

**Шешукова Татьяна Георгиевна**

*доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры учета, аудита и экономического анализа Пермского государственного национального исследовательского университета, г. Пермь, sheshukova@psu.ru*

**Долдина Юлия Александровна**

*магистр направления «Экономика», профиль «Аудит и финансовый анализ бизнеса» Пермского государственного национального исследовательского университета, г. Пермь, yulia.doldina@yandex.ru*

**КОНТРОЛЛИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

**Аннотация.** В статье рассматривается контроллинг как эффективный инструмент управления предприятием. В настоящее время на ситуацию во многих компаниях влияют новые технологии и связанный с ними растущий объем информации. Каждое предприятие стремится к эффективной работе своих корпоративных процессов. Контроллинг с большой вероятностью гарантирует такую эффективность при правильном его использовании, поскольку он способствует своевременному выявлению ошибок, отклонений и недостатков, дает время и объективный потенциал для их устранения в виде важной информации. Определена цель контроллинга, которой является создание комплексной системы информации о затратах и результатах деятельности, методах, экономических показателях, и которая должна оценивать развитие компании в целом и в то же время наблюдать за операционной стороной компании посредством частичных представлений, имеющих решающее значение для менеджмента компании.

**Ключевые слова:** контроллинг, инструмент управления, эффективность, менеджмент, предприятие.

**Sheshukova Tatyana Georgievna**

*Doctor of Science (Economics), Professor, Professor of the Department of Accounting, Audit and Economic Analysis at Perm State National Research University, Perm, sheshukova@psu.ru*

**Doldina Yuliya Alexandrovna**

*Magister student of the Economy direction, «Audit and financial analysis of business» focus at Perm State National Research University, Perm, yulia.doldina@yandex.ru*

## CONTROLLING AS AN ENTERPRISE MANAGEMENT TOOL

**Abstract.** The article discusses controlling as an effective tool for enterprise management. Many companies are now affected by new technologies and the associated growing volume of information. Each enterprise strives for the efficient operation of its corporate processes. Controlling is likely to guarantee such efficiency if it is used correctly, as it helps to identify errors, deviations and deficiencies in a timely manner, and provides time and objective potential for their elimination in the form of important information. The purpose of controlling is defined, which is to create a comprehensive system of information on costs and results of activities, methods, economic indicators, and which should assess the development of the company as a whole and at the same time monitor the operating side of the company through partial representations that are critical for the company's management.

**Keywords:** controlling, management tool, efficiency, management, enterprise.

Управление является сложным процессом и носит междисциплинарный и динамичный характер. Он должен учитывать экономические, политические, технические, социологические, правовые и другие аспекты, которые несут в себе существенный риск. Этот риск может быть надлежащим образом смягчен путем применения такого метода, как контроллинг, который представляет собой высококачественный консультативный потенциал для советов управления. Контроллинг является методологическим инструментом управления, поскольку его использование может привести к получению качественной информации, необходимой для эффективного управления. Качественный контроллинг направлен на реализацию кооперативного стиля управления. Это не означает использование только рутинной управленческой деятельности, но и использование полученной информации, чтобы указать на так называемое «слабое место», из-за которого компания не достигает своих целей. Поэтому контролеры должны быть знакомы с компанией в целом и уметь выявлять специфические особенности отдельных подразделений. Контроллинг готовит информационную основу для решения задач планирования, внедрения и контроля, поэтому мы рассматриваем контроллинг как подсистему управления предприятием.

Таким образом, основной целью контроллинга является создание сложной системы информирования о затратах и эффективности, которые являются экономическими показателями развития предприятия в целом. Контроллинг также должен наблюдать за работой предприятия посредством частичных ракурсов, которые могут быть очень важны для управления предприятием. Очень часто отчеты, содержащие выбранные показатели, готовятся для нужд отдельных подразделений, и их целью является информирование руководителя

отдела о данной ситуации и сравнение этого отдела с другими подсистемами внутри компании. Другой полезной деятельностью является сравнение не только реальных и плановых переменных данного периода, но, если это позволяет информационная система компании, сравнение плана с реальностью предыдущих периодов. Это помогает адаптировать процесс планирования в соответствии с реальными потребностями и возможностями предприятия.

Однако в действительности прогнозировать информационные потребности управляющих директоров иногда невозможно, поскольку они зависят от фактической ситуации. Управленцы очень часто не знают, что им нужно. Они должны видеть данные компании в различных измерениях под различными углами и с различной степенью детализации. Таким образом, целью контроллинга является выявление проблемы до ее появления. Контролерам также необходима информация для поиска вероятных возможностей, которые компания могла бы использовать в своих интересах. Они анализируют тенденции развития компании с целью получения конкурентных преимуществ, увеличения прибыли или принятия стратегических решений для дальнейшего развития компании. Они не могут дожидаться появления проблемы и причинения каких-либо неприятностей; им необходимо укрепить источники компании для ее дальнейшей эффективной работы.

