



**РОЛЬ КОНТРОЛЛИНГА В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ И  
МЕТОДЫ ЕГО ВНЕДРЕНИЯ**

**THE ROLE OF CONTROLLING IN ENTERPRISE MANAGEMENT AND  
METHODS OF ITS IMPLEMENTATION**

**Фролов Артем Валерьевич**, магистрант, ГКОУ ВО «Российская таможенная академия», г. Люберцы, artem.frolov.97@bk.ru

**Frolov A. V**, master's student, GKOU VO "Russian Customs Academy", Lyubertsy, artem.frolov.97@bk.ru

**Аннотация.** Статья посвящается анализу роли контроллинга в финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

На сегодняшний день внешняя среда организации отличается особой неопределенностью. Многие предприятия, в том числе российские, существуют в условиях большого количества неблагоприятных факторов.

Контроллинг по ключевым показателям широко используется в западных странах, в России только начинает внедряться. Причиной низкой степени внедрения на российских предприятиях является низкий уровень профессионализма управляющих менеджеров.

Применение контроллинга позволяет не только снизить финансовые риски предприятия, но и спрогнозировать возможные кризисы в будущем, а также

Международный журнал прикладных наук и технологий "Integral"

позволяет принимать обдуманые управленческие решения по стратегии организации.

Задачи финансового контроллинга определяются задачами организации. Функции финансового контроллинга достаточно обширны: предоставление информации по финансовой деятельности, координация финансово-хозяйственной деятельности предприятия, сравнение значений с нормативными для выявления отрицательной динамики и другие.

Процесс внедрения контроллинга должен начинаться с анализа мирового опыта подбора вида контроллинга, его методов и его особенностей в соответствии с отраслью предприятия.

**Abstract.** The article is devoted to the analysis of the role of controlling in the financial and economic activities of the enterprise.

Today, the external environment of the organization is characterized by special uncertainty. Many enterprises, including Russian ones, exist in conditions of many unfavorable factors.

Controlling by key indicators is widely used in Western countries, and it is just beginning to be implemented in Russia. The reason for the low degree of implementation at Russian enterprises is the low level of professionalism of managing managers.

The use of controlling allows not only to reduce the financial risks of the enterprise, but also to predict possible crises in the future, and allows you to make thoughtful management decisions on the organization's strategy.

The tasks of financial controlling are determined by the tasks of the organization. The functions of financial controlling are quite extensive: providing information on financial activities, coordinating the financial and economic activities of the enterprise, comparing values with normative ones to identify negative dynamics, and others.

Международный журнал прикладных наук и технологий "Integral"

The process of implementing controlling should begin with an analysis of the world experience in selecting the type of controlling, its methods, and its features in accordance with the industry of the enterprise.

**Ключевые слова:** контроллинг, финансовый контроллинг, антикризисный финансовый менеджмент, принятие решение, стратегическое управление, координация.

**Keywords:** controlling, financial controlling, anti-crisis financial management, decision making, strategic management, coordination.

В современных условиях осложнившейся экономической обстановки встает вопрос о реалистичном обосновании стратегии развития предприятия. На первое место выходят конкурентоспособность предприятия, удержание доли рынка, сохранение уровня доходности.

Появление контроллинга специалисты относят к 19 веку, когда одна из компаний стала его использовать для управления организацией. Позднее был разработан механизм его применения для всей цепочки бизнес-процессов организации, что поспособствовало совершенствованию управления организацией в целом. Под контроллингом на предприятии можно понимать некую концепцию управления, направленную на определение состояния предприятия и устранение проблем его функционирования. К задачам контроллинга следует отнести те задачи, которые преследует предприятие [2, С. 80–83].

В специальной литературе выделяют три основных задачи контроллинга:

- финансовая стабилизация предприятия;
- поддержка финансовой устойчивости предприятия;
- поддержание устойчивого роста предприятия [4].

В Российской Федерации условия для ведения бизнеса достаточно сложные – усиливающаяся конкурентная среда, изменение нормативно-

## Международный журнал прикладных наук и технологий "Integral"

правовых актов в сфере бизнеса и налогообложения требует от управленцев навыков контроллинга фирмы. Однако уровень руководителей российских фирм зачастую далек от рыночного мышления, что осложняет управление организацией в еще большей степени.

Анализ финансового контроллинга на российских предприятиях показывает его низкую степень внедрения, в связи с чем актуальность данной темы очевидна. Тем более финансовый контроллинг применим для предприятий, находящихся в условиях кризиса.

