

ЭКОНОМИКА, УПРАВЛЕНИЕ И УЧЕТ НА ПРЕДПРЕЯТИИ ECONOMICS, MANAGEMENT AND BUSINESS ACCOUTING

УДК 657.633.5

DOI: 10.18413/2409-1634-2023-9-3-0-8

Гафиатуллин В. А. | КОНТРОЛЕР В СИСТЕМЕ КОНТРОЛЛИНГА

Орловский государственный университет имени И. С. Тургенева,
г. Орёл 302026, ул. Комсомольская, 95

e-mail: _lvp_134@mail.ru

Аннотация

В современных условиях хозяйствования контроль как функция управления признается ключевой в достижении уставных целей экономического субъекта. Существует общепринятое суждение: нет контроля, нет точного выполнения плана, нет высокого результата деятельности предприятия. Вместе с тем, существует ряд проблем в конструировании системы контроллинга. Одной из них является отсутствие у владельцев бизнеса и менеджмента компаний понимания ценности и значимости контроллинга, а также недооценка роли контролера в формировании и сопровождении управленческого процесса целеполагания, планирования и контроля. В статье рассмотрены основополагающие допущения, которых нужно придерживаться контролерам в ходе осуществления контроллинга, обозначены правила, требования, выдвигаемые контролерами к инструментам для того, чтобы эффективно и качественно организовать процесс целеполагания, планирования и контроллинга на предприятии, изложены требования к контролерам согласно профстандарту, который вводится в действие с 1 сентября 2023 года.

Ключевые слова: контроль, контроллинг, система контроллинга, контролер

Информация для цитирования: Гафиатуллин В. А. Контроллер в системе контроллинга // Научный результат. Экономические исследования. 2023. Т.9. № 3. С. 88-97. DOI: 10.18413/2409-1634-2023-9-3-0-8

ValeryA. Gafiatullin | CONTROLLER IN THE CONTROLLING SYSTEM

Turgenev Oryol State University,
95 Komsomolskaya St., Orel, 302026, Russian Federation

e-mail: _lvp_134@mail.ru

Abstract

In modern economic conditions, control as a management function is recognized as a key function in achieving the statutory objectives of an economic entity. There is a generally accepted judgment: there is no control, there is no accurate fulfillment of the plan, there is no high result of the enterprises activity. At the same time, there are

a number of problems in the design of the controlling system. One of them is the lack of understanding of the value and importance of controlling among business owners and company management, as well as underestimation of the role of the controller in the formation and maintenance of the management process of goal-setting, planning and control. The article considers the fundamental assumptions to be adhered to by controllers in the course of controlling, outlines the rules, requirements, put forward by controllers to the tools in order to effectively and efficiently organize the process of goal-setting, planning and controlling at the enterprise, outlines the requirements for controllers according to the professional standard, which comes into effect from September 1, 2023.

Key words: control; controlling; controlling system; controller

Information for citation: Gafiatullin V.A. "Controller in the controlling system", *Research Result. Economic Research*, 9(3), 88-97, DOI: 10.18413/2409-1634-2023-9-3-0-8

Введение

С переходом на рыночные отношения у отечественных менеджеров сложился процессно-ориентированный взгляд на управленческий процесс постановки бизнес-целей, планирования и контроля над компанией. В немецкоязычном мире этот процесс называется контроллингом, где контролеры являются партнерами менеджмента и в этом смысле выполняют сервисную функцию. Этот функционал может также выполняться менеджером в сочетании с другим персоналом. Если управленческая деятельность становится наиболее сложной или слишком обширной, то эту функцию возлагают на контролера.

Контроллинг как инструмент управления осуществляется как на частных предприятиях, так и в государственных, научных и образовательных учреждениях, некоммерческих организациях. Главным специалистом при этом признается контролер, который должен обладать соответствующими профессиональными компетенциями и иметь специальное образование.

Если по большинству профессий давно разработаны и внедрены профессиональные стандарты, где закрепляются тру-

довые функции специалистов и требования к их квалификации, то в отношении контролера такой документ будет введен только с 1 сентября 2023 года.

