



# Sciences of Europe

**VOL 4, No 51 (2020)**

**Sciences of Europe**  
(Praha, Czech Republic)

**ISSN 3162-2364**

The journal is registered and published in Czech Republic.  
Articles in all spheres of sciences are published in the journal.

Journal is published in Czech, English, Polish, Russian, Chinese, German and French.

Articles are accepted each month.

Frequency: 12 issues per year.

Format - A4

All articles are reviewed

Free access to the electronic version of journal

All manuscripts are peer reviewed by experts in the respective field. Authors of the manuscripts bear responsibility for their content, credibility and reliability.

Editorial board doesn't expect the manuscripts' authors to always agree with its opinion.

**Chief editor:** Petr Bohacek

**Managing editor:** Michal Hudecek

- Jiří Pospíšil (Organic and Medicinal Chemistry) Zentiva
- Jaroslav Fährnich (Organic Chemistry) Institute of Organic Chemistry and Biochemistry Academy of Sciences of the Czech Republic
- Smirnova Oksana K., Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Department of History (Moscow, Russia);
- Rasa Boháček – Ph.D. člen Česká zemědělská univerzita v Praze
- Naumov Jaroslav S., MD, Ph.D., assistant professor of history of medicine and the social sciences and humanities. (Kiev, Ukraine)
- Viktor Pour – Ph.D. člen Univerzita Pardubice
- Petrenko Svyatoslav, PhD in geography, lecturer in social and economic geography. (Kharkov, Ukraine)
- Karel Schwaninger – Ph.D. člen Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava
- Kozachenko Artem Leonidovich, Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Department of History (Moscow, Russia);
- Václav Pittner -Ph.D. člen Technická univerzita v Liberci
- Dudnik Oleg Arturovich, Doctor of Physical and Mathematical Sciences, Professor, Department of Physical and Mathematical management methods. (Chernivtsi, Ukraine)
- Konovalov Artem Nikolaevich, Doctor of Psychology, Professor, Chair of General Psychology and Pedagogy. (Minsk, Belarus)

«Sciences of Europe» -

Editorial office: Křižíkova 384/101 Karlín, 186 00 Praha

E-mail: [info@european-science.org](mailto:info@european-science.org)

Web: [www.european-science.org](http://www.european-science.org)

# CONTENT

## ECONOMIC SCIENCES

<b>Arsenyev Yu., Davydova T.</b> PROBLEMS OF COMMUNICATION OF OLDER PEOPLE IN THE "PERSON - FAMILY - SOCIETY" SYSTEM ..... 3	<b>Krasovska O.</b> MARKETING IMAGE MODELING OF INDUSTRIAL ENTERPRISE .....31
<b>Vdovenko L., Chernenko O.</b> POTENTIAL OF DEVELOPMENT OF THE AGRICULTURAL SECTOR OF UKRAINE .....12	<b>Markov B.</b> THE CAPACITY OF THE FOOD MARKET .....35
<b>Vovk V.</b> DIGITAL TRANSFORMATIONS IN THE ECONOMY: WORLD EXPERIENCE AND OPPORTUNITIES FOR UKRAINE .....15	<b>Polyanskaya T.</b> INNOVATION ANALYSIS AS A NEW AREA OF ECONOMIC ANALYSIS IN THE CONTEXT OF THE DEVELOPMENT OF THE DIGITAL ECONOMY .....39
<b>Yevenko T.</b> DISADVANTAGES OF THE CURRENT FINANCIAL SYSTEM OF UKRAINE AND WAYS TO SOLVE THEM... 24	<b>Shevchuk O.</b> CONTROLLING AS AN EFFECTIVE MEANS OF ENSURING ECONOMIC SECURITY OF A BUSINESS SUBJECT .....43
<b>Zayats O.</b> INTERNATIONAL ECONOMIC INTEGRATION AS A PREREQUISITE FOR GLOBAL COMPETITIVE FORCE TRANSFORMATION ..... 26	

## JURIDICAL SCIENCES

<b>Pravdiuk A., Pravdiuk M.</b> IDENTIFICATION AND REGISTRATION OF AGRICULTURAL ANIMALS: ECONOMIC AND LEGAL ASPECT OF STATE REGULATION .....57	<b>Khrystova Yu., Hrechyshkin I.</b> DIRECTIONS OF IMPROVING THE LEGAL REGULATION OF ENSURING THE LAW ENFORCEMENT BY THE NATIONAL POLICE OF UKRAINE DURING THE VOTING IN ELECTIONS.....64
	<b>Yastrebov V.</b> OBLIGATIONS IN RUSSIAN BUSINESS PRACTICE .....67

## POLITICAL SCIENCES

<b>Durman O.</b> ONLINE DIPLOMACY AS A TOOL OF DIGITAL TRANSFORMATION OF MODERN INTERNATIONAL RELATIONS ..... 72
---

6. Валдайцев, С.В. Управление инновациями и интеллектуальной собственностью фирмы: монография / С.В. Валдайцев; под ред. О.В. Мотовилова. – М.: Проспект, 2018. – 350 с.

7. Котова, Т.В. Инновационный анализ: особенности формирования информационной базы. / Т.В. Котова, Г.Г. Черкасова // Вестник Астраханского государственного технического университета. Сер: Экономика № 2. – 2010. – С. 233-236.

8. Пласкова, Н.С. Развитие методологии экономического анализа в цифровой экономике / Н.С. Пласкова // Учет. Анализ. Аудит. - 2018. - Т. 5. № 2. - С. 36-43.

9. Пласкова, Н.С. Совершенствование учетно-аналитического обеспечения инновационной деятельности: Монография / Н.С. Пласкова, Т.А. Полянская, Н.А. Проданова. – М.: Издательство «АУДИТОР», 2017. – 274 с.

10. Сура, И.Л. Управление инновационными проектами: монография / И.Л. Сура, А.В. Тебекин, Л.Н. Широкова. – М.: Риалтекс, 2014. – 126 с.

11. Татур, С.К. Анализ хозяйственной деятельности промышленных предприятий / С.К. Татур. – М.: Экономиздат, 1962. – 230 с.

12. Шеремет, А.Д. Теория экономического анализа / А.Д. Шеремет. – М.: Инфра-М, 2002. – 333 с.

