

УДК 33 DOI: 10.14451/1.234.226

# Совершенствование системы контроллинга в коммерческих организациях с целью повышения их устойчивости

© 2024 Безроднова Дарья Андреевна

Студент 4-го курса Факультета налогов, аудита и бизнес-анализа. Финансовый университет при Правительстве РФ, Россия, Москва.

E-mail: bezrodnovaddarya@gmail.com

© 2024 Иззука Татьяна Борисовна

Кафедра бизнес-аналитики Факультета налогов, аудита и бизнес-анализа, доцент, кандидат экономических наук. Финансовый университет при Правительстве РФ, Россия, Москва.

E-mail: TBlzzuka@fa.ru

**Ключевые слова:** контроллинг, конкурентоспособность, механизмы контроля, устойчивость организации, управленческие решения, коммерческие организации.

Система контроллинга является неотъемлемой частью успешного управления организацией и играет важную роль в любой коммерческой организации. Она позволяет предоставлять руководству компании полную информацию о текущем состоянии дел, анализировать производственные и финансовые показатели, а также предсказывать возможные риски и принимать оперативные решения.

Тем не менее, формирование и внедрение данной системы сталкивается с определенными трудностями разного характера. В данной статье рассматривается понятие контроллинга, а также методы совершенствования системы контроллинга в коммерческих организациях с целью повышения их устойчивости.

На сегодняшний день большинство коммерческих экономических субъектов сталкиваются с проблемой, связанной с наличием эффективной системы контроля и управления своей организацией. В связи с тем, что экономическая среда является динамичной, обеспечить устойчивость системы контроля, способствующей дальнейшему развитию бизнеса, становится проблематично. Система контроллинга является ключевым фактором, позволяющим

осуществлять управление и контроль финансовых и операционных процессов, происходящих внутри организации.

Цель данной работы заключается в изучении теоретических аспектов контроллинга в коммерческих организациях, провести анализ существующих систем контроллинга, а также рассмотреть ряд рекомендаций, способствующих совершенствованию системы.

Актуальность проведенного исследования заключается в необходимости эффективного управления и контроля над финансово-хозяйственной деятельностью экономических субъектов, действующих на коммерческой основе. В связи с тем, что на рынке фиксируется рост уровня конкурентоспособности коммерческих организаций и неопределенность, следует своевременно принимать меры, касающиеся разработки и внедрения системы контроллинга, позволяющей оперативно принимать управленческие решения на изменения внешней среды.

Использование системы контроллинга в компаниях в конечном итоге способствует улучшению системы планирования и прогнозирования, поскольку в данном случае оцениваются результаты финансово-хозяйственной деятельности за прошлые периоды, выявляются причины, повлиявшие на возникновение проблем и недостатков, и также принимаются важные стратегические решения.

Достижение прозрачности внутренних и внешних процессов в организации является, по сути, одной из приоритетных задач системы контроллинга. Здесь представляется важным постоянно контролировать бюджет и расходы, стараться оптимизировать затраты внутри компании. В данном случае руководство организации способно своевременно получить необходимую информацию для принятия оптимальных управленческих решений по оптимизации производственных процессов и всей деятельности организации в целом.

Система контроллинга также нацелена на повышение эффективности работы персонала организации в целом. Изучая показатели производительности труда, управленческий персонал способен выявить слабые и проблемные места, определить совершенно неэффективные процессы, и предложить меры по устранению недостатков и повышению производительности труда.

В плане контроля финансовых показателей система контроллинга способствует повышению

финансовой устойчивости и стабильности компании. Необходимо на постоянной основе контролировать финансовые показатели, определять и устранять финансовые риски, заниматься эффективным планированием бюджетных показателей.

Организация системы контроллинга в компаниях должна выступать в качестве интегрированной системы, которая объединяет различные аспекты анализа, планирования и менеджмента. Для достижения поставленных целей контроллинг осуществляет определенные функции:

- планирование и прогнозирование, которые являются важными элементами при осуществлении процесса контроллинга, выступающего решающим фактором для помощи в разработке обоснованных стратегических и рациональных планов, а также способствующего прогнозированию стратегических финансовых результатов и рисков;
- контроль и анализ. Контроллинг обеспечивает систематический контроль над выполнением планов и достижением поставленных целей. Он помогает выявить отклонения, причины отклонений, а также с помощью анализа обеспечивает принятие соответствующих мер для их устранения.

Важно иметь достоверную и оперативную информацию с целью обеспечения надежной и эффективной деятельности всей системы контроля. Информация, подвергаемая контроллингу, должна принимать во внимание воздействие как внешней, так и внутренней среды. В таблице 1 отражены виды контроллинга и основные задачи данной системы.