Цель работы – рассмотреть основополагающие допущения, которых нужно придерживаться контролерами в ходе осуществления контроллинга, обозначить правила, требования, выдвигаемые контролерами к инструментам для того, чтобы эффективно и качественно организовать процесс целеполагания, планирования и контроллинга на предприятии. В ходе исследования были изучены научные публикации таких отечественных ученых как, Н.А. Блудовой, Т.Б. Кувалдиной, Е.В. Кравцовой, И.А. Коростелкиной, Л.В. Поповой и др.

В процессе подготовки научной статьи были использованы общетеоретические методы, такие как сравнение, анализ, синтез, обобщение. Совокупность указанных методов позволили достичь цели исследования.

Изложенные в работе выводы могут быть полезны при актуализации концепции корпоративного управления и конструировании системы контроллинга на предприятии, а также при разработке методических комплексов по дисциплинам

«Контроль и ревизия», «Контроллинг», «Корпоративное управление».

Основная часть

Контроллинг как процесс постановки бизнес-целей, планирования и управления компанией направлен на обеспечение её устойчивого экономического развития в будущем. Он базируется на взаимодействии различных контуров управления, состоящих из постановки целей, планирования, реализации, измерения и совершенствования.

Контроллинг основан на упреждающих и ориентированных на будущее действиях, направленных на:

- обеспечение рациональности и координации при определении и постановке корпоративной политики, стратегических, оперативных и финансовых целей;
- формулирование стратегий и разработку оперативных планов в виде измеряемых и проверяемых целей;
- целостное восприятие возможностей и рисков компании;
- обеспечение финансовой устойчивости и повышение рентабельности компании.

В этом смысле контроллинг интегрирован в разработку и реализацию системы корпоративного управления компании.

В связи с изменением подходов к контроллингу наблюдаются новации и по отношению к контролерам, т.е. субъектам, которые реализуют контроллинг. По мнению доцента Н.А.

Блудовой «задачи контролера стали все больше связывать с вопросами планирования и контроля» [Блудова Н.А., 2016].

Контролеры сопровождают управленческий процесс выделения стратегической цели, прогнозирования и контроля и, таким образом, несут солидарную ответственность за достижение уставных целей. Эти работники:

1) Обеспечивают прозрачность реализуемой стратегической политики, итогов работы, финансовых ресурсов и процессов, тем самым способствуя росту экономической эффективности деятельности экономического субъекта.

2) Осуществляют неделимую взаимосвязь подцелей и подпланов. В результате в компании создается отчетность, которая ориентирована на будущее.

3) Моделируют и проектируют управленческий процесс постановки целей, планирования и контроля таким образом, чтобы каждое должностное лицо, принимающее решение, могло действовать с учетом поставленных целевых установок.

4) Оказывают услугу по предоставлению бизнес-данных и информационному обеспечению.

5) Создают и сохраняют систему контроллинга.

Для того, чтобы выполнить свой функционал, контролеры должны выступать в роли деловых партнеров менеджеров, обладать информацией о деятельности своей компании, производить обзор среды, рынков, конкуренции и цепочки создания стоимости, обеспечивать перевод стратегии в цели и достижение ключевых показателей, которые были бы понятны, управляемы и значимы, а также способствовать ориентации на инновационные бизнес-процессы. Контролеры разгружают, дополняют или ограничивают лидерскую деятельность менеджеров, связывают фактические и поведенческие перспективы, помещают информацию в контекст управленческих действий и указывают на необходимость принятия мер.

Контроллинг базируется на определенных основополагающих допущениях, на которых должна строиться деятельность контролеров (рисунк).

стратегических и оперативных целей на всех иерархических уровнях.

Интегрированное междивизиональное планирование устанавливает связь между принимаемыми решениями, сроками их реализации и стратегическими целями, которые должны быть достигнуты [Попова Л.В., 2014].

Адресная управленческая ответственность гарантирует, что менеджер способен взять на себя риск за переменные, на которые он может повлиять, и что он понимает взаимосвязь между результатами деятельности или доходами, которые должны быть достигнуты, и соответствующими затратами.

Понятность, управляемость и осмысленность устанавливают связь между информацией, доступной для контроля и регулирования деятельности компании, и менеджерами, которые её используют. Понятность сопряжена с содержанием информации и тем, как она вписывается в контекст работы. Управляемость относится к работе с информацией в соответствии с компетенциями получателя. Под значимостью понимается актуальность информации для пользователя. Взаимодействие этих факторов определяет, будет ли контроллинг компании восприниматься как простой или сложный процесс.

