

**Алаева Елена Владимировна**, студент  
ФГАОУ ВО Казанский Федеральный Университет  
**Плотникова Любовь Алексеевна**, доцент,  
ФГАОУ ВО Казанский Федеральный Университет,  
г. Казань

## КОНТРОЛЛИНГ И ЕГО ОСНОВНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

**Аннотация.** Контроллинг направлен на обеспечение информационно-аналитической базы предприятия. Контроллинг для эффективного управления организацией выступает главным звеном, при котором особое значение приобретает вопрос оптимизации затрат. Для обеспечения прибыльности и в свою очередь конкурентоспособности необходимо разработать и внедрить систему контроллинга. При внедрении данной информационной системы необходимо определить инструменты, которые будут применяться в рамках контроллинга.

**Ключевые слова:** контроллинг, инструмент, эффективность, предприятие, затраты, анализ

**Alaeva Elena Vladimirovna**, student  
Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education Kazan  
Federal University  
**Plotnikova Lyubov Alekseevna**, associate professor,  
Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education Kazan  
Federal University,  
Kazan

## CONTROLLING AND ITS MAIN TOOLS

**Abstract.** Controlling is aimed at providing the information and analytical base of the enterprise. Controlling for effective organization management is the main link in which the issue of cost optimization is of particular importance. To ensure profitability and, in turn, competitiveness, you need to develop and implement a

controlling system. When implementing this information system, you must define the tools that will be used in Controlling.

**Keywords:** Controlling, tool, efficiency, enterprise, costs, analysis.

Практически на каждом предприятии существуют резервы рационализации затрат, что позволяет добиться высокой результативности деятельности предприятия и повышения конкурентоспособности.

Задачи по управлению затратами должны решаться комплексно – только такой подход будет способствовать значительному росту эффективности работы предприятия.

Подразделения, различные службы, а также работники аппарата управления для выполнения своих функций нуждаются в качественной информации. Подавляющее большинство руководителей не располагают полным объемом существующей информации о затратах по подразделениям, отделам и бизнес-процессам.

Для удовлетворения данной потребности необходимо разработать и внедрить информационную систему, которая сможет обеспечить руководителей оперативной достоверной информацией о затратах предприятия, удовлетворяющей задачи внутрифирменного управления.

В качестве такой системы возможно использовать контроллинг.

Контроллинг — это контрольно-информационная система обеспечения управления развитием предприятия на основе измерения ресурсов, затрат и результатов внутрихозяйственной деятельности. В настоящее время нет однозначного определения понятия «контроллинг», однако во всех определениях есть общие признаки [5, с.55].

Главная цель внедрения контроллинга в управление затратами – регулирование затрат и результатов деятельности с помощью эффективного инструментария.

Чаще всего инструмент контроллинга на предприятии раскрывается путем использования SWOT-анализа, CVP-анализа и бюджетирования (таблица 1).

Таблица 1

Наиболее часто встречаемые инструменты контроллинга

<b>Инструмент</b>	<b>Сущность</b>
SWOT-анализ	Метод стратегического планирования, который позволяет организации оценить свои сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы, которые могут возникнуть в будущем.
CVP-анализ	Метод финансового анализа, который позволяет оценить эффективность работы предприятия, определить его точку безубыточности, а также выявить факторы, влияющие на прибыль и рентабельность.
Бюджетирование	Определенная процедура планирования и разработки бюджетов, а также деятельность в рамках этапа планирования бюджетного процесса. Данная процедура предназначена для оптимального распределения ресурсов хозяйствующего субъекта во времени, поэтому его роль для предприятия очень велика [3, с. 388].

Рациональным завершением SWOT-анализа и CVP-анализ является формирование бюджетных форм. Данные формы позволят определить центры ответственности, согласовать их функциональные обязанности.

Планирование и бюджетирование затрат и результатов деятельности являются действенными инструментами контроллинга.

Бюджет движения денежных средств (план денежных потоков) отражает прогнозируемое поступление и выбытие денежных средств и других платежных инструментов в результате деятельности компании в предстоящем бюджетном периоде [1, с.32].

Для эффективного ведения хозяйственной деятельности предприятию необходимо иметь положительный баланс денежных средств. Именно поэтому БДДС отводится главенствующее место в системе бюджетирования.

Однако следует сказать о том, что применение множества функций контроллинга на российских организациях не представлено. Это можно связать с отсутствием нормативной базы и конкретных проработанных методологических приемов.

На практике как правило выделяют два основных вида контроллинга – оперативный и стратегический (Таблица 2).

