

УДК 658.5.012.7

**Хахонова Н.Н. – доктор экономических наук, профессор**

*ФГБОУ ВПО «Ростовский государственный экономический университет РГЭУ (РИНХ)», Ростов-на-Дону, Россия (344002, Ростов-на-Дону, Б.Садовая 69), e-mail: [umc@rseu.ru](mailto:umc@rseu.ru),*

## РАЗВИТИЕ МЕТОДОЛОГИИ КОНТРОЛЛИНГА

### **Аннотация**

Успешность управления коммерческими организациями определяется в немалой степени интенсивностью применения на предприятии усовершенствованных подходов и методов анализа, планирования и контроля финансово-хозяйственной деятельности, а также организационных структур и информационных систем. При этом необходимо понимать, что для эффективной деятельности предприятия не достаточно просто организовать процесс контроля, а необходимо разработать и внедрить эффективную систему контроллинга.

**Ключевые слова:** контроллинг, контроль, бюджетирование, управленческий учет, функции и задачи контроллинга

**Khakhonova N. N.**

*RostovStateUniversityofEconomics, Rostov-on-Don, Russia (344002, Rostov-on-Don, Bolshaya Sadovaya street, 69), e-mail: [umc@rseu.ru](mailto:umc@rseu.ru),*

## CONTROLLING THE DEVELOPMENT OF METHODOLOGY

### **Abstract**

The success of any businesses to a large extent determined by the intensity of the company improved approaches and methods of analysis, planning and control of financial and economic activities as well as organizational structures and information systems. It should be understood that effective enterprise is not enough to establish a process of control, and to develop and implement an effective system of controlling.

**Keywords:** controlling, monitoring, budgeting, management accounting, functions and tasks of controlling.

Становление новых рыночных форм хозяйствования, повышающаяся сложность и динамичность экономического пространства предприятия, усиливающееся давление конкуренции требуют адекватного изменения стиля и методов управления бизнесом компании.

Данные обстоятельства требуют формирования новых подходов к управлению и инструментов их внедрения, которые позволят прояснить усложняющиеся экономические проблемы организации и обеспечат информационную поддержку управления бизнес-процессами по установленным целям.

В современных условиях хозяйствования необходимы комплексная методология и основанный на ней инструментарий, которые помогли бы модернизировать организационную и информационную структуру организации таким образом, чтобы решались базовые проблемы ее развития, предопределяющие стабильные успехи не только в настоящем, но и в будущем.

В такой ситуации необходимо внедрять новые концепции, инструменты и приемы работы. В широком смысле это находит отражение в процессе интеграции планирования, бухгалтерского учета, контроля и анализа в единую комплексную систему, обеспечивающую принятие эффективных управленческих решений. Синтез данных функций путем информационного и организационного соединения, изменение в их методологии лежат в основе концепции контроллинга.

В научных кругах России понятием «контроллинг» оперируют с начала 90-х годов, но лишь в последние годы появились первые серьезные исследования на эту тему. Контроллинг как система управления затратами и результатами деятельности предприятия широко применяется в странах с традиционной рыночной экономикой. И хотя понятие контроллинга еще не стало привычным для практики российского предпринимательства, для развития этого явления с учетом отечественных особенностей уже есть все предпосылки. Контроллинг появляется в настоящее время в теории и практике управления предприятием под влиянием многих причин и факторов, например, усложнение ориентации предприятия на

рынке вследствие роста конкуренции, социальная направленность современной рыночной экономики, неблагоприятная экологическая ситуация и т.д.

В настоящее время на многих предприятиях активно ведется разработка системы оперативного контроллинга за деятельностью организации в целом и в разрезе ее производственных единиц. Среди причин востребованности контроллинга на российских предприятиях можно выделить следующие:

- усиливающаяся конкуренция, требующая все более быстрой адаптации к постоянно меняющемуся рыночному окружению;
- необходимость своевременного распознавания и учета возможностей и рисков предприятия в будущем;
- усложнение организационной структуры (слияние отдельных предприятий в группы), требующее координации взаимосвязей между как вновь создаваемыми, так и уже существующими подсистемами системы управления;
- потребность в освоении методов планирования, внутрипроизводственного учета и контроля, экономического анализа, адекватных рыночной экономике.

Этим определяется актуальность и практическая востребованность научно-методических разработок в области организации и методики контроллинга в хозяйственных организациях различного профиля.

