философии, функциональности, с организационной позиции и с позиции научной дисциплины. Делается вывод о том, что контроллинг зарекомендовал себя как система управления на предприятии со своими целями, функциями, задачами и инструментами.

Ключевые слова: экономика, предприятие, контроллинг, менеджмент, определение, философия, кризисные ситуации, конкурентные преимущества.

Интерпретация контроллинга используется достаточно давно в мировой и отечественной практике предприятий. Но до сих пор существует необходимость в уточнении сущности понятия «контроллинг». На наш взгляд, следует выделить несколько причин:

- существующие определения контроллинга разнородны;
- отсутствует единообразное толкование контроллинга отечественными специалистами, что в конечном счете приводит к размытому пониманию сущности контроллинга как в России, так и в Казахстане;
- достаточно частое отождествление контроллинга с контролем, что не совсем корректно.

Контроллинг в современном менеджменте отождествляется как концепция нового бизнеса, разработанная в 80-е годы XX в. немецкими экономистами Д.Хан, К.Серфлинг, Э.Майер и П.Хорварт. Они позиционировали концепцию контроллинга как средство предотвращения кризисных ситуаций.

Со временем контроллинг расширил сферу своей деятельности. На сегодня можно встретить достаточно большое количество его определений.

Для того чтобы понимать роль контроллинга на предприятиях России и Казахстана, следует привести подходы к пониманию термина «контроллинг» зарубежными и отечественными специалистами (см. табл.).