## **КОНТРОЛЛИНГ, КАК ЭФФЕКТИВНОЕ СРЕДСТВО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ СУБЪЕКТА ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ**

*Шевчук Е.Д.*

*кандидат экономических наук,  
доцент кафедры аудита и государственного контроля,  
Винницкий национальный аграрный университет,  
Украина*

## **CONTROLLING AS AN EFFECTIVE MEANS OF ENSURING ECONOMIC SECURITY OF A BUSINESS SUBJECT**

*Shevchuk O.*

*PhD in Economics,  
Associate Professor of Audit and State Control  
Vinnytsia National Agrarian University,  
Ukraine*

### **АННОТАЦИЯ**

В статье дано определение сущности контроллинга, его функций, задач, и основных принципов, проанализировано главные преимущества и современные проблемы по внедрению службы финансового контроллинга на отечественных предприятиях, рассмотрено теоретико-методические основы и разработаны рекомендации по совершенствованию механизма его практического применения.

### **ABSTRACT**

The article defines the nature of controlling, its functions, tasks and basic principles, analyzes the main advantages and modern problems of introducing the financial controlling service at domestic enterprises, considers theoretical and methodological foundations and develops recommendations for improving the mechanism for its practical application.

**Ключевые слова:** контроллинг, управленческие решения, финансовый контроллинг, функции контроллинга, служба финансового контроллинга.

**Keywords:** controlling, management decisions, financial controlling, controlling functions, financial controlling service.

### **Вступление.**

С целью принятия верных управленческих решений необходимо изучить условия, в которых функционирует предприятие и исходя из установленных целей, оценки и результатов анализа альтернативных вариантов, выбирать оптимальный. Научно-технический прогресс, высокая динамичность внешней и внутренней среды превращают современные предприятия на все более сложные системы. Для обеспечения управляемости таких систем необходимо применение новых методик. Совершенствование системы управления требует разработки механизма координации процессов внутри самой системы. Методом решения указанных проблем является контроллинг.

Контроллинг - концепция экономического управления предприятием, направленная на выявление всех шансов и рисков, связанных с получением прибыли в условиях рынка. Целью внедрения системы контроллинга является построение на предприятии эффективной системы принятия, реализации, контроля и анализа управленческих решений.

Эффективно организованная служба финансового контроллинга на предприятии может способствовать улучшению финансово-хозяйственной деятельности и стать основой системы анализа и принятия управленческих решений.

В современных условиях хозяйствования су-

существует объективные предпосылки создания эффективно действующей системы контроллинга, которая используя собственный инструментарий и методы, была бы нацелена на создание условий для стабильного функционирования и на систематическое удовлетворение потребности субъекта в безопасности на всех стадиях его жизненного цикла. Контроллинг поднимает управление субъектом на качественно новый уровень, интегрируя, координируя и направляя деятельность различных служб и подразделений предприятия на достижение оперативных и стратегических целей, которые в конечном итоге будут обеспечивать соответствующий уровень экономической безопасности субъекта.

На сегодня существует проблема недейственности системы контроллинга, которая указывает на неспособность инструментов контроллинга справиться с поставленными задачами. Поэтому во избежание нежелательных результатов руководству отечественных предприятий целесообразно обратить внимание на способы совершенствования системы финансового контроллинга.

**Постановка задачи.** Контроллинг - система информационно-аналитической поддержки процесса управления субъектом, призвана обеспечить его стабильность работы в долгосрочной перспективе. Эффективное функционирование системы контроллинга, в современных условиях позволит повысить эффективность деятельности субъекта и уровень экономической безопасности.

В своих исследованиях ученые рассматривают сущность контроллинга как средства внутреннего контроля, доказывают необходимость и обосновывают основные принципы и условия его использования. Но вопрос организации системы контроллинга на предприятиях требует углубленного изучения.

Целью исследования является определение сущности контроллинга, основных принципов внедрения системы контроллинга на отечественных предприятиях, углубление теоретико-методических основ и разработка практических рекомендаций по совершенствованию механизма его практического применения.

**Результаты.** Одной из причин возникновения кризисной ситуации на многих украинских предприятиях является низкий уровень менеджмента. Именно неквалифицированные и ошибочные действия руководства привели большое количество субъектов хозяйствования на грань банкротства. Существенным фактором, обуславливающим принятие неправильных управленческих решений, является отсутствие на отечественных предприятиях эффективной системы контроллинга.

На современном этапе развития экономики на деятельность предприятий влияет большое количество факторов: обострение конкуренции на рынке, нестабильность внешней среды, изменение технологий. В связи с этим возникает объективная необходимость поиска новых направлений управления предприятием. Одним из важных инструментов, который позволит поднять управление на более высокий уровень, является финансовый контроллинг.

Контроллинг – относительно новое явление в теории и практике современного управления, возникшее на стыке экономического анализа, планирования, управленческого учета, контроля и менеджмента.

Слово контроллинг произошло от английского *to control* - контролировать, управлять, которое, в свою очередь, является производным от французского слова, означающего "реестр, список проверки".

Однако, в англоязычных источниках термин "контроллинг" практически не используется: в Великобритании и США укоренился термин "управленческий учет" (*managerial accounting, management accounting*), хотя работников, в чьи должностные обязанности входит ведение управленческого учета, там называют контроллерами (*controller*). Собственно термин "контроллинг" принят в Германии, откуда он пришел в Украину.

Относительно его сути, то исходя из зарубежной и отечественной литературы, контроллинг - это понятие очень широкое и, на первый взгляд, ассоциируется со словом «контроль». Но контроллинг не сводится к простой системе контроля, а охватывает более широкую сферу деятельности предприятия, поскольку контроллинг - это и система наблюдения, и изучение поведения экономического механизма конкретного предприятия, и разработки путей для достижения цели, которую оно ставит перед собой, и система, ориентированная на будущее развитие предприятия.

В широком смысле контроллинг означает «быть в курсе всего», то есть информировать о событиях, консультировать, координировать и формировать управленческие решения, направленные на реализацию целей предприятия и представлений менеджеров.

Залогом эффективности развития предприятия является функционирование качественной системы финансового контроллинга. Наибольший вклад в теорию контроллинга сделал Ф. Фрайберг, который определяет финансовый контроллинг, как подсистему контроллинга предприятия, целью которой является обеспечение оптимального уровня финансового равновесия предприятия, максимизация стоимости капитала и получения прибыли [1].

Д. Хан, Г. Хунгенберг отмечают, что финансовый контроллинг реализует главную монетарную цель компании - оптимизирует финансовые результаты через максимизацию прибыли и стоимости капитала при сохранении стабильной ликвидности и платежеспособности предприятия [2].

М.И. Татарчук рассматривает финансовый контроллинг как контролируемую систему, обеспечивающую концентрацию контрольных действий по наиболее приоритетных направлениях финансовой деятельности предприятия, своевременное выявление отклонений фактических показателей от запланированных и принятия оперативных управленческих решений, которые обеспечат нормализацию этих показателей [3].