Теме контроллинга посвящены работы известных зарубежных специалистов: Д. Хана, Х. Фольмута, А. Дайле, Ю. Вебера, Р. Манна, Э. Манера, а также отечественных авторов: В.Б. Ивашкевича, О.И. Васильчук, Н.Г. Данилочкиной, А.М. Карминского, Н.С. Нечеухиной и др. В этих работах раскрыта сущность контроллинга, его основные концепции и тенденции развития, показаны его виды, подробно раскрываются функции контроллинга. В меньшей мере разработаны вопросы методики и технологии контроллинга, в частности, тех аналитических процедур, которые используются для анализа причин возникающих отклонений и обоснования и выбора методов их устранения.

Понятие "контроллинг" происходит от английского глагола "to control", имеющего различные значения. В экономическом смысле, как отмечает Д. Хан, это управление и наблюдение. Но поскольку эффективное управление и наблюдение

невозможно без постановки целей и планирования мероприятий по реализации этих целей, то контроллинг содержит комплекс задач по планированию, регулированию, наблюдению.

Существует множество определений контроллинга, начиная с рассмотрения контроллинга как варианта управленческого учета до признания контроллинга философией менеджмента.

По нашему мнению, ни одно из этих утверждений не раскрывает в полной мере сущности контроллинга. В системе контроллинга есть место и управленческому учету, и контролю, и аудиту, и программно-целевому планированию, но это еще далеко не все базовые принципы, инструменты и методы контроллинга.

По нашему мнению, контроллинг является непрерывно функционирующей система, синтезирующей планирование, учет, отчетность, внутренний контроль и анализ в целях обеспечения собственников и руководства предприятия необходимой информацией. Контроллинг можно охарактеризовать как управление будущим для обеспечения длительного и эффективного функционирования предприятия и его структурных подразделений в условиях рыночной экономики.

Контроллинг имеет, наряду с оперативной, стратегическую направленность, способствует обеспечению длительного функционирования предприятия и его структурных подразделений. Оптимизируя результат через планирование и контроль затрат и прибыли, он формирует информационную базу, предназначенную для различных групп потребителей. В связи с изложенным, исследование контроллинга для выявления необходимости и возможности полного или частичного его применения на малых предприятиях и в организациях сферы сервиса, представляется и актуальным и целесообразным.

При организации контроллинга, задачи, связанные с учетом, формулируются в зависимости от того, какая концепция контроллинга (европейская или американская) берется за основу. В американской модели контроллинга основные задачи преимущественно отвечают вопросам учёта, планирования, информирования и анализа. Он включает: составление, координирование планов

предприятия в целом и его структурных подразделений; контроль за реализацией запланированного; анализ и информирование о результатах деятельности на всех уровнях управления; оценку различных сфер менеджмента, как процесса решения проблем; оценку действенности выбранной предприятием политики, его организационных структур; работа в области налогообложения; контроль и составление внешней отчётности; страховое обеспечение; исследование и оценка факторов, влияющих прямо и косвенно на деятельность; условия существования предприятия.

Европейская концепция контроллинга сконцентрирована на вопросах консультирования, координирования, бюджетирования при генеральном и стратегическом планировании, включая вопросы стратегического и оперативного планирования. К задачам относятся: осуществление расчётов производственного результата (издержек и выручки); балансового результата (затрат и доходов); финансового результата (выплат и поступлений); вопросы встречного планирования; руководство внутренней информационной службой; консультирование и координацию при планировании инвестирования; проведение специальных экономических исследований.

При современном уровне развития рыночных отношений, довольно быстро происходит процесс интеграции традиционных методов учёта, анализа, нормирования, планирования и контроля в единую систему получения, обработки информации и принятия на её основе управленческих решений. Контроллинг считается новой системой, не отвергает прежнее, а объединяет их на качественно новом уровне, базируясь на принципах уже известных систем.

Следовательно, под контроллингом следует понимать руководящую концепцию эффективного управления фирмой и обеспечения ее долгосрочного существования. Майер Э. отмечает "Служба контроллинга анализирует полученную информацию, а также отчетность предприятия, определяет направления будущего развития предприятия, оказывает помощь в принятии управленческих решений"[2]. Д. Хан концепцию контроллинга определяет как совокупность целей, задач, инструментов, субъектов и организационных структур

[4]. Задачи контроллинга, по его мнению, состоят в том, чтобы путем подготовки и предоставления необходимой управленческой информации ориентировать руководство на принятие решений и необходимые действия.

