

---

---

## IV. ФИНАНСЫ, ДЕНЕЖНОЕ ОБРАЩЕНИЕ И КРЕДИТ

---

---

УДК 005.915:005.334

**Т. А. Езерская** (redsoxblr@gmail.com),  
канд. экон. наук, доцент

**Е. С. Антонец** (antonevich.liza@mail.ru),  
магистрант

Белорусский государственный  
экономический университет  
г. Минск, Республика Беларусь

### **КОНТРОЛЛИНГ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСАМИ: КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ, ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ**

В статье рассматриваются проблемы совершенствования системы контроллинга. Определены роль и значение финансового контроллинга в процессе управления в организациях производственной сферы. Обобщены и использованы концептуальные подходы к формированию информации в системе финансового контроллинга.

The article deals with the problems of improving controlling systems. The role and significance of financial controlling in the process of managing in the production sphere have been emphasized. Conceptual approaches to forming information in the system of management accounting have been summarized and made used of financial controlling.

*Ключевые слова:* контроль; информация; себестоимость; управление; контроллинг; центр ответственности; финансовый контроллинг.

*Key words:* control; information; cost; management; controlling; responsibility center; financial controlling.

В условиях устойчивого развития экономики Республики Беларусь успешность деятельности субъектов предпринимательской деятельности во многом зависит от оперативности предоставления и использования в процессе осуществления финансово-хозяйственной деятельности экономической информации о собственных внутренних ресурсах организации и внешней рыночной среде. Одним из условий реформирования системы управления хозяйствующим субъектом является использование инструментария контроллинга в процессе осуществления управленческой деятельности центров ответственности организации на макро- и микроуровне.

Контроллинг, обеспечивая стабильность развития бизнеса, выявляет его внутренние резервы и оперативно внедряет инновации в систему управления, выступает важным фактором обеспечения конкурентоспособности субъекта хозяйствования. Система контроллинга обеспечивает системный сбор, обработку и анализ экономической информации по центрам ответственности, определяет ее соответствие принятой стратегии развития организации, подготавливает конструктивные предложения для руководства по эффективному решению возникших проблем. Контроллинг дает возможность синхронизировать такие функции управления как планирование, учет, контроль, анализ, рассматривать их во взаимодействии, в целевой тактической и стратегической направленности на положительный финансовый результат деятельности организации.

Использование системы контроллинга в процессе управления субъектом хозяйствования позволяет своевременно выявить, а часто и предупредить непредвиденные и неоправданные затраты, более глубоко изучить отклонения и факторы, их вызвавшие, что дает возможность оперативно принимать управленческие решения по оптимизации величины себестоимости производимой продукции (выполняемых работ, оказываемых услуг).

Контроллинг занимает достаточно важное место в системе управления стратегическим развитием субъекта хозяйствования производственной сферы. Одной из основных причин возникновения и внедрения концепции контроллинга стала необходимость в системной интеграции различных аспектов управления бизнес-процессами в организационную систему менеджмента хозяйствующего субъекта. Контроллинг обеспечивает методическую и инструменталь-

ную базу для поддержки основных функций управления: планирования, контроля, учета и анализа.

В современной экономической литературе активно дискутируется вопрос содержания понятия «контроллинг» как экономической категории. Методические и организационные аспекты системы контроллинга исследовались в работах Ю. И. Сигидова, С. В. Осипова, Л. В. Поповой и других [1–3].

Неоднозначность трактовки экономической категории «контроллинг» обусловлена стремительным темпом развития данной отрасли экономической науки и достаточно широким использованием в процессе осуществления предпринимательской деятельности субъектов хозяйствования Республики Беларусь и Российской Федерации.

Контроллинг, на наш взгляд, является комплексной системой оперативного и стратегического менеджмента организации, включающей такие методы управления как планирование, финансовый и управленческий учет, анализ и контроль.

Центральным звеном в системе контроллинга является финансовый контроллинг. Финансовый контроллинг интегрирует процессы обработки финансовой информации, анализа, планирования и контроля финансов субъекта хозяйствования.

Финансовый контроллинг, на наш взгляд, следует трактовать как функцию менеджмента, направленную на планирование, контроль и учет финансовых ресурсов организации.

В условиях реформирования экономики Республики Беларусь достаточно актуальным является вопрос взаимосвязи и взаимозависимости двух экономических категорий: финансового контроллинга и финансового менеджмента. Финансовый контроллинг, на наш взгляд, является поставщиком экономической информации для финансового менеджмента, его информационным обеспечением при принятии обоснованных управленческих решений. Во-вторых, финансовый менеджмент является исключительно внутренним процессом, а данные финансового контроллинга могут использоваться для удовлетворения интересов широкого числа заинтересованных пользователей информации.

К основным задачам финансового контроллинга можно отнести следующие:

- обеспечение достаточного уровня текущей ликвидности и платежеспособности;
- формирование системы показателей финансовой информации;
- формирование прогнозных балансов и бюджетов;
- контроль важнейших финансовых показателей;
- контроль денежного потока и генерирования денежных средств;
- формирование системы управления на основе отклонений финансовых показателей;
- налоговый контроллинг;
- контроллинг инвестиционной деятельности субъекта хозяйствования;
- наблюдение за ходом реализации управленческих решений в области финансового контроллинга.

В экономической литературе выделяют два вида финансового контроллинга: стратегический и оперативный.