Очевидно, финансовый контроллинг также охватывает набор методик, направленных на совершенствование учетной политики и управленческой практики предприятий на основании финансовых критериев успешности и функционирования.

С точки зрения А.А. Терещенко, финансовый контроллинг - это специальная саморегулирующаяся система методов и инструментов, которая направлена на функциональную поддержку финансового менеджмента предприятия и включает в себя информационное обеспечение, планирование, координацию, контроль и внутренний консалтинг [4].

Схожие представления наблюдаются во многих других научных трудах, где финансовый контроллинг рассматривается как функциональный блок финансового менеджмента, организованный в форме специальной саморегулируемой системы методов и инструментов.

Поддерживая именно такую позицию, Л.А. Коваленко, Л. Ремнева утверждают, что финансовый контроллинг можно определить как саморегулирующуюся систему методов и инструментов, направленную на функциональную поддержку финансового менеджмента на предприятии путем концентрации контролируемых действий по основным направлениям управления его финансами, выявление отклонений фактических значений контрольных показателей от нормативных (плановых) и принятия оперативных мер для нормализации процесса управления финансами [5].

По мнению С.В. Ивахненко, А.В. Мелих финансовый контроллинг является интегрированной подсистемой принятия управленческих решений по приоритетным направлениям финансовой деятельности предприятия, основанная на комплексном анализе данных бухгалтерского учета, внутреннего контроля и предусматривает согласование финансовых аспектов функционирования всех подразделений предприятия [6].

Таким образом, обобщая различные определения, можно отметить, что основной целью финансового контроллинга является обеспечение с помощью финансовых инструментов устойчивого развития предприятия в определенном сегменте рынка, ориентация управленческого процесса на максимизацию прибыли и стоимости капитала и минимизации финансовых рисков.

В зависимости от предметной области, основных функций, информационной базы и степени системной интеграции выделяют шесть основных подходов к рассмотрению контроллинга. Первый подход рассматривает контроллинг как систему информационного обеспечения управления затратами, т.е. практически как систему управленческого учета; второй - как информационную систему накопления информации для использования при планировании, управлении и оценке результатов; третий - как планирование и контроль; четвертый - как функцию менеджмента, обеспечивающую планирование, реализацию и управление по обратной связи; пятый - как метасистему управления, своеоб-

разную систему «управления управлением»; шестой - как метафункцию, обеспечивающую управление, координацию, согласование и контроль процесса принятия управленческих решений [7].

Итак, контроллинг - это аналитическая координационно-консультативная система обеспечения эффективного управления предприятием с целью успешного функционирования в долгосрочном периоде для достижения стратегических целей, путем выявления и нейтрализации слабых сторон и угроз, а также обеспечение реализации возможностей и сильных сторон предприятия.

Необходимость внедрения контроллинга на предприятии обусловлена следующими причинами:

- повышение нестабильности внешней среды выдвигает дополнительные требования к системе управления предприятием;
- система менеджмента требует наличия эффективного механизма внутренней коммуникации;
- целесообразность построения специальной системы информационного обеспечения управления.

Сущность контроллинга проявляется через его функции. Основными функциями финансового контроллинга являются: координация, разработка финансовой стратегии предприятия, планирование и бюджетирование, внутренний контроль, внутренний консалтинг и методологическое обеспечение.

Контроллинг позволяет решить такие проблемы в контексте общего управления:

- что должно сообщаться (какого рода экономические показатели, отобранные по специальной методике);
- методы сообщения (каналы, средства (устно, письменно и др.);
- кто собирает информацию (службы, лица);
- кому она передается (отделы управления, менеджеры);
- в какой срок информация собирается, обрабатывается и передается;
- для чего подается информация (ознакомление, информирование, принятия решений).

Такие вопросы являются важными при проектировании системы контроллинга на предприятии.

Иными словами, контроллинг представляет собой систему наблюдения и изучения поведения экономического механизма конкретного предприятия и разработки путей для достижения цели, которую оно ставит перед собой. Состояние контролируемых объектов определяется количественными, качественными, структурными, временными и пространственными характеристиками. Подтверждает эту точку зрения и анализ сущности основных функций понятия «контроллинг» (рис. 1).

На сегодняшний день многие предприятия сталкиваются с проблемами неэффективности системы контроллинга, что связано с неспособностью инструментов и рычагов контроллинга справиться с теми задачами, которые перед ним ставятся. В основном, бездеятельность и безрезультатность системы связана с комплексом ошибок, которые допускают при внедрении или

непосредственно работы системы контроллинга.

Составляющими элементами финансового контроллинга, как системы управления предприятием, есть: цель, задачи, функции, принципы, методы, инструменты, информационное обеспечение, система документооборота, служба контроллинга.

Итак, финансовый контроллинг является эффективной технологией управления финансово-хо-

зяйственной деятельностью предприятия, ориентированной на будущее интегрированной системой элементов информационного обеспечения, учета, анализа, контроля и планирования. Финансовый контроллинг обеспечивает достижение стратегических и оперативных целей предприятия на основе координации планов и деятельности всех подразделений.



Рис. 1. Характеристика основных функций понятия «контроллинг»

Задачи контроллинга направлены на осуществление всех действий предприятия, связанных с реализацией его целей, которые условно делятся на три основные группы: задачи планирования; задачи информационного сопровождения и оповещения; задачи контроля и регулирования.

Контроллинг не является функционально обособленным направлением деятельности пред-

приятия, так как инструментарий контроллинга заимствован из различных функциональных сфер (планирование, организация, контроль, анализ и т.д.) и не может быть отделенным от них, потому что действует во взаимосвязи с другими направлениями деятельности предприятия и призван упростить координацию их деятельности (реализации). Основную функциональную направленность контроллинга приведено на рис. 2.



Рис. 2. Функциональная направленность контроллинга, как инструмента управления финансовыми результатами предприятия

Внедрение контроллинга, как инструмента управления финансовыми результатами предприятия, требует наличия ряда условий, а именно:

- наличия и использования методов получения и обработки информации;
- наличие методик для оценки экономической эффективности производственной и инвестиционной деятельности;
- наличие официальной статистической информации;
- наличие интегрированной системы планирования и контроля;
- наличия реальной системы показателей финансовых результатов деятельности предприятия;
- наличие системы предварительного поиска, контроля и оповещения руководства о возможных тенденциях стратегических изменений внешней и внутренней среды;
- наличие системы калькуляции затрат;
- наличие программы снижения себестоимости.