Поскольку потребности в информации невозможно предсказать, заранее подготовленные контрольные мероприятия и схемы обычно не реагируют должным образом. Очень часто возникает необходимость в создании специальных обзоров в кратчайшие сроки. Обычно необходимая информация разбросана по нескольким подсистемам компании и, таким образом, вместо быстрого реагирования у нас есть задержки, которые теряют интерес для соответствующих работников. Это может быть потенциально опасно для компании в целом. Когда руководители, наконец, пишут свой отчет, содержащиеся данные могут быть противоречивыми, неточными или устаревшими, и проблема остается. Компания может решить такие проблемы только в том случае, если ее существующий бухгалтерский учет и управление бухгалтерским учетом будут перестроены на такой метод бухгалтерского учета, который поддерживает управление предприятием, например, управленческий учет, направленный на поддержку процесса принятия решений, а не на документирование прошлого. Поэтому взаимосвязь между индивидуальными информационными инструментами компании является одной из важнейших предпосылок правильного внедрения контроллинга на предприятии.

Наиболее важными инструментами контроллинга являются: бухгалтерский учет, расчеты и бюджеты, которые предоставляют информацию, необходимую менеджменту компании, особенно для планирования и проверки, информируют о наиболее важных

конечных переменных, таких как рентабельность, экономика, ликвидность и ответственность перед отдельными отделами управления.

В настоящее время очень важную роль играет контроллинг, именно для руководства компании может быть полезным выполнение следующих задач:

- сравнение планов, реальности и бюджетного контроля;
- использование информации из учета затрат/управленческого учета;
- финансовое планирование;
- отчетность;
- анализ отклонений и их причин;
- интерпретация информации;
- бюджетирование;
- планирование инвестиций;
- балансирующие счета;
- внутренние консультативные услуги в процессе принятия решений и т.д. [1, с.138].

Важно определить взаимосвязь между функциями управления и контроллинга в хозяйствующем субъекте. Руководство компании принимает решения, берет на себя ответственность, тогда как контроллинг вдохновляет, оценивает, анализирует, контролирует и дает рекомендации. Контроллинг должен быть высококвалифицированным консультативным органом для совета управляющих. Его успешное внедрение требует наличия существенных элементов взаимосвязи информационной системы, таких как бюджетирование и учет затрат (учет по видам, месту происхождения, результативности).

В то время как бухгалтерский учет подчиняется законодательным нормам, регулирующим обязательные стандарты качества, правила составления бюджета и учета затрат менее строгие. Это может считаться первым препятствием для внедрения эффективного контроллинга. Перед введением контроллинга качество инструментов управленческой информации должно быть проверено и адаптировано. В противном случае может возникнуть опасность того, что контролеры будут получать обесцененную информацию.

Контроллинг может быть эффективным только в том случае, если он нацелен в соответствии с целями хозяйствующего субъекта. Планирование, принятие решений и управление в компании могут осуществляться только в сочетании с заранее поставленными целями. Это также основание для контролирующей организации, которая может принимать следующие формы:

- рабочая позиция – контроллинг;
- подразделение контроллинга;
- внешний контроллинг.

Рабочая позиция - контроллинг: подходит в основном для субъектов малого бизнеса, оформлена как единая рабочая должность, подчиняющаяся руководителю финансового отдела.

Подразделение контроллинга: это высшая форма контролирующей организации, возглавляемая лицом, заслуживающим доверия для правления организацией, отвечающим за подбор сотрудников для этого подразделения, которые будут выполнять частичные задачи контроллинга.

Внешний контроллинг: представляет собой передачу контрольных задач внешней организации, преимуществом которого является внешний вид производственного и непроизводственного процесса.

В отношении проекции времени выделяют два вида контроллинга:

- стратегический контроллинг – это долгосрочное, ориентированное на будущее инициирование мер, которые обеспечат будущее существование хозяйствующего субъекта;

- операционный контроллинг – это краткосрочное управление и нацеленность на текущий период и достижение ближайших бизнес-целей. Он сосредоточен на разработке системы управления прибылью. Операционный контроллинг действует на горизонте от одного до трех лет. Это сопровождается мониторингом ежемесячных результатов. Анализ отклонений на ходу в первую очередь служит цели определения определенного места, а также определения необходимых мер управления. Оперативный контроль направлен на текущий персонал, машины и капитал предприятия.