Финансовый контроллинг представляет собой систему финансовой диагностики, выявление ключевых показателей финансового состояния организации. Использование методов финансового контроллинга представляет собой систему информационного обеспечения, координацию управления, процедуры стратегического анализа и планирования, а также управление рисками предприятия.

К основным задачам финансового контроллинга следует отнести следующие задачи:

- обеспечение высокой ликвидности предприятия;
- формирование взаимосвязей между внешней и внутренней средой предприятия путем бюджетирования;
- согласование управленческого и финансового учета;
- использование финансовых показателей на практике.

Контроллинг представляет руководителю всестороннюю информацию о реальном состоянии различных бизнес-процессов для принятия управленческих решений. В связи с чем, при применении методов контроллинга позволяет предоставлять достоверные сведения руководству организации, основанную на качественном и количественном анализе.

К тому же процедура контроллинга нуждается в качественной учетной информации предприятия. Это наиважнейшая задача для организации эффективного контроллинга. Традиционно для целей контроллинга

## Международный журнал прикладных наук и технологий "Integral"

выделяются четыре типа центров ответственности, формируемые по функциональному или территориальному принципам: затрат, выручки, прибыли, инвестиций.

В первую очередь концепция контроллинга должна быть реализована в децентрализованных предприятиях. Управление децентрализованным предприятием представляет собой многозадачный сложный процесс, в ходе которого сигналы о неблагополучии в компании могут теряться. Контроллинг призван выявить слабые места организации для дальнейшего принятия управленческого решения.

Сущность работы контролеров заключается в устранении возможных недостатков деятельности организации сегодня и в дальнейшей перспективе, исключении погрешностей и просчетов.

Для внедрения процедуры контроллинга на предприятие может существовать множество причин. Первой из причин должна быть целесообразность контроллинга на данном предприятии. В случае, если у предприятия снижается валовый доход и прибыль, предприятие показывает отрицательную динамику к прошедшему периоду, следует начинать процедуру внедрения контроллинга для выяснения причин снижения дохода и отрицательной динамики [5, С. 256–258].

Перед внедрением контроллинга следует учесть некоторые аспекты. В первую очередь, было бы полезно проанализировать методы контроллинга, используемые в других организациях, например, в зарубежных. Далее следует определиться с функциями контроллинга – какие задачи будет решать внедряемый контроллинг. Далее подбирается метод внедрения и реализации контроллинга согласно отраслевой специфике предприятия [3, С. 122–124].

Антикризисный контроллинг предусматривает внедрение двух видов контроллинга – финансового контроллинга и антикризисного финансового менеджмента. Как было определено выше, финансовый контроллинг – это

## Международный журнал прикладных наук и технологий "Integral"

система финансовых показателей организации, благодаря которой принимаются управленческие, координационные, инвестиционные и другие решения. В системе антикризисного финансового менеджмента финансовый контроллинг представляет основу, методическую базу для дальнейшего управления и координации.

Результат антикризисного планирования начинается с оценки текущих показателей намечающегося кризиса до момента планирования ликвидности компании и реализации антикризисной концепции. Основной целью антикризисного финансового контроллинга является выявление и недопущение финансового кризиса в организации, нивелирование негативных показателей путем разработки управленческих решений на основе полученных данных.

Для достижения данной цели финансовый антикризисный контроллинг должен решать следующие задачи:

- разработка системы ранней диагностики и предупреждения кризисных ситуаций;
- мониторинг финансового состояния организации и прогнозирование банкротства организации;
- планирование, реализация и контроль антикризисных мер;
- оценка проводимой антикризисной концепции с точки зрения эффективности;
- оценка возможных причин отклонения антикризисной концепции от плана во временном и финансовом измерении;
- оценка рисков финансирования и их учет в процессе калькуляции затрат [1, С. 112–116].

Таким образом, система антикризисного финансового контроллинга должна внедряться так, чтобы была возможность прогнозировать приближающиеся финансовые кризисы и выработать соответствующие меры по его предупреждению. Эффективный финансовый контроллинг

## Международный журнал прикладных наук и технологий "Integral"

подразумевает не только обеспечение руководства предприятия информацией и поддержку принимаемых решений, но и координацию финансово-хозяйственной деятельности предприятия. При этом отдельные звенья финансового контроллинга строятся в соответствии политикой антикризисного менеджмента данного подразделения.

Анализируя роль контроллинга на предприятии, можно заключить, что контроллинг должен внедряться в первую очередь на предприятиях с децентрализованной организационной структурой и на предприятиях, у которых снизилась валовая прибыль и динамика прибыли стала отрицательной по отношению к прошлому периоду.