Можно выделить основные постулаты современной философии контроллинга:

1) приоритет рентабельности деятельности предприятия над ростом объема производства, то есть размеры предприятия, объемы выпуска продукции, количество филиалов и клиентов, ассортимент продукции, сумма баланса и т.п. являются вто-

ростепенными по сравнению с эффективностью работы предприятия в целом и его подразделений;

2) рост объемов бизнеса предприятия (организации) оправдано только в случае сохранения фактического уровня эффективности или его повышения;

3) меры по обеспечению роста доходности не должны превышать допустимый, для конкретных условий функционирования предприятия, уровень риска.

С помощью финансового контроллинга можно решить такие традиционные проблемы управления предприятием, как:

- 1) низкая платежная дисциплина структурных подразделений;
- 2) неконтролируемая дебиторская задолженность;
- 3) слабое управление затратами (отсутствие четкого понимания структуры затрат и их целесообразности);
- 4) неверное определение прибыльности филиалов и видов бизнеса;
- 5) уплата необоснованно высоких налогов в местный и обще-государственный бюджеты.

Итак, в зависимости от выполняемых функций и методологической поддержки, финансовый контроллинг делится на стратегический и оперативный (рис. 3).

Их характеристика представлена в табл. 1.

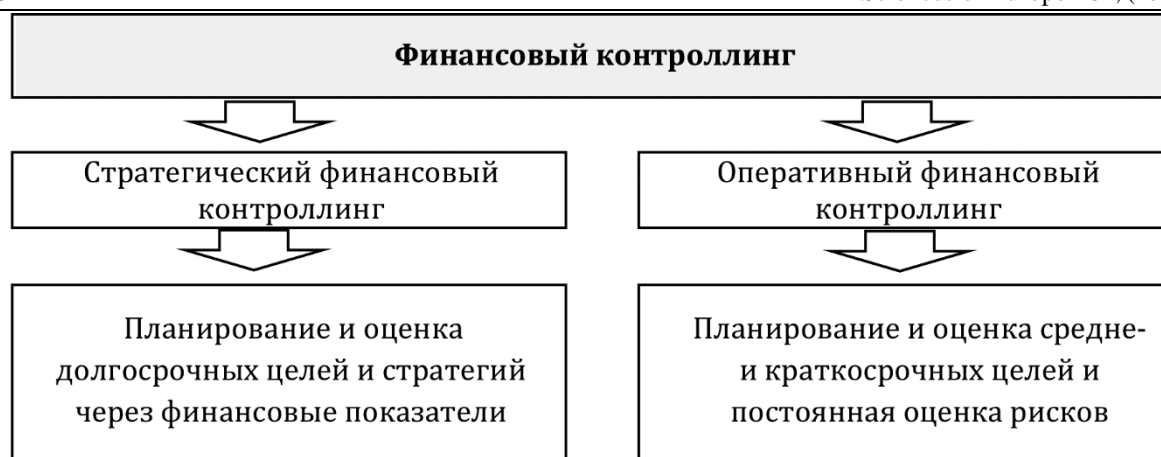


Рис. 3. Временное разделение финансового контроллинга

Под стратегическим финансовым контроллингом понимают комплекс функциональных задач, инструментов и методов долгосрочного (три и более лет) управление финансами, стоимостью и рисками. Считают, что временной горизонт стратегического контроллинга ограничен. Базовыми составляющими оперативного контроллинга является система годовых бюджетов и бюджетный контроль. В случае необходимости бюджеты могут составлять с разбивкой по кварталам, месяцам, декадам и даже дням.

Главной целью оперативного контроллинга является организация системы управления достижением текущих (краткосрочных) финансовых задач предприятия. Такие задачи могут проявляться в показателях выручки от реализации, прибыли, постоянных и переменных затрат, рентабельности капитала.

Контроллинг является направлением, интенсивно развивается в области теории и практики управления финансово-хозяйственной деятельностью предприятий. Характерным для финансового контроллинга системы является его динамизм.

Таблица 1

Характеристика оперативного и стратегического контроллинга

№	Признаки	Стратегический	Оперативный
1	Ориентация	внутренняя и внешняя среда предприятия;	экономическая эффективность и рентабельность деятельности предприятия;
2	Уровень управления	стратегический;	тактический и оперативный;
3	Цели	обеспечения выживания; проведения антикризисной политики; поддержание потенциала успеха;	обеспечения прибыльности и ликвидности предприятия
4	Главные задачи	1) участие в установлении количественных и качественных целей предприятия; 2) ответственность за стратегическое планирование; 3) разработка альтернативных стратегий; 4) определение критических внешних и внутренних условий, которые лежат в основе стратегических планов; 5) определение узких и поиск слабых мест; 6) определение слабых подконтрольных показателей в соответствии со стратегическими целями; 7) сравнение плановых (нормативных) и фактических значений подконтрольных показателей с целью выявления причин, виновников и последствий этих отклонений; 8) анализ экономической эффективности (особенно инноваций и инвестиций);	1) руководство при планировании и разработке бюджета (текущее и оперативное планирование); 2) определение узких и поиск слабых мест для тактического планирования; 3) определение всей совокупности подконтрольных показателей в соответствии с установленными текущими целями; 4) сравнение плановых (нормативных) и фактических показателей подконтрольных результатов и затрат с целью выявления причин, виновников и последствий отклонений; 5) анализ влияния отклонений на выполнение текущих планов; 6) мотивация и создание систем информации для принятия текущих управленческих решений.



Важнейшим целевым ориентиром стратегического контроллинга вообще и антикризисного контроллинга в частности является обеспечение жиз-

неспособности предприятия в долгосрочном периоде на основе управления существующим потенциалом и создание дополнительных факторов успеха (табл. 2).

Таблица 2

Типы и содержание антикризисных стратегий предприятия

Тип антикризисной стратегии	Содержание стратегии	Организационная структура
1. Наступательная стратегия	Активное использование имеющегося потенциала, расширение деятельности и рынков сбыта продукции, увеличение объемов реализации	Быстрая смена структуры
2. Стратегия делегирования (помощь)	В связи с невозможностью решения конфликта собственными силами предприятие стремится получить субвенции и другую помощь	Структура меняется по мере необходимости
3. Компромисс, консенсус	3 целью разрешения конфликта предприятие стремится скооперироваться с другим; комбинация увеличения выручки и уменьшения расходов	Структура меняется в соответствии с договоренностью между партнерами
4. Защитная стратегия (побег)	Предприятие уходит из отдельных рынков и сворачивает деятельность: сокращение продуктов - сокращение функций, радикальное уменьшение расходов	Структура не меняется или упрощается

Система информационных потоков контроллинга должна быть органично встроена в общую систему информационных потоков предприятия, иначе произойдет отторжение сотрудниками предприятия навязанной им системы контроллинга, а как известно, если большое количество людей что-то отвергает, то внедрить это практически невозможно. В рамках работы по внедрению системы контроллинга происходят перестройка и оптимизация всей системы информационных потоков (всего экономического документооборота) на предприятии (рис. 4).