Наличие непротиворечивых данных устанавливает связь между целями и реальным положением дел в компании. Обеспечение наличия не содержащих в себе противоречий сведений является обязанностью менеджеров на каждом уровне управления в сотрудничестве с контролерами. Согласованность в данном контексте означает, что структура, качество содержания и сопоставимость данных во времени должны соответствовать требованиям принимаемого решения.

Эффективность контроллинга достигается через правильно подобранную совокупность применяемых инструментов. При этом контролер определяет правила, требования к инструментам для того, что-

бы эффективно и качественно организовать процесс целеполагания, планирования и контроллинга на предприятии. Например,

а) требования и формат корпоративного/стратегического планирования;

б) структуру планирования с установленными циклами планирования и ответственностью, а также определенными элементами планирования, процедуры утверждения, периоды планирования и бюджетирования;

в) необходимую детализацию планового и фактического учета в отношении доходов, затрат, расходов, инвестиций, персонала и других ключевых показателей;

г) структуру центров;

д) процедуру калькулирования себестоимости;

е) определение принципов трансфертного ценообразования между компаниями группы;

ж) отчетные периоды с указанием последнего дня периода и последнего дня проводки;

з) перечень составляемых отчетов с указанием периодичности, ответственных и заинтересованных пользователей;

и) определения ключевых показателей с правилами их расчета и методами измерения.

При необходимости контролер работает совместно с другими подразделениями, особенно с финансовым отделом и бухгалтерской службой, а также с ИТ [Кувалдина Т.Б., 2006].

Собственники бизнеса и руководство компании, при приеме на работу контролеров, должны исходить из того, что эти люди должны обладать необходимой квалификацией для выполнения своих задач в соответствии с требованиями к их компетенции и ответственности. Важно помнить, что контролер является «совестью» своего предприятия и представляет его ценности.

Сам контролер должен не забывать, что все его действия и помыслы должны быть направлены на будущее предприятия.

Для этого он должен разрабатывать методический инструментарий для оценки возможностей и рисков. Таким образом, можно признать тот факт, что он также вносит вклад в управление рисками и систему внутреннего контроля компании.

Контролер должен использовать показатели, инструменты и методы управления предприятием таким образом, чтобы руководители могли осознать собственную ответственность за устойчивый экономический успех предприятия и готовы оценивать свой вклад.

Контролер разрабатывает и обслуживает систему контроллинга, создавая единую базу данных. Он работает со стандартизированными системами и инструментами для решения конкретных задач.

Контролер отвечает за проверку правдоподобности бизнес-планов и расчетов рентабельности, подготовленных другими лицами.

Контролер определяет или координирует период, содержание, процесс и методы процесса оперативного планирования. Он подготавливает необходимые данные для анализа развития бизнеса и его отклонений, определяет причины и следствия, вырабатывает рекомендации к действию. Он организует информационную систему управления и развивает её в дальнейшем.

Контролер представляет и интерпретирует сведения в форме, подходящей для целевой группы, а также обучает и развивает менеджеров в области использования и интерпретации данных.

Как процесс управления контроллингом, так и работа самих контролеров требуют самооценки и внешней оценки. Необходимо периодически ставить вопрос о том, насколько квалификация, процессы, методы и инструменты соответствуют текущим и будущим требованиям целостно-

го корпоративного управления. Оценки преследуют цель повышения качества и предотвращения структурных ошибок.

При обеспечении качества своей работы контролер в первую очередь обращает внимание на следующие моменты:

Во-первых, соответствуют ли внутренние структуры и процессы организации его работы потребностям корпоративного менеджмента.

Во-вторых, не противоречат ли внутренние структуры и процессы организации-контролера потребностям корпоративного руководства.

В-третьих, оценивает эффективность инициируемых им мер и извлекает из этого улучшения для процесса контроллинга [Кувалдина Т.Б., 2017].