Концепция контроллинга позволяет интегрировать учет, планирование и маркетинг в рамках одного предприятия в единую систему управления.

В настоящее время среди исследователей нет единого мнения о сущности и функциях контроллинга. В зависимости от его целевой направленности выделяются три наиболее распространенных подхода.

1. Контроллинг, *ориентированный на систему учета*, он возник в 30-х гг. нашего столетия. Основные задачи в рамках данной концепции: переориентация системы учёта из прошлого в будущее, создание на базе учётных данных информационной системы поддержки принятия управленческих решений, связанных с планированием и контролем деятельности предприятия.

2. Контроллинг, *ориентированный на управленческую информационную систему*, сущность которого состоит в создании общей системы управления, разработке концепции единой информационной системы, её внедрении, оптимизации информационных потоков, обеспечении координации и функционирования.

3. *Контроллинг, ориентированный на систему управления*, отличается выделением двух основных моментов: с одной стороны, широкомасштабного планирования и контроля, с другой, - координации действий. Эта концепция непосредственно связана с развитием проектного менеджмента, появлением матричных организационных структур управления, функционирование которых, ограничено временем решения конкретных проблем [3].

В целом система контроллинга решает все перечисленные задачи, но расстановка акцентов в зависимости от использования конкретного подхода может быть разной.

Одним из перспективных и наиболее активно развивающихся видов контроллинга является стратегический контроллинг. По мнению проф. Ивашкевич В.Б. стратегический контроллинг можно рассматривать как функцию высшего

руководства компании, фирмы, предприятия и иного хозяйствующего субъекта, которая состоит в выборе сферы и образа действий по достижению долгосрочных целей хозяйствующего субъекта в постоянно меняющихся условиях внутренней и внешней среды. Система стратегического контроллинга предусматривает определение предпочтительных направлений и траектории работы и развития предприятия, постановку и обоснование его стратегических целей, формирование и распределение ресурсов и управление факторами, которые обеспечивают предприятию конкурентные преимущества в данный момент и в перспективе [2].

Несомненно, стратегический контроллинг в будущем станет неотъемлемой частью эффективно функционирующей системы контроллинга крупных коммерческих организаций, однако в настоящее время, основной интерес вызывают проблемы внедрения и развития финансового контроллинга.

Финансовый контроллинг - это, в первую очередь планирование и контроль денежных потоков, движущихся между предприятием и внешними объектами, учёт объёмов денежных средств с позиции повышения эффективности платежей, а также гарантия ликвидности. Эти вопросы связаны с общефирменными расчётами и по значимости стоят в одном ряду с контроллингом калькуляционного и балансового результата.

Основной целью в планировании и контроле считается постоянное поддержание финансового равновесия, что является необходимым условием реализации всех других целей предприятия. Финансовое равновесие - это состояние потоков выплат и поступлений с учётом резервов платёжных средств.

Устойчивое финансовое положение характеризуется успешной работой по таким направлениям:

- выживание компании в условиях конкурентной борьбы;
- избежание банкротства и крупных финансовых неудач;
- лидерство в борьбе с конкурентами;
- максимизация рыночной стоимости компании;
- устойчивые темпы роста экономического потенциала компании;
- рост объёмов производства и реализации;

- максимизация доходов владельцев компании;
- максимизация прибыли;
- минимизация расходов;
- обеспечение рентабельной деятельности и т.д.

Названным направлением, в современных экономических теориях отдаются различные приоритеты.

Наибольшее распространение в последние годы получила теория максимизации богатства владельцев компании. Она базируется на основополагающей идее развития общества, которой придерживаются в большинстве экономически развитых стран Запада: достижение социального и экономического процветания общества через частную собственность. С позиций инвесторов в основе этой теории лежит предпосылка, что повышение достатка владельцев компании заключается не столько в росте текущих прибылей, сколько в увеличении рыночной цены их собственности. Таким образом, любое финансовое решение, обеспечивающее в перспективе рост цены акций (повышение стоимости компании), должно приниматься владельцами или управленческим персоналом компании. С этих позиций нами и будет рассмотрена концепция финансового контроллинга. Основными моментами в системе финансового контроллинга можно считать, в первую очередь, общефирменные расчёты платежей или финансовое планирование и контроль.