Служба контроллинга должна проводить свою работу по годовым и перспективным планам, которые утверждаются руководителем предприятия.

Контроллинг базируется на системе нормирования затрат, определении зависимости между объемом реализованной продукции, затратами и прибылью, количеством затраченного времени на производство продукции, эксплуатацией машин и управлением другими показателями, которые характеризуют уровень использования производственных мощностей и ресурсов всех видов.

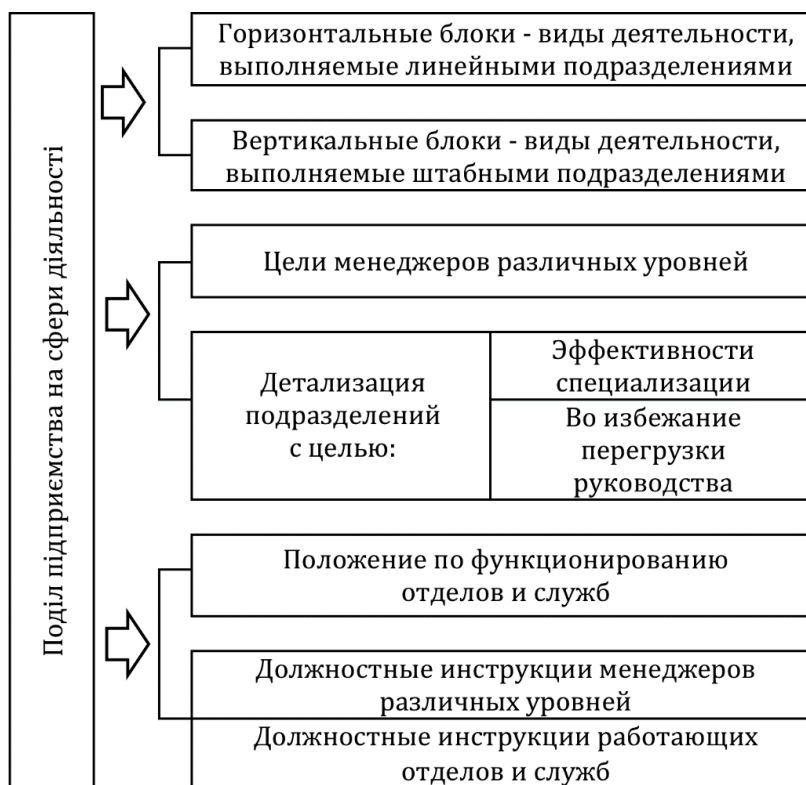


Рис. 4. Последовательность действий при проектировании любой организационной структуры

Службы контроллинга непосредственно не принимают решения, а осуществляют их подготовку, функциональную и информационную поддержку и контроль за реализацией. Информационное обеспечение менеджмента должно осуществляться в понятной для пользователей форме. С этой целью соответствующая информация сначала обрабатывается, обобщается, анализируется и представляется пользователям в форме рапортов, отчетов, докладных записок, резюме, рекомендаций, прогнозов и тому подобное.

Считаем, что отдел контроллинга должен быть включен в структуру финансово-экономических служб предприятия, которые подчиняются финансовому директору.

Отдел контроллинга необходимо формировать с определенного количества работников, что определяется объемом входной и выходной информации для управления. Управленческая информация охватывает следующие виды: научно-технические, конструкторские, технико-технологические, экономические, научные, патентные, экологические, социальные, другие виды информации. Среди всех видов в системе контроллинга важнейшее значение имеет экономическая информация, что обеспечивается с помощью бухгалтерской отчетности, оперативно-технических средств, статистических методов, аналитических данных, с помощью обработки информации методом экономического анализа. Информация должна быть во всех случаях своевременной и объективной. На это и должна быть нацелена повседневная работа службы контроллинга.

На внедрение системы контроллинга необходимо направить деятельность всех структурных

подразделений и служб, поэтому нужно разработать:

- текущие и стратегические задачи по предприятию в целом и по отдельным структурным подразделениям и службам (центрам затрат и ответственности);
- схему организационной структуры, центров затрат и ответственности;
- формирование аналитического и регулятивного блока в системе контроллинга;
- положение функциональных обязанностей и прав контроллинга и отдельных специалистов (контроллеров);
- информационные потоки, обеспечивая своевременную информацию по результатам деятельности подразделений предприятия;
- оценочные показатели деятельности предприятия и структурных подразделений (центров затрат и ответственности);
- методику анализа предпринимательской деятельности; критические величины по отдельным показателям в системе анализа отклонений между нормативными (плановыми) и фактическими показателями;
- сроки проведения анализа фактического состояния по центрам затрат и ответственности, предприятию в целом;
- сроки подачи результатов анализа и подготовленных проектов управленческих решений руководителю предприятия, систему контроля за выполнением управленческих решений;
- способы сообщения информации руководителям по выявленным недостаткам.

Внедрение контроллинга на предприятии может происходить в трех направлениях (рис. 5):



Рис. 5. Этапы внедрения контроллинга на предприятии

Разработанный механизм внедрения системы контроллинга, может обеспечить организацию эффективного управления деятельностью предприятий различных отраслей, данный механизм предусматривает выполнение последовательности определенных этапов (рис. 6).

Механизм внедрения системы контроллинга предполагает выполнение четырех этапов: 1) определение цели внедрения контроллинга на предприятии; 2) методическую подготовку к внедрению

контроллинга; 3) внедрение процедуры планирования; 4) введение в действие механизма контроля. Переход от одного этапа к другому происходит только после выполнения предыдущего.

На четвертом этапе, после того как было введено в действие данный механизм, руководство предприятия принимает решение: если результат удовлетворяет, то система контроллинга успешно внедрена; если нет, то необходимо вернуться к первому этапу, чтобы выявить, на каком этапе была допущена ошибка и исправить ее.



Рис. 6. Механизм внедрения системы контроллинга

Как и любое подразделение предприятия, служба контроллинга в течение определенного периода должна установить связь с другими службами и отделами, наладить информационное сотрудничество, тогда произойдет более точное разделение функций. Впоследствии служба контроллинга может расширять свое влияние и штат.