Как было отмечено ранее, профстандарт «Специалист по внутреннему контролю (внутренний контролер)» вводится в действие в России только с 1 сентября 2023 года. Регулятор определили основной целью профессиональной деятельности контролера – поддержку органов управления экономическими субъектами: в обеспечении достижения целей их деятельности путем своевременного выявления и оценки значимости рисков бизнес-процессов с применением форм предварительного, текущего и последующего контроля; в соблюдении требований законодательства РФ, а также внутренней политики и регламентов; в повышении эффективности систем управления экономическими субъектами; в достижении запланированных финансовых, операционных показателей; в экономном использовании ресурсов и в сохранности активов; в обеспечении экономическим субъектом достоверного и своевременного формирования составляемой отчетности.

В стандарте выделено четыре уровня квалификации (табл.).

Таблица

Требования к контролеру

Table

Requirements to the controller

Уровни квалификации	Обобщенные трудовые функции	Требования к образованию и обучению	Требования к опыту практической работы
5	Выполнение работ под руководством специалистов по внутреннему контролю	Среднее профессиональное образование – программы подготовки специалистов среднего звена и дополнительное профессиональное образование – программы повышения квалификации по направлениям: экономика, юриспруденция, бухгалтерский (финансовый) учет и отчетность, управленческий учет и отчетность	нет
5	Руководство группами специалистов по внутреннему контролю	Высшее образование – бакалавриат и дополнительное профессиональное образование – программы повышения квалификации по направлениям: экономика, юриспруденция, бухгалтерский (финансовый) учет и отчетность; управленческий учет и отчетность; теория и практика внутреннего контроля	Не менее трех лет в сфере внутреннего контроля, внутреннего аудита, внешнего аудита, государственного финансового контроля и налогового контроля
6	Руководство структурным подразделением внутреннего контроля	Высшее образование – бакалавриат и дополнительное профессиональное образование – программы повышения квалификации по направлениям: экономика, юриспруденция; бухгалтерский (финансовый) учет и отчетность; управленческий учет и отчетность; теория и практика внутреннего контроля	Не менее трех лет в сфере внутреннего контроля, внутреннего аудита, внешнего аудита, государственного финансового контроля и налогового контроля
7	Руководство самостоятельным специальным подразделением внутреннего контроля	Высшее образование – специалитет, магистратура и дополнительное профессиональное образование – программы повышения квалификации по направлениям: экономика, юриспруденция; бухгалтерский (финансовый) учет и отчетность; управленческий учет и отчетность; теория и практика внутреннего контроля	Не менее пяти лет в сфере внутреннего контроля или государственного финансового контроля, внешнего аудита или надзора за определенным экономическим субъектом
8	Организация и контроль текущей деятельности системы внутреннего контроля экономического субъекта	Высшее образование – специалитет, магистратура и дополнительное профессиональное образование – программы повышения квалификации по направлениям: экономика, юриспруденция; бухгалтерский (финансовый) учет и отчетность; управленческий учет и отчетность; теория и практика внутреннего контроля	Не менее пяти лет в сфере внутреннего контроля, внутреннего аудита, внешнего аудита, государственного финансового контроля и налогового контроля

Как видим, профстандарт для первого уровня не содержит требования наличия диплома о высшем образовании и стажа практической деятельности. С данной позицией разработчиков стандарта вряд ли можно согласиться. Прежде всего, речь идет о тех, кто будет руководить группами специалистов по внутреннему контролю. Считаем, что указанные работники должны иметь диплом бакалавра и стаж работы, хотя бы минимальный, например, два года.

Для контролера, который будет руководить структурным подразделением внутреннего контроля, требуется уже наличие высшего образования (уровень бакалавриата) и не менее трех лет стажа практической деятельности в сфере контроля. Начиная с седьмого уровня требования ужесточаются. Уже требуется либо диплом магистра, либо диплом специалиста по юриспруденции или в области бухгалтерского учета, аудита, внутреннего контроля. Стаж практической деятельности также увеличивается с трех до пяти лет. Такие же требования предъявляются к специалисту, который будет заниматься организацией и контролем текущей деятельности системы внутреннего контроля экономического субъекта.

Важно отметить, именно уровень 8 можно напрямую связать с созданием и функционированием системы контроллинга.