Планирование и контроль расчетов представляет собой финансовое выражение процессов в материальной сфере; планирование и контроль объёмов внешнего финансирования, ликвидных резервов относятся непосредственно к финансовой или финансово-экономической сфере предприятия. Необходимым для этих расчётов является анализ факторов, определяющих направления и объёмы потоков платежей (как объектов расчёта) по виду, величине и времени. Анализируются факторы внешней и внутренней среды. При рассмотрении внешних условий изучаются особенности системы связей предприятия в сфере снабжения и сбыта. С этой целью детально рассматриваются воздействие конъюнктуры и поведение рыночных партнёров, в части удовлетворения платёжных средств,



действующих на самом предприятии, например, влияние на платежи выплат дивидендов, налогов и процентов. В условиях современной экономики, поскольку планирование происходит в условиях неопределённости, оно должно быть достаточно гибким, то есть многовариантным и обладать определённым запасом безопасности.

Область реализации финансового контроллинга может быть структурирована следующим образом:

- обеспечение компании финансовыми ресурсами (управление обязательствами);
- распределение финансовых ресурсов (управление активами).

Логика выделения таких областей связана со структурой баланса, как основной отчётной формой, отражающей имущественное и финансовое состояние компании. Очевидно, что имеющиеся средства компания может вложить в различные активы, а задача их пополнения и есть одна из задач финансового контроллинга.

Финансовый контроллинг должен обеспечить в любой момент времени баланс выплат и поступлений с учётом резервов платёжных средств и других хозяйственных операций. Планирование платежей может носить производный (сопоставимый с предыдущими отчётными периодами) и первичный (единоразовый) характер.

Основные задачи финансового контроллинга - учёт денежных потоков между предприятием и внешними объектами, учёт денежных средств предприятия с позиции повышения эффективности платежей, гарантии ликвидности и оптимизации привлечения и вложения средств.

В задачи финансового контроллинга входит согласование финансового и внутреннего производственного учёта с тем, чтобы изменение на рынке или введение (отказ) от определённого вида продукции (товаров) нашло отражение не только при расчётах результата, но и в планировании баланса и отчёте о прибылях и убытках. Особое место финансовый контроллинг занимает в разработке бюджетов и анализе, посредством бюджетирования, взаимосвязи внутренней и

внешней среды предприятия, потому, что посредством бюджета осуществляется управление финансовыми ресурсами на уровне отдельных продуктов, групп товаров и т.п. Финансовый контроллинг даёт возможность использования на практике финансово-экономических показателей.

Рассматривая финансовый контроллинг в части финансового менеджмента, важнейшей задачей определяют обеспечение ликвидности, понимаемой как способность предприятия неограниченно в любой момент времени выполнять свои обязательства по выплатам денежных средств. Поддержание постоянной платёжеспособности должно осуществляться наряду с достижением заданного уровня рентабельности.

В заключение подчеркнем, что внедрение в практику управления системы контроллинга значительно повышает уровень менеджмента предприятия и обеспечения руководителей необходимой информацией для эффективного управления предприятием и его структурными подразделениями.

#### **Пристатейный список литературы:**

1. Ивашкевич В.Б. Стратегический контроллинг: учеб. пособие / В.Б. Ивашкевич. – Москва: Магистр: ИНФРА-М, 2013.
2. Майер Э. Контроллинг как система мышления и управления / Пер. с нем.; под ред. С.А. Николаевой. М.: Финансы и статистика, 1993.
3. Нечеухина Н.С., Полозова Н.А. Контроллинг как инструмент эффективного управления в строительных холдингах // Международный бухгалтерский учет, 2012, № 20 с.22-28
4. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга: пер. с нем. М., 2007.

#### **Reference:**

1. Ivashkevich V.B. Strategic controlling: manual / V.B. Ivashkevich. – M.: Magistr, INFRA-M, 2013.
2. Meyer E. Controlling as a system of thought and management / Transl. from German; Ed. by S.A. Nikolaeva. M.: Finance and Statistics, 1993.

3. Necheukhina N.S., Polozova N.A. Controlling as a tool for effective management in building holdings // International Accounting, 2012, № 20 p.22-28.
4. Khan D. Planning and control: concept of controlling / Transl. from German. M., 2007.