Работающий на производственном предприятии финансовый контролер обязан знать и понимать действующие на нем бизнес-процессы, особенности их финансирования по отдельным этапам производства, поставкам сырья и комплектующих, циклам, а также владеть способами сетевого планирования и уметь правильно оценить эффективность капиталовложений. Также в обязанности финансового контроллера входит осуществление комплексного анализа производственных показателей и параметров качества производимой продукции, труда и умение синтезировать их с показателями в финансовой сфере.

Таким образом, финансовый контролер отвечает за всю систему финансового контроля, которая не может быть окончательно сформированным ме-

ханизмом, защищенным от любых изменений. Система требует регулярного контроля и оптимизации, определяемой трансформациями внешней и внутренней среды. Это необходимо для того, чтобы финансовый контроль служил для развития предприятия, а не препятствовал ему [8].

Целью контроллинга является ориентация управленческого процесса на максимизацию прибыли и стоимости капитала владельцев при минимизации риска и сохранении ликвидности и платежеспособности предприятия. Для достижения этой цели финансовый контроллинг (контроллер) решает целый ряд функциональных задач. Каталог этих задач приведен в табл. 3.

Службы контроллинга в процессе выполнения своих функций используют большое количество методов. Наряду с отдельными общепринятыми методологическими и экономическими методами используются и специфические.

На рисунке 7 приведены основные методы финансового контроллинга. К первым общим методам относятся такие, как: наблюдение, сравнение, группировка, анализ, трендовый анализ, синтез, систематизация, прогнозирование.

Основные функции и задачи финансового контролера

№ п/п	Функции	Задачи
1	Координация	1) регулирование информационных потоков; 2) координация процесса планирования;
2	Финансовая стратегия	1) активное участие в разработке финансовой стратегии предприятия и координация работы по планированию финансово-хозяйственной деятельности; 2) «продажа» целей и планов; 3) выработка предложений по адаптации организационной структуры предприятия с выбранной стратегией развития;
3	Планирование и бюджетирование	1) разработка и постоянное совершенствование внутренней методики прогнозирования и бюджетирования; 2) обеспечение процесса бюджетирования; 3) участие в разработке инвестиционных и других бюджетов;
4	Бюджетный контроль	1) внутренний (управленческий) учет = management accounting; 2) участие в составлении годовых, квартальных и месячных отчетов; 3) анализ отклонений фактических показателей деятельности от запланированных; 4) обеспечение постоянного анализа и контроля рисков в финансово-хозяйственной деятельности, а также разработка мер по их нейтрализации; 5) выявление и ликвидация узких мест на предприятии; 6) своевременное реагирование на появление новых возможностей (выявление и развитие сильных сторон); 7) подготовка отчета о выполнении бюджетов и разработка предложений по корректировке планов и деятельности;
5	Внутренний консалтинг и методологическое обеспечение	1) разработка методического обеспечения деятельности отдельных структурных подразделений; 2) предоставление консультаций и рекомендаций руководству предприятия и структурным подразделениям в процессе разработки финансовой стратегии, планирования, разработки и внедрения новых продуктов, процессов, систем;
6	Внутренний аудит и ревизия	1) обеспечение постоянного контроля за соблюдением сотрудниками установленного документооборота, процедур проведения операций, функций и полномочий в соответствии с возложенными на них обязанностями; 2) проведение внутреннего аудита и координация собственной деятельности с действиями независимых аудиторских фирм при проведении внешнего аудита предприятия; 3) обеспечение сохранности имущества предприятия.

К основным специфическим методам финансового контроллинга относятся: анализ точки безубыточности; бенчмаркинг; функционально-стоимостной анализ; портфельный анализ; SWOT-

анализ (анализ сильных и слабых сторон); ABC-анализ; XYZ-анализ; методы финансового прогнозирования (экспертные, экстраполяции и т.д.).

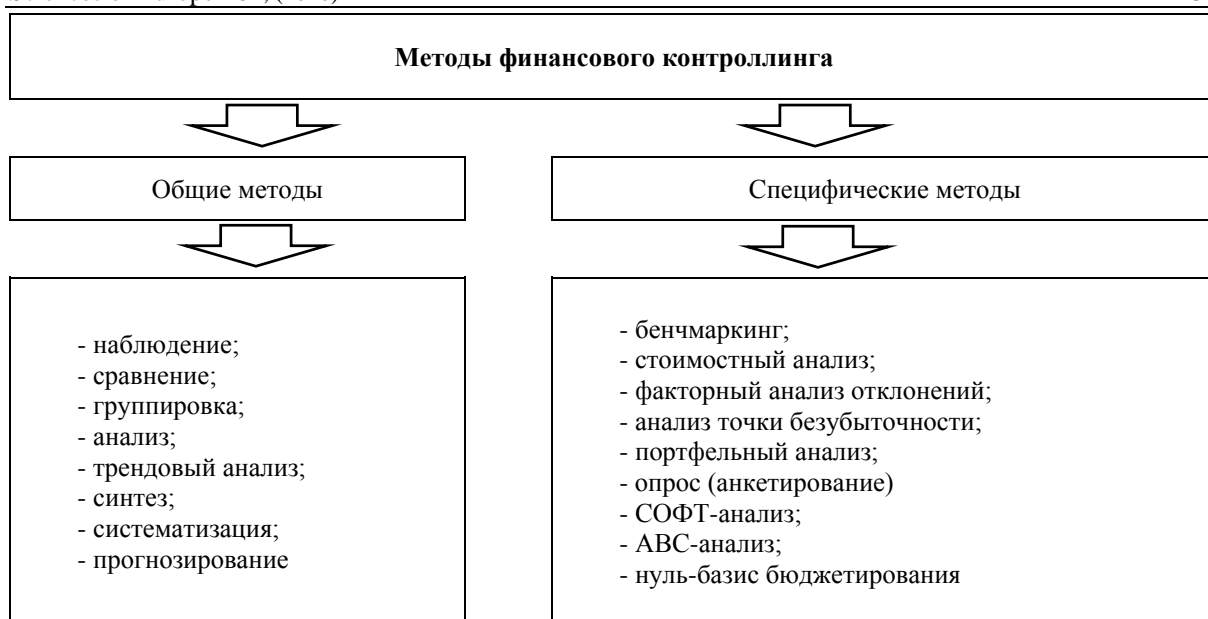


Рис. 7. Классификация методов финансового контроллинга

Обобщение научно-теоретических положений и анализ имеющихся концепций внедрения контроллинга позволили сделать вывод, что для реализации поставленных владельцем целей необходима координация во времени всех функций и структурных подразделений (рис. 8).

Контроллинг обеспечивает координацию деятельности в вертикальном и горизонтальном направлениях, и есть эффективным инструментом современного менеджмента, цель которого сохранить и увеличить стоимость предприятия и гарантировать его долгосрочное стабильное развитие.