Использование информационных технологий является обязательным условием для внедрения системы контроллинга, так как их применение оптимизирует процесс производства коммерческих экономических субъектов. Стратегической целью использования информационных технологий выступает обеспечение устойчивого развития бизнеса, ориентированного на управляемость и качество, высокий уровень конкурентоспособности уменьшение стоимости реа-

**Таблица 1.** Виды и задачи контроллинга в коммерческих организациях.

Виды	Задачи
Маркетинговый контроллинг	Направления маркетинговых исследований в компаниях. Проведение оценки по удовлетворенности потребностей клиентов.
Контроллинг производственных процессов	Сбор, обработка и обобщение оперативной информации, которая используется для принятия управленческих решений в процессе производства.
Контроллинг логистических процессов	Осуществление контроля над доставкой, складированием материальных запасов, для того чтобы обеспечить выпуск продукции без перебоев.
Стратегический (управленческий) контроллинг	Обеспечение эффективности деятельности коммерческой организации. Информационное и методическое обеспечение менеджеров высшего звена коммерческой организации.
Финансовый контроллинг	Осуществление контроля платежеспособности и финансовой устойчивости, проведение оценки рентабельности деятельности коммерческого экономического субъекта. Обеспечение высоких показателей ликвидности.
Ресурсный контроллинг	Осуществление контроля, касающегося процесса закупок, а также контроль, относящийся к покупке производственных ресурсов. Обеспечение эффективной деятельности отдела снабжения.

Источник: составлено авторами.

лизации бизнес-процессов. Конкурентоспособность экономических субъектов – важнейшая составляющая эффективного осуществления деятельности. Анализ текущего уровня конкурентоспособности, а также его повышение осуществляется при помощи системы контроллинга, которая помогает выявить слабые места с целью их усиления.

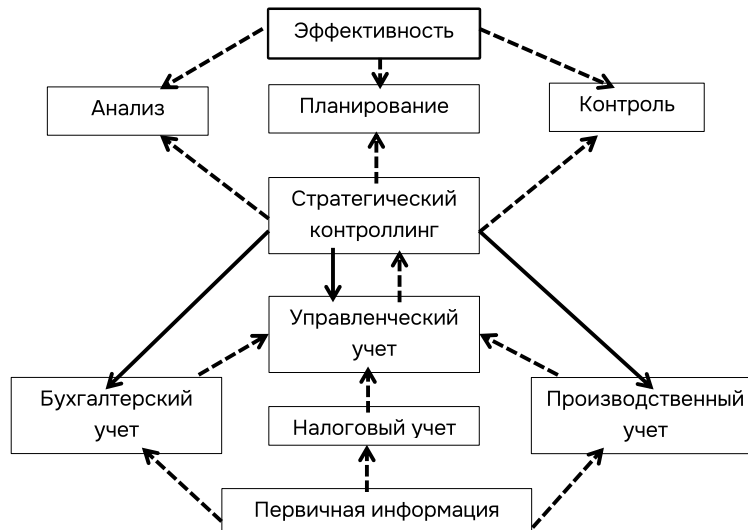
Коммерческие организации активно занимаются разработкой специального положения, касающегося внедрения системы контроллинга, которое зафиксировывает базовые направления развития и модернизации в системе учета и анализа. Помимо данного положения также на стадии разработки находится специальная система базовых документов. Именно на основе этих документов будет осуществляться внедрение системы контроллинга. Подводя промежуточный итог, стоит отметить, что определенные рекомендации, приведенные ниже, будут способствовать модернизации системы контроллинга:

– необходимо на регулярной основе анализировать финансовые показатели организаций, для того чтобы определить потенциальные слабые места, угрожающие развитию. Своевременно принятые мероприятия будут способствовать их предотвращению и устране-

нию;

- система управления рисками, созданная в компаниях, позволяет идентифицировать, оценивать и управлять рисками, которые возникают в организации;
- улучшение и оптимизацию производственных процессов можно достичь за счет внедрения в процесс производства современных цифровых технологий;
- непрерывное обучение сотрудников позволит освоить навыки пользования системой контроллинга и управления финансами. Таким образом, работа системы контроллинга будет более эффективной;
- использование механизмов контроля. Существует необходимость в разработке и внедрении контрольных механизмов, позволяющих своевременно выявлять и предотвращать возникающие нарушения и ошибки в процессе управления.

Для того чтобы обеспечить продолжительность успешного функционирования деятельности экономического субъекта, следует более подробно рассмотреть стратегический контроллинг, который является ключевым звеном в системе управления организацией. Стратегический контроллинг призван выполнять функции координации стратегического планирования,



**Рис. 1.** Место стратегического контроллинга в системе сбора информации, учета и контроля с целью повышения эффективности управления [6].

контроля и информационного обеспечения.

В случае, когда экономический субъект способен обеспечить применение эффективного по сравнению с конкурентами решения имеющихся или изменяющихся проблем клиентов, это обозначает способность организации создавать новейшие потенциалы своего успеха.

В рамках системы контроля и управленческого анализа стоит обозначать исходную ситуацию экономического субъекта. При помощи анализа исходной ситуации в организации можно определить ее слабые и сильные стороны. На рисунке 1 наглядно представлено место стратегической системы контроля в системе сбора информации и контроля с целью повышения эффективности управления в организации.