Основные инструменты контроллинга включают бюджетирование, калькуляцию, бухгалтерский учет и финансовые планы, которые являются важными источниками информации в контрольной работе. Предоставляют важную информацию об издержках и выгодах по сравнению с их реальным потоком и образуют основные элементы бизнеса. Эти инструменты должны быть связаны с их информационными листами, которые помогут контролировать деятельность. С точки зрения внутреннего управления очень важны особенно затраты, которые нужно планировать, управлять и не обнаруживать дополнительных изменений и их причин. Таким образом, мы определяем фундаментальные цели, которые необходимо достичь с помощью инструментов внутреннего управления:

- контроль, т.е. регистрация вариаций и их анализ;
- предоставление информации для принятия решений;
- текущее внутреннее измерение эффективности.

Исполнителями отдельных инструментов являются люди, чей офис совпадает с включением этих инструментов, а роль контролера заключается в настройке и координации их работы, придании им импульса и импульсов инструментам экономического управления,

созданным такими связями, которые позволят захватывать реальные финансовые потоки и потоки капитала в управляющих организациях. Эти инструменты предоставляют важную информацию о затратах и выгодах по сравнению с их реальным потоком и, следовательно, являются важными элементами внутренней информационной системы [2, с.105].

Внутренний учет – важнейший инструмент контроллинга деятельности хозяйствующего субъекта, обеспечивающий информационные потребности для управления бизнесом. Представляет собой интегрированный инструмент контроллинга, который в сочетании со сметами и бюджетами предоставляет:

- информацию о расходах на управление и доходах в целом и о распределении различных процессов и видов деятельности;
- информацию для оценки производительности и эффективности отдельных продуктов, работ и услуг.

Расчеты являются одним из инструментов оценки взаимосвязи между затратами и производительностью. Операция, которая привела к определению структуры и признанию собственных затрат на продукт, позволяя в сочетании с внутренним учетом и бюджетированием сравнивать запланированные и фактические достижения затрат на продукт.

Расчеты задач можно разделить на две группы:

- выступают в качестве инструмента управления экономией и эффективностью реализуемых результатов и выполнять эту задачу в сочетании с бюджетированием;
- являются основой для ценообразования на продукты и услуги.

В хозяйствующих субъектах составляются различные виды расчетов в зависимости от того, для какой цели они служат и при каких условиях осуществляется реализация текущей деятельности.

Системы калькуляции затрат представляют собой различные виды вычислений и соответственно выбранный метод калькуляции. Для правильного выбора в процессе управления необходимо выбрать соответствующий вид расчета и методы расчета.

Бюджеты и бюджетная система выбираются в зависимости от характера бизнеса, его масштабов, сложности и сегментации, чтобы наилучшим образом удовлетворить потребности бизнеса в соответствующих условиях. Бюджет определяет конкретную экономическую роль в производительности (продажах), затратах, прибыли, расходах и доходах или в других областях конкретных организаций.

Бюджетирование сосредоточено на двух процессах:

- планирование: предоставление прогнозов экономических результатов;
- контроль: предоставление критериев оценки эффективности.

При подготовке бюджета важное значение имеет решение о продолжительности бюджетного периода, изучение бухгалтерского учета и других документов прошлых лет, оценка возможных изменений, принятие решения о значениях отдельных статей бюджета, включение значений в бюджет. Таким образом, можно обеспечить шаги, которые приведут к облегчению контроля.

Финансовый план показывает результаты хозяйственной деятельности в период планирования. Ответственность за координацию, методологию и процесс планирования информационной безопасности включает контроль над органом. Эта ответственность практически охватывает несколько видов деятельности, которые можно резюмировать как:

- инновации в информационных системах для планирования;
- методология инновационного планирования;
- процесс планирования инноваций;
- координация процесса планирования;
- содержание и формальная спецификация планов.

Сам по себе контроллинг и его компоненты в менеджменте компании оправданы, но, чтобы контроллинг можно было использовать, необходимо при применении практики обеспечить увязку информационных потоков от отдельных инструментов. Управленческим организациям стоит отметить, что информация, полученная в результате контроля деятельности, представляет собой квалифицированный совет, поскольку внимание может направить сотрудников на «узкие места», препятствующие достижению заявленных целей, которые все еще часто недооцениваются.

Для успешного контроллинга требуется прежде всего надлежащее выполнение управленческой работы. Контроллинг требует, чтобы правление организации ставило ясные, определенные, обязательные и реалистичные цели. Следует также рекомендовать сотрудникам компании проходить дальнейшее систематическое обучение как эффективный способ выявления внутренних ресурсов, необходимых для удовлетворения потребностей сотрудников [3, с.49].

При введении контроллинга возникает множество барьеров. Легче его внедрить на вновь созданных предприятиях или в новых отраслях, расширяющихся фирмах.

Основные трудности и барьеры, которые существуют для внедрения контроллинга отражены в таблице 1.