Вообще, основная цель отдела контроллинга - консалтинг. Консалтинг внутренний - это оперативное оказание помощи всем другим подразделениям.

Главное, чтобы данная модель успешно работала в пределах той структуры, которую предприятие выбрало для реализации своей стратегии. Нет единого правила, как должна быть организована в структуре предприятия эта служба. Важную роль играет выбор программного обеспечения.

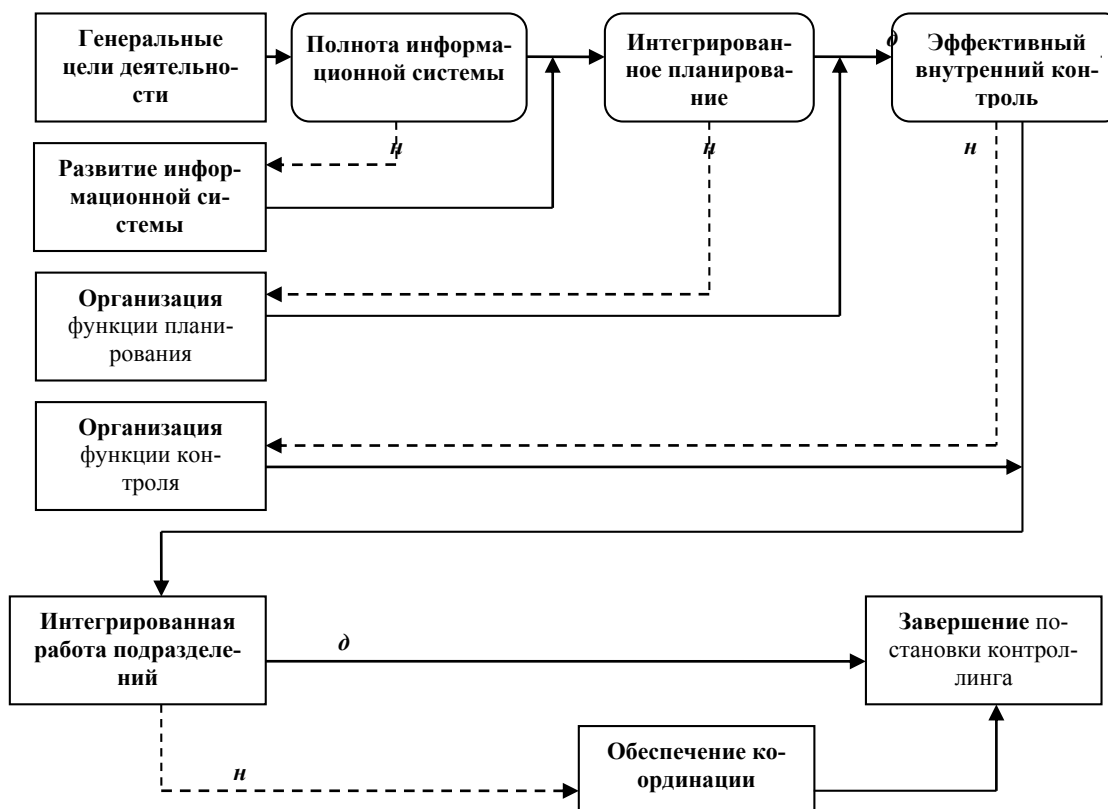


Рис. 8. Схема последовательности действий при организации контроллинга

Необходимой функцией или задачей отдела контроллинга есть также выбор форматов, структура управленческой отчетности. Управленческая отчетность традиционно зависит от уровней управления. Чем выше уровень управления, тем более обобщенные показатели (продаж, прибыли, доходности капитала, экономическая добавленная стоимость и т.д.). Чем ниже уровень управления, тем более они детализированы.

Основными и важнейшими элементами инструментария контроллинга предприятия является следующее: бюджетирование, формирование основных подконтрольных показателей эффективного управления предприятием, определения степени воздействия возникших отклонений на величину алгоритма "затраты - прибыль".

Неотъемлемым условием успешного функционирования контроллинга на предприятии является разработка бюджетов, их анализ и контроль. В условиях рынка эта проблема наиболее актуальна, поскольку внешние условия постоянно меняются, требуют гибкого планирования, что позволит искусно манипулировать ресурсами и затратами предприятия с целью получения максимальной прибыли.

Основными уровнями формирования перечня подконтрольных показателей должны быть структурные подразделения предприятия, менеджеры которых способны оказать на них влияние. Подобный принцип определения перечня подконтроль-

ных показателей позволит сгруппировать информацию как в целом по предприятию, так и в разрезе определенных групп пользователей при решении конкретных задач.

Можно отметить, что финансовый контроллинг комплексно влияет на деятельность предприятия и обеспечивает его функционирование на базе постоянных координирующих действий между различными фазами цикла (учет, анализ, планирование, мониторинг и контроль). Таким образом, главная задача контроллинга заключается не только в контроле, но и в обеспечении взаимосвязи между составляющими общей системы управления предприятием.

Таким образом, финансовый контроллинг следует определить как подсистему контроллинга, которая базируется на финансовых показателях. Согласно этому, финансовый контроллинг - это многофункциональная подсистема обеспечения принятия обоснованных управленческих решений, основанная на использовании методов финансового анализа и финансового планирования, финансового контроля, своевременности, простоте и гибкости построения системы контроллинга.

На основе проведенного анализа, мы можем утверждать, что внедрение системы контроллинга на предприятиях позволит осуществлять реальную, независимую оценку результатов деятельности, даст возможность контролировать процесс выполнением поставленных целей и поможет обеспечить финансовую устойчивость предприятий (табл. 4).