Создание стратегий выступает в роли основного звена стратегического планирования. Данный процесс по разработке стратегий состоит из определенных фаз:

- поиск и формулировка стратегической цели экономического субъекта;
- формирование и оценка стратегии;
- согласование стратегического решения.

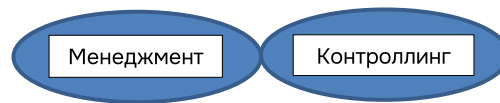
Стратегический контроллинг осуществляет бесперебойный контроль всех процессов, происхо-

дящих в организации. Стратегический контроллинг нацелен на достижение конечных целей и не предполагает непрерывного контроля, он ориентирован на определенные процессы.

Говоря про роль стратегического контроллинга внутри экономического субъекта, стоит отметить, что он представляет собой своеобразный механизм самооценки организации, который обеспечивает обратную связь в рамках управления.

Рассматривая рост проблем, которые связаны с планированием и принятием управленческих решений стоит отметить, что наряду с этим происходит затруднение при осуществлении контроля, процессов протекающих в организации. Ключевой предпосылкой является интеграция плановой и контрольной деятельности в рамках контроллинга. Наряду с этим стоит отметить, что формирование единой структурированной системы планирования и контроля способствует учету взаимозависимости вышеуказанных видов деятельности. Увеличение эффективности информационно-коммуникативных процессов в процессе управления.

Таким образом, система контроля характеризуется в качестве системного процесса, который ориентируется на обработку информации. Основные задачи, которые имеет система контрол-



**Рис. 2.** Взаимосвязь менеджмента и системы контроля.

линга:

- Получение информации с целью оценивания отклонений, которые являются основой для создания мероприятий, касающихся корректировки и адаптации, что проводятся в рамках системы управления.
- Формирование информационной базы для получения опыта и обеспечения эффекта обучения. Создание возможности применения имеющихся знаний при принятии управленческих решений в будущих периодах.
- Целенаправленное оказание влияния на действия управленческого персонала.

Таким образом, можно сказать, что контроллинг, в качестве процесса и образа мышления, появляется при пересечении функций менеджера и контролёра при выполнении совместных задач. Взаимосвязь контроллинга и менеджмента отражена на рисунке 2.

Рассматривая вопросы нормативно-правового обеспечения системы контроллинга, стоит отметить, что ключевые документы, которые регламентируют систему контроллинга, разработаны применительно к бухгалтерскому учету.

В заключение, стоит отметить, что контрол-

линг выступает в роли ключевого инструмента в процессе управления и контроля в коммерческих организациях. С его помощью достигаются стратегические цели, обеспечивается эффективность и устойчивость организации. Контроллинг выполняет функции планирования, контроля, анализа, финансового анализа, управленческой отчетности и управленческого анализа. Он интегрирует различные аспекты управления и помогает принимать обоснованные управленческие решения. На сегодняшний день существуют потребности в создании и внедрении новых моделей системы контроллинга, соответствующих приоритетным требованиям. Новые модели должны обеспечить высокое качество предоставляемой информации для принятия управленческих решений, которые направлены как на текущую, так и на перспективную деятельность коммерческих организаций.

Система контроллинга является необходимым инструментом в управлении организацией. Она обеспечивает прозрачность, повышает эффективность работы, улучшает планирование и прогнозирование, а также способствует финансовой стабильности. Внедрение системы контроллинга является одним из ключевых шагов к успеху и процветанию компании.

### Библиографический список

1. Гавель О. Ю., Керимова Ч. В., Музалев С. В. Развитие методологии стратегического анализа эффективности бизнеса : монография. – М. : КноРус, 2021.
2. Дуненкова Е. Н., Онищенко С. И. Стратегический анализ и управление развитием организации : учебник. – М. : Русайнс, 2024.
3. Дыбаль С. В., Дыбаль М. А. Финансовый контроллинг : учебник. – М. : КноРус, 2023.
4. Исследование интеграционных процессов в системе управления предприятием на основе концепции контроллинга : монография / Г. И. Москвитин [и др.]. – М. : Русайнс, 2020.
5. Контроллинг и анализ: управленческий эффект : монография / Н. А. Никифорова [и др.]. – М. : КноРус, 2021.
6. Лысенко Ю. В. Методические аспекты контроллинга затрат предприятия : монография. – М. : Русайнс, 2018.
7. Никифорова Н. А. Стратегии, риски и их анализ в концепции устойчивого развития организации : монография. – М. : КноРус, 2021.
8. Никифорова Н. А., Иззука Т. Б., Миловидова С. Н. Стратегический анализ бизнес-процессов 3D. Данные, диагностика, действия : монография. – М. : Русайнс, 2020.
9. Патласов О. Ю., Сергиенко О. В. Антикризисное управление в коммерческой организации : учебник. – М. : Русайнс, 2023.
10. Формирование информационной системы управления. Учет, контроль, анализ : монография / под ред. Т. М. Мезенцевой. – М. : Русайнс, 2020.