## Барьеры при введении контроллинга

| Барьер                           | Содержание  |
|----------------------------------|---|
| Барьер сохранения                | - трудности в изменении взглядов и привычек работников;<br>- фокус руководства на краткосрочных целях;<br>- противоречия процесса оценки результатов, эффективности отдельных экономических единиц.   |
| Барьер персонала                 | - несколько перегруженных и контролирующих кадровых отделов (3–5 человек);<br>- отсутствие персонала, способного выполнять роль контролера и ответственного за управление и контроль работы;<br>- трудности с подбором соответствующего персонала для офиса контролера. |
| Технико-организационный барьер   | - проблемы с изменением организационной структуры предприятия;<br>- неуместное включение в организационную структуру и неправильное определение компетенции контролера.   |
| Регистрационно-финансовый барьер | - трудности в оперативном планировании задач при обслуживании основной деятельности;<br>- трудности в плане задач, фиксирования материальных и стоимостных целей;<br>- неприемлемый метод агрегации входов к выходам.   |
| Информационный барьер            | - текущее состояние компьютерного оборудования предприятия и отсутствие специальных программ для поддержки внедрения контроллинга.  |
| Финансовый барьер                | - отсутствие средств для трудоустройства квалифицированных специалистов;<br>- отсутствие финансирования для вычислений.   |

Источник: составлено авторами на основе данных [4]

В связи с тем, что по-прежнему существует ряд несоответствий в отношении контроллинга компании как с терминологической, так и с практической точки зрения, контроллинг как инструмент управления остается актуальной проблемой. Для внедрения контроллинга в менеджмент компании нам необходимо создать подходящие условия, позволяющие осуществлять его в дальнейшем. Как правило, нам нужно подготовить две области. Сначала нам нужно связать основные источники информации с бухгалтерской информационной системой в компании, и только после этого мы можем начать применять контроллинг к предпринимательской единице.

Для того чтобы осуществлять успешный контроллинг, нам необходимо подготовить качественную рабочую среду и, особенно, правильную реализацию для руководства компании. Для этого требуется следующее:

- учет бюджетных процедур и затрат компании составляют основу для всех операций по контроллингу, имеющих необходимую прогностическую ценность;



- руководство компании имеет достаточно агрегированную и структурированную информацию, или они имеют базу для системы отчетности внутренних отчетов компании и разработки требуемого характера;

- информация имеет характер принятия решений или это только документальная информация;

- существует закрытая система планирования;

- анализ компании проводится в качестве основы для ее управления;

- существует индикатор, характеризующий деятельность отдельных функций и степени управления и системы показателей;

- рентабельность инвестиций учитывается до выполнения фактических инвестиций, проводится сравнение с другими вариантами;

- руководство компании своевременно информируется о затратах и проблемах администрирования;

- функция контроля может быть адекватно внедрена в организационную структуру компании;

- персонал соответствует требованиям, работники также должны иметь необходимые права для осуществления деятельности [5, с.174].

При применении контроллинга в компании необходимо учитывать также факторы, влияющие на выбор подходящей организации контролирующего органа. Иногда мы сталкиваемся с множеством нерешенных проблем. Чем сложнее эти проблемы в компании и ее окружении, тем важнее координация и интеграция контроллинга. Факторы, влияющие на выбор подходящей организации контроллинга, среди прочего, следующие: характеристики производственной деятельности компании, рыночные атрибуты, характер правил компании, например, культура управления. Выявление этих факторов при применении внутреннего контроллинга по-прежнему актуально. Роль внутреннего контроллинга в компании зависит, прежде всего, от понимания его функции в управлении. Мы должны подчеркнуть, что контролеры (управляющие) не должны заменять исполнительных менеджеров (плановиков, бюджетных аналитиков, бухгалтеров). Цель контроллинга – подготовить адекватную среду для принятия решений для менеджеров компании и предоставить высококачественную информацию в режиме реального времени с высокой прогностической ценностью.

### **Библиографический список**

1. Фалько С.Г. Контроллинг для руководителей и специалистов. М.: Финансы и статистика, 2008. 272 с.

2. Нечеухина Н.С. Контроллинг как инструмент управления предприятием // Journal of new economy. 2009. №4. С. 103-108.

3. Шарипов Т.Ф. Контроллинг как методологическая основа эффективного планирования и управления деятельностью предприятия // Интеллект. Инновации. Инвестиции. 2011. № 3. С. 46-51.

4. Бальтцер Б., Хойссер Л. Инструменты контроллинга в науке и на практике// Контроллинг. 2014. №54. С. 50-67.

5. Карминский А.М., Оленев Н.И., Примак А.Г., Фалько С.Г. Контроллинг в бизнесе. Методические и практические основы построения контроллинга в организациях. М.: Финансы и статистика, 2002. 256 с.