Таблица 4

Способы совершенствования системы финансового контроллинга

Способы	Характеристика
Сокращение времени представления информации и принятия решений	Предприятию следует перейти на ежемесячное сопоставление запланированных и фактических показателей деятельности, а также вести отдельный учет состояния дел на предприятии для того, чтобы была возможность ежедневно принимать необходимые решения, исходя из текущего состояния дел
Прозрачность и достоверность данных	Для того, чтобы система контроллинга совершенствовалась, необходимо, чтобы цифровые данные соответствовали действительности
Внедрение информационных технологий	Существует два способа внедрения информационных технологий: 1) автоматизация собственными усилиями, то есть разработка собственного программного продукта, который полностью бы учитывал специфику деятельности предприятия, информационные потребности менеджеров. Но для отечественных предприятий это слишком дорого; 2) более дешевый и легкий способ - ввести информационную систему, в которую встроены специальный модуль «контроллинг», что будет способствовать предоставлению информации - от планирования бизнеса до анализа результатов деятельности
Стратегическое планирование	Внедрение стратегического контроллинга, который на основе планирования позволит прогнозировать различные явления и процессы
Организация службы контроллинга	Хотя большинство предприятий не могут себе позволить расширять штат своих сотрудников, однако завершающей стадией совершенствования системы финансового контроллинга есть организация службы контроллинга. Эта служба на каждом предприятии может организовываться индивидуально, например, на одном предприятии функции может выполнять один контроллер, а на другом - взаимосвязанные отделы (отдел экономического анализа, отдел планирования и отдел внутреннего учета, по сути, могут решать задачи контроллинга, используя его методологию)

Таким образом, находясь на стыке учета, информационного обеспечения, контроля и координации действий различных служб, финансовый контроллинг занимает особое место в управлении предприятием. Он связывает воедино все эти функции, интегрирует и координирует их. Причем не подменяет собой управление предприятием, а переводит его на качественно новый уровень.

Финансовый контроллинг как основополагающий блок контроллинга способствует оценке выполнения определенных целей и плана, обоснованию отклонения достигнутых результатов от установленных показателей, устранению отклонений, генерированию денежных средств, уменьшению рисков и принятию эффективных оперативных и стратегических решений.

**Выводы.** Считаю, в ближайшем будущем система контроллинга должна занять приоритетное место в системе управления отечественным предприятием.

Анализируя различные системы контроллинга, стоит отметить, что далеко не все они по своей типологии эффективно вписываются в рамки обеспечения надлежащего уровня экономической безопасности субъекта. Именно поэтому, прежде чем выстраивать систему контроллинга, а в конечном итоге и систему управления экономической безопасностью предприятия, необходимо тщательно проработать вопрос целей, задач, предмета и объекта системы контроллинга субъекта, и только после этого можно выстраивать целостную систему контроллинга в рамках системы управления экономической безопасностью.

Проанализировав проблемы, которые могут возникнуть при внедрении и функционировании финансового контроллинга, а также возможные направления его совершенствования, можно сделать вывод, что разработать и предоставить единые рекомендации по созданию системы контроллинга для всех предприятий будет невозможно. Любая система контроллинга, которая вводится на предприятии, будет отличаться от других, поскольку создается она под определенный объект. Следует учитывать те типичные ошибки, которые случаются, поскольку это позволит эффективнее и быстрее внедрить контроллинг и достичь ожидаемой результативности. Именно такой подход поможет выйти на новый, более высокий уровень управления.

Еще одним преимуществом контроллинга является то, что он может выступать одной из составляющих антикризисного управления предприятием. Особенно это актуально в наше время, когда в условиях нестабильности национальной экономики все большее количество отечественных предприятий сталкивается с проблемами, которые являются следствием различного рода кризисных явлений. За последние несколько лет перед руководителями предприятий возникла проблема поиска и применения на практике таких методов управления, какие будут действенными и принесут пользу.

Использование контроллинга, как инструмента управления финансовыми результатами предприятия, способствует решению ряда таких проблем, как:

- адаптация системы управления предприятием к изменяющимся условиям хозяйствования;
- повышение эффективности информационной поддержки принятия управленческих решений;
- улучшение координации деятельности различных подразделений предприятий;
- создание на предприятии эффективной коммуникационной системы;
- обеспечение эффективности мониторинга деятельности предприятия, как в целом, так и по отдельным направлениям;
- формирование подсистем планирования, организации, контроля, ориентированных на удовлетворение потребностей потребителей;
- обеспечение конкурентоспособности предприятия;
- эффективное использование потенциала предприятия с целью обеспечения его успешного развития и длительного функционирования на рынке.

Внедрение системы контроллинга на предприятии предоставляет целый ряд преимуществ руководству компании и ее сотрудникам, ее реализация позволяет:

- руководителю предприятия: реально оценить уровень финансовой стабильности и потенциал компании; предусмотреть перспективы развития компании и сразу принять стратегически верное решение, что будет способствовать повышению конкурентоспособности предприятия; получить оперативную и достоверную информацию о текущем состоянии основных показателей деятельности компании в удобном виде; обеспечить заинтересованность не только руководства, но и других сотрудников в реализации стратегической цели и задач компании;
- финансовому директору и главному бухгалтеру: осуществлять бухгалтерский, управленческий, налоговый учет и оперативное планирование; регулярно сравнивать плановые показатели с фактическими, оперативно влиять на ситуацию и своевременно реагировать в случае наличия значительных отклонений; формировать бухгалтерские, налоговые и управленческие отчеты в текущем режиме; моделировать различные варианты развития рынка и бизнеса по принципу "Что будет, если ...?";
- другим работникам предприятия: успешно выполнять закрепленные за ними обязанности; повысить квалификационный уровень.

Таким образом, внедрение системы контроллинга на предприятии позволит повысить уровень его ликвидности, деловой активности, прибыльности, финансовой устойчивости, повысить эффективность использования финансовых ресурсов, улучшить оперативность и качество принятия управленческих решений, предотвратить возникновение кризисных экономических ситуаций, идентифицировать причины финансовых проблем и способствовать их эффективному устранению.

**Литература**

1. Фрайберг Ф. Финансовый контроллинг. Концепция финансовой стабильности фирмы / Ф. Фрайберг // Финансовая газета. – М., 1999. – № 13-26; 2000. – № 1-24.
2. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / пер. с нем.; под ред. и с предисл. А.А. Турчака, Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 800 с.
3. Татарчук М.І. Корпоративні інформаційні системи: навч. посіб. / М.І. Татарчук. – К.: КНЕУ, 2005. – 291 с.
4. Терещенко О.О. Поняття «контролінг» та «управлінський облік» у теорії і практиці / О.О. Терещенко // Фінанси України. – 2006. – № 8. – С. 137-145.
5. Коваленко Л.О., Ремньова Л.М. Фінансовий менеджмент: / Л.О. Коваленко, Л.М. Ремньова Навч. посіб. - 2-ге вид., перероб. і доп. - К.: Знання, 2005. - 485 с.
6. Івахненко С.В. Фінансовий контролінг: методи та інформаційні технології / С.В. Івахненко, О.В. Мелих. – К.: Знання, 2009. – 319 с.
7. Козенкова Н.П. Финансовый контроллинг в системе управления бюджетными организациями // Международный научный журнал "Интернаука". - 2018. - № 5. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.inter-nauka.com/issues/2018/5/3548>
8. Финансовый контроллинг: [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.finprosoft.ru/finansovuj-kontrolling>