Таблица 2

Характеристики оперативного и стратегического контроллинга [2, с. 138]

Характеристики:	
Оперативный	Стратегический
Вид управления:	
Оперативный/тактический	Стратегический
Среда:	
Внутренняя среда организации	Внешняя и внутренняя среда организации
Цели:	
Обеспечение тактической/оперативной прибыльности, ликвидности и рентабельности организации	Обеспечение поддержания стратегического потенциала организации
Задачи:	
1. Контроль всех тактических показателей в соответствии с установленными целями 2. Контроль текущих и оперативных планов 3. Внутриорганизационное управление по отклонениям 4. Определение узких мест оперативного управления 5. Создание и развитие системы информационного обеспечения оперативного управления	1. Определение критических внутренних и внешних стратегических позиций 2. Контроль основных индикаторов (показателей) в соответствии с установленными стратегическими целями 3. Участие в постановке стратегических целей организации 4. Участие в разработке альтернативных стратегий 5. Анализ стратегической эффективности

Инструменты стратегического контроллинга целесообразно использовать менеджерам крупных компаний, которые приходят на рынок «всерьез и надолго». Представители же малого бизнеса воспользоваться инструментами стратегического контроллинга не смогут в силу недостаточной материальной базы для этого, а также в силу того, что при наступлении неблагоприятных условий для бизнеса им намного проще закрыть свое малое предприятие, чем бороться за его существование в отдаленной перспективе.

Другим обновленным методом контроллинга выделяют гибридную модель «JIT» (just-in-time) – «точно-в-срок».

Основные характеристики – иметь только необходимые запасы, когда это необходимо; улучшать качество до состояния «ноль дефектов»; уменьшать длительность цикла путем снижения времени оснащения, размер очереди и величину производственной партии; постепенно модифицировать сами

операции; и выполнять эти виды деятельности с минимальными издержками [4].

Таким образом, контроллинг - это контрольно-информационная система обеспечения управления развитием предприятия на основе применения контрольных функций в части измерения ресурсов, затрат и результатов внутрихозяйственной деятельности, оптимального выстраивания бизнес-процессов и их эффективного функционирования. Базой функционирования системы контроллинга выступают данные управленческого учета.

Инструменты контроллинга позволяют обеспечить выполнимость функций контроллинга, а выполнение данных функций связано с анализом. Внедрение контроллинга в общем виде повышает эффективность деятельности предприятия, а также позволяет своевременно адаптироваться к изменяющимся внешним условиям и принимать оперативные верные решения.

### **Список источников информации**

1. Загривная, И. У. Бюджетирование как элемент системы управленческого учета / И. У. Загривная. — Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, 2019. — 67 с. — ISBN 978-5-7937-1793-9. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/102900.html>
2. Миронова, Н. Н., Жеребцов, В. И., Миронов, С. В. Оперативный и стратегический контроллинг как инструмент управления организацией [Текст] / Н. Н. Миронова, В. И. Жеребцов, С. В. Миронов // Вестник Национального института бизнеса. — 2020. — № 39. — С. 137-143.
3. Пестунов, М. А. Понятие и сущность системы бюджетирования на предприятиях [Текст] / М. А. Пестунов // Экономика и социум. — 2022. — № 9(100). — С. 387-391.

4. ТОЧНО-В-СРОК (JUST-IN-TIME) / [Электронный ресурс] // Управление производством: [сайт]. — URL: <https://up-pro.ru/encyclopedia/just-in-time/> (дата обращения: 03.12.2023).
5. Управление затратами и контроллинг [Электронный ресурс]: учеб. пособие / Е. Б. Никитина, С. Л. Жуковская; Перм. гос. нац. исслед. ун-т. — Электрон. дан. — Пермь, 2019. — 1,30 Мб. — 129 с. — Режим доступа: <http://www.psu.ru/files/docs/science/books/uchebnieposobiya/upravlenie-zatratami-i-kontrolling.pdf>.

### **References**

1. Zagrivnaya, I.U. Budgeting as an element of the management accounting system/I.U. Zagrivnaya. - St. Petersburg: St. Petersburg State University of Industrial Technologies and Design, 2019. — 67 с. — ISBN 978-5-7937-1793-9. - Text: electronic//Digital educational resource IPR SMART: [site]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/102900.html>
2. Mironova, N. N., Zherebtsov, V. I., Mironov, S. V. Operational and strategic controlling as an organization management tool [Text]/N. N. Mironova, V. I. Zherebtsov, S. V. Mironov//Bulletin of the National Institute of Business. — 2020. — № 39. - S. 137-143.
3. Pestunov, M. A. The concept and essence of the budgeting system at enterprises [Text ]/M. A. Pestunov//Economics and society. — 2022. — № 9(100). - S. 387-391.
4. JUST-IN-TIME/[ Electronic Resource ]//Production Management: [site]. - URL: <https://up-pro.ru/encyclopedia/just-in-time/> (accessed date: 03.12.2023).
5. Cost management and controlling [Electronic resource]: training manual/E. B. Nikitina, S. L. Zhukovskaya; Perm. gos. nats. un-t. - Electron. dan. - Perm, 2019. - 1.30 MB. - 129 с. - Режим доступа: <http://www.psu.ru/files/docs/science/books/uchebnieposobiya/upravlenie-zatratami-i-kontrolling.pdf>.