Заключение

Контроллинг как инструмент управления, впервые введенный в немецких компаниях, получил развитие также в России и прочно вошел в практику бизнеса. Тем не менее не перестают быть актуальными вопросы теории и практики контроллинга, поскольку невозможно четко очертить и разграничить зону его ответственности. Продолжаются дискуссии по поводу его сущности, функций и принципов.

Если изначально задачи контроллинга были очень тесно ориентированы на бухгалтерский учет и финансовый кон-

троль, то в дальнейшем его функции расширились.

До 1970-х годов прошлого века должностная инструкция контролера была очень похожа на должностную инструкцию начальника финансово-бухгалтерского отдела. Наиболее распространенными сферами ответственности были учет затрат и финансовый учет, а также общее планирование. В последующие годы должностная инструкция кардинально изменилась. Бухгалтерский и финансовый учет по-прежнему входит в число основных задач контролера, однако его акцент в его работе сместился в сторону планирования, отчетности и анализа. Это развитие продолжается и по сей день и направлено в сторону менеджмента. Сегодня контроллинг рассматривается прежде всего с точки зрения поддержки менеджмента.

Проведенное исследование позволило сделать вывод, что сегодня наблюдается ряд проблем по организации эффективного контроллинга в рамках системы управления предприятием. Одной из них является отсутствие у владельцев бизнеса и менеджмента компаний понимания ценности и значимости контроллинга, а также недооценка роли контролера в формировании и сопровождении управленческого процесса целеполагания, планирования и контроля.

Анализ профстандарта «Специалист по внутреннему контролю (внутренний контролер)», вводимого в действие в России только с 1 сентября 2023 года, показал, что в нем несколько занижены требования к работникам, которые будут руководить группами специалистов по внутреннему контролю. Считаем, что указанные специалисты должны иметь диплом бакалавра и стаж работы, хотя бы минимальный, например, два года. Данный вопрос является дискуссионным и требует обсуждения в профессиональном сообществе.

Список литературы

1. Блудова Н.А., 2016 Исторические предпосылки возникновения контроллинга,

его виды и принципы / Н.А. Блудова // Аудиторские ведомости. – 2016. – № 5: 38-46.

2. Ваганова О.В., Мельникова Н.С., Быканова Н.И. 2023. Гармонизация концептуальных подходов к трактовке понятий «банковский контроль» и «банковский надзор». Экономика. Информатика, 50(1): 113–121. DOI 10.52575/2687-0932-2023-50-1-113-121.

3. Ваганова О.В., Полунин Д.А., Бабенко Ю.А., Молчанова И.С. 2021. Экономические последствия карантинных ограничений для малого и среднего предпринимательства в России. В сборнике: Актуальные проблемы развития экономических, финансовых и кредитных систем. Сборник материалов IX Международной научно-практической конференции. Белгород. С. 29-33.

4. Ваганова О.В., 2020. Рекомендации по организации внутреннего контроля в субъектах малого предпринимательства / О.В. Ваганова, Л.А. Зимакова, А.Д. Гайворонский // Управленческий учет. № 5. С. 32-40.

5. Карловская Е.А. Типология и систематика государственных услуг / Е.А. Карловская // Вестник Тихоокеанского государственного университета. 2012. № 1 (24). С. 179-188.

6. Кувалдина Т.Б., 2017. Внутренний контроль в системе контроллинга / Т.Б. Кувалдина, Е.В. Кравцова // Экономические и гуманитарные науки. – 2017. – № 11 (310): 29-39.

7. Кувалдина Т.Б., 2006. Контроллинг: теоретические исследования экономической сущности / Т.Б. Кувалдина, И.А. Югансон // Учет и статистика. – 2006. – № 1 (8): 194-198.

8. Попова Л.В., 2003. Контроллинг: учебное пособие для студентов, обучающихся по специальности «Бухгалтер. учёт, анализ и аудит» / Л.В. Попова, Р.Е. Исакова, Т.А. Головина; Орлов. гос. техн. ун-т. – Москва: Дело и сервис, 2003 (ГП Изд-во и тип. газ. «Красная звезда»). – 191с.

9. Попова Л.В., 2014. Ретроспективный анализ формирования современной концепции контроллинга в промышленной организации / Л.В. Попова // Экономические и гуманитарные науки. – 2014. – № 4 (267): 113-118.