Финансовый стратегический контроллинг должен обеспечить финансовую выживаемость организации, он направлен на отслеживание намеченных целей в области финансов и достижение долгосрочного устойчивого преимущества субъекта хозяйствования перед конкурентами. Финансовый стратегический контроллинг направлен на реализацию долгосрочных стратегий и программ финансового развития субъекта хозяйствования. Целью финансового стратегического контроллинга является обеспечение финансовой стабильности организации на долгосрочную перспективу.

Финансовый оперативный контроллинг направлен на достижение краткосрочных целей хозяйствующего субъекта в области управления финансовыми ресурсами. Финансовый оперативный контроллинг ориентирован на текущее планирование финансовой деятельности. Он является основой для финансового стратегического контроллинга и стратегического планирования. Целью финансового оперативного контроллинга является оптимизация величины затрат и расходов, управление доходами и прибылью организации. К структурным элементам финансового оперативного контроллинга относятся управление производственными запасами, управление производственными затратами, управление продажами, управление доходами и расходами, управление деятельностью центров ответственности, управление финансовыми рисками организации.

К основному инструментарию финансового контроллинга можно отнести инструментарий финансового стратегического контроллинга (расчет жизненного цикла продукции, функ-

ционально-стоимостной расчет затрат (ABC-метод), таргет-костинг, бенчмаркинг, анализ накладных расходов, бюджетирование); инструментарий финансового оперативного контроллинга (директ-костинг, стандарт-костинг); методы анализа и оценки потерь (сравнение, группировка, структурно-динамический и коэффициентный методы) и другие.

Система финансового контроллинга должна включать три основных составных компонента:

- разработку методов составления и анализа финансовой отчетности, диагностику внутренней и внешней среды организации;
- интегрированную подсистему риск-менеджмента;
- подсистему подконтрольных показателей финансового планирования и развития организации и бюджетирование.

К принципам финансового контроллинга относятся следующие:

- направленность системы финансового контроллинга на реализацию разработанной финансовой стратегии организации;
- многофункциональность финансового контроллинга;
- ориентированность на установленные количественные стандарты;
- соответствие методов финансового контроллинга, методов финансового анализа и финансового планирования;
- своевременность и оперативность предоставления информации финансового контроллинга;
- гибкость построения системы финансового контроллинга.

В основе системы финансового контроллинга лежат эффективные управленческие решения по управлению финансовыми ресурсами, которые выбирают менеджеры различных уровней, собственники и руководители в зависимости от уровня управления, из определенного их множества в конкретной рыночной ситуации, которые будут способствовать гибкому развитию производственно-хозяйственной деятельности организации.

При построении системы финансового контроллинга субъекта хозяйствования следует учитывать следующие организационные аспекты:

- функциональный (постановка цели и задач финансового контроллинга, определение принципов и функций финансового контроллинга);
- организационно-управленческий (формирование организационной структуры финансового контроллинга);
- инструментально-методический (разработка методов, моделей, инструментария и процедур функционирования финансового контроллинга).

Нами разработан алгоритм мероприятий по организации системы финансового контроллинга субъекта предпринимательской деятельности, который можно представить в виде семи последовательных этапов:

- принятие решения о внедрении системы финансового контроллинга;
- определение концепции финансового контроллинга;
- разработка миссии и цели внедрения финансового контроллинга;
- исследование уровня развития субъекта хозяйствования и анализ системы его управления;
- проектирование системы финансового контроллинга;
- интеграция структурных единиц организации в систему финансового контроллинга;
- обеспечение мероприятий по функционированию системы финансового контроллинга.

Использование предложенного алгоритма позволит комплексно и системно внедрить систему финансового контроллинга и обеспечить его непрерывное функционирование в процессе осуществления финансово-хозяйственной деятельности организации.

Финансовый контроллинг как основополагающий блок контроллинга предоставляет руководству субъекта хозяйствования точную, достоверную, релевантную, оперативную и аналитическую информацию о результатах деятельности центров ответственности за любой период времени, возможных тенденциях развития деятельности с целью принятия эффективных управленческих решений, обеспечивающих своевременную адаптацию системы менеджмента к воздействию внешних и внутренних факторов. Использование инструментария финансового оперативного и стратегического контроллинга позволяет повысить эффективность финансово-хозяйственной деятельности и конкурентоспособность организаций.

Внедрение системы финансового контроллинга в организациях производственной сферы Республики Беларусь обеспечит повышение эффективности управления финансовыми ресурсами на основе повышения качества и сбалансированности управленческих решений, создания

базы данных для проведения аналитической работы, оценки эффективности осуществления бизнес-процессов и центров ответственности.

Использование инструментария финансового контроллинга позволит повысить эффективность системы управления субъектами предпринимательской деятельности, а также обеспечит возможность принятия обоснованных управленческих решений, направленных на стабилизацию финансового положения и сглаживание рисков потенциального банкротства организаций Республики Беларусь.

#### **Список использованной литературы**

1. **Сигидов, Ю. И.** Взаимосвязь контроллинга и управленческого учета : моногр. / Ю. И. Сигидов, М. С. Рыбьянцева. – М. : ИНФРА-М, 2016. – 166 с.

2. **Контроллинг: теория и практика** : учеб. и практикум / С. В. Осипов [и др.] ; под общ. ред. С. В. Осипова. – М. : Юрайт, 2017. – 144 с.

3. **Попова, Л. В.** Современный управленческий анализ. Теория и практика контроллинга : учеб. пособие / Л. В. Попова, Т. А. Головина, И. А. Маслова. – М. : Дело и сервис, 2016. – 272 с.