Цель контроллинга должна отвечать его основным функциям:

- стабилизация финансового положения организации;
- обеспечение высокой ликвидности;
- предупреждение и предотвращение финансовых рисков;
- обеспечение финансового развития организации.

Таким образом, сложно переоценить роль контроллинга в финансово-хозяйственной деятельности предприятия. В России только намечается процесс внедрения контроллинга в деятельности предприятий различных отраслей. В условиях финансового кризиса 2019–2021 годов потребность в контроллинге только возросла, что спровоцировало всплеск интереса к анализу финансовой деятельности организации. Однако, перед внедрением контроллинга, руководителям российских предприятий рекомендуется предварительно анализировать мировой опыт использования данного инструмента и методы его внедрения и использования [6].

### Литература

1. Данилочкина Н.Г., Боброва М.Б., В.А. Проскуряков Теоретическое обоснование системы антикризисного финансового контроллинга на предприятии/ Вестник университета № 10, 2017 – С. 112-116 – [Электронный ресурс] – 2021- Режим доступа:

<https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskoe-obosnovanie-sistemy-antikrizisnogo-finansovogo-kontrollinga-na-predpriyatii> (Дата обращения 09.07.2021)

2. Боброва, М. Б. Контроллинг организационных изменений на предприятии / М. Б. Боброва // Вестник университета. – 2017. – № 7–8. – С. 80–83.
3. Внучков, Ю. А. Совершенствование системы финансового планирования на предприятии машиностроения / Ю. А. Внучков, Л. А. Углова, Д. А. Комонов // Вестник университета. – 2016. – № 4. – С. 122–124.
4. Пласкова Н.С. Финансовый контроллинг как функция управления организацией / Учет. Анализ. Аудит. Т. 7, № 5, 2020 – [Электронный ресурс] -Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/finansovyy-kontrolling-kak-funktsiya-upravleniya-strategiyei-organizatsii> (дата обращения 09.07.2021)
5. Черкасов, М. Н. Информационное обеспечение контроллинга сложной продукции в наукоемких отраслях промышленности / М. Н. Черкасов, С. А. Зинченко, М. Б. Боброва // Вестник университета. – 2016. – № 7–8. – С. 256–258.
6. Мухина И.И. , Смирнова А.В. Финансовый контроллинг как инструмент повышения эффективности функционирования организации/ ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика, 2020 – С. 127-134 - 2020 – [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/finansovyy-kontrolling-kak-instrument-povysheniya-effektivnosti-funktsionirovaniya-organizatsii> (дата обращения 09.07.2021)

### References

1. Danilochkina N. G., Bobrova M. B., V. A. Proskuryakov Theoretical justification of the system of anti-crisis financial controlling at the enterprise /



Bulletin of the University No. 10, 2017-pp. 112-116 - [Electronic resource] - 2021-Access mode: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskoe-obosnovanie-sistemy-antikrizisnogo-finansovogo-kontrollinga-na-predpriyatii> (Accessed 09.07.2021)

2. Bobrova, M. B. Controlling organizational changes at the enterprise / M. B. Bobrova // Bulletin of the University. - 2017. - No. 7-8. - pp. 80-83.
3. Vnuchkov, Yu. A. Improvement of the financial planning system at the machine-building enterprise / Yu. A. Vnuchkov, L. A. Uglova, D. A. Komonov // Vestnik universiteta. - 2016. - No. 4. - pp. 122-124.
4. Plaskova N. S. Financial controlling as a function of organization management / Accounting. Analysis. Audit. Vol. 7, No. 5, 2020 - [Electronic resource] - Access mode: <https://cyberleninka.ru/article/n/finansovyy-kontrolling-kak-funktsiya-upravleniya-strategiyei-organizatsii> (accessed 09.07.2021)
5. Cherkasov, M. N. Information support for controlling complex products in high-tech industries / M. N. Cherkasov, S. A. Zinchenko, M. B. Bobrova // Bulletin of the University. - 2016. - No. 7-8. - pp. 256-258.
6. Mukhina I. I., Smirnova A.V. Financial controlling as a tool for improving the efficiency of the organization's functioning / STAGE: economic theory, analysis, practice, 2020-pp. 127-134-2020- [Electronic resource] -Access mode: <https://cyberleninka.ru/article/n/finansovyy-kontrolling-kak-instrument-povysheniya-effektivnosti-funktsionirovaniya-organizatsii> (accessed 09.07.2021)