10. Попова Л.В., 2017. Теоретическое исследование контроллинга как управленческого инструмента учетно-аналитической системы предприятия / Л.В. Попова И.А. Коростелкина // Управленческий учет. – 2017. – № 4: 39-43.

11. Совершенствование инновационного развития национальной экономики в условиях

глобализации 2021. Абдуллаева Р.Г., Абулкасимов Х.П., Амбарцумян А.А., Аранжин В.В., Ваганова О.В., Вдовиченко Л.Ю., Герман М.В., Ефимова А.В., Зенькова И.В., Зохилова Г.М., Ильина Т.Г., Ищук Т.Л., Каз Е.М., Каз М.С., Каримов Д.М., Ким Т.В., Клысяк М.Д., Ключня В.Л., Королькова Д.И., Костюченко Е.А. и др. – Ташкент.

References

1. Bludova N.A., (2016). Historical prerequisites for the emergence of controlling, its types and principles/N.A. Bludova//Audit statements. – 2016. – № 5: 38-46.

2. Improving the innovative development of the national economy in the context of globalization (2021). Abdullaeva R.G., Abulkasimov H.P., Ambartsumyan A.A., Arangin V.V., Vaganova O.V., Vdovichenko L.Yu., German M.V., Efimova A.V., Zenkova I.V., Zokhirova G.M., Ilyina T.G., Ishchuk T.L., Kaz E.M., Kaz M.S., Karimov D. M., Kim T.V., Klysyak M.D., Klyunya V.L., Korolkova D.I., Kostyuchenko E.A. et al. – Tashkent

3. Karlovskaya E.A. (2012). Typology and taxonomy of public services / E.A. Karlovskaya // Bulletin of the State Pacific University. No. 1 (24). Pp. 179-188.

4. Kuvaldina TB, (2017). Internal control in the controlling system / T.B. Kuvaldina, E.V. Kravtsova//Economic and humanities. – 2017. – № 11 (310): 29-39.

5. Kuvaldina TB, (2006). Controlling: theoretical studies of economic essence / TB Kuvaldina, I.A. Yuganson//Accounting and statistics. – 2006. – № 1 (8): 194-198.

6. Popova L.V., (2003). Controlling: a textbook for students studying in the specialty "Accounting, Analysis and Audit "/L.V. Popova, R.E. Isakova, T.A. Golovina; Orlov. state technical un-t. – Moscow: Business and service, 2003 (GP Publishing House of Krasnaya Zvezda). – 191 p.

7. Popova L.V., (2014). Retrospective analysis of the formation of the modern concept of controlling in an industrial organization / L.V. Popova // Economic and humanities. – 2014. – № 4 (267): 113-118.

8. Popova L.V., (2017). Theoretical study of controlling as a management tool of the accounting and analytical system of the enterprise/L.V. Popova I.A. Korostelkina//Management accounting. – 2017. – № 4: 39-43.

9. Vaganova O.V., Melnikova N.S., Bykhanova N.I. (2023). Harmonization of conceptual approaches to the interpretation of the concepts of “banking control” and “banking supervision”. *Economy. Computer Science*, 50(1): 113–121. DOI 10.52575/2687-0932-2023-50-1-113-121

10. Vaganova O.V., Polunin D.A., Babenko Yu.A., Molchanova I.S. (2021). Economic consequences of quarantine restrictions for medium and medium-sized enterprises in Russia. In the collection: Current problems in the development of economic, financial and credit systems. Collection of materials from the IX International Scientific and Practical Conference. Belgorod. Pp. 29-33.

11. Vaganova O.V., (2020). Recommendations for organizing internal control in amateur entrepreneurship entities / O.V. Vaganova,

L.A. Zimakova, A.D. Gaivoronsky // *Management accounting*. No. 5. Pp. 32-40.

Информация о конфликте интересов: авторы не имеют конфликта интересов для декларации.

Conflicts of Interest: the author has no conflict of interest to declare.

Гафиатуллин Валерий Анатольевич, аспирант кафедры экономики, финансов и бухгалтерского учета, Орловский государственный университет имени И. С. Тургенева, (Орел, Россия).

Valery A. Gafiatullin, Postgraduate Student of the Department of Economics, Finance and Accounting, Turgenev Orel State University, (Orel, Russia).