

Научная статья

Original article

УДК 338.268

DOI:10.24412/2588-0209-2022-10455

**СИСТЕМА КОНТРОЛЛИНГА – ЗАЛОГ УПРАВЛЕНИЯ
ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ АГРОПРЕДПРИЯТИЙ**

**THE CONTROL SYSTEM IS THE KEY TO MANAGING THE EFFICIENCY
OF THE FINANCIAL AND ECONOMIC ACTIVITIES OF AGRICULTURAL
ENTERPRISES**



Черданцев Вадим Петрович, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры менеджмента, ФГБОУ ВО «Пермский государственный аграрно-технологический университет имени академика Д.Н. Прянишникова (614990, Россия, Пермский край, г. Пермь, ул. Петропавловская, д. 23), профессор кафедры экономики и менеджмента ФГБОУ ВО Пермский филиал РАНХиГС (614990, г. Пермь, бульвар Гагарина, 10), cherdantsev.vadim@yandex.ru

Cherdantsev Vadim Petrovich, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Management, Academician D.N. Pryanishnikov Perm State Agrarian-Technological University, a Federal State-Owned Publicly-Funded Institution of Higher Education (614990, Russia, Perm Krai, Perm, Petropavlovskaya St., 23), Professor of the Department of Economics and

Management, Perm Branch of the RANEPА, a Federal State-Owned Publicly-Funded Institution of Higher Education (614990, Perm, Gagarina Boulevard, 10)

Аннотация. В современных реалиях малые и средние агропредприятия оказываются в невыгодных условиях по сравнению с крупными агрохолдингами, а также постоянно находятся под влиянием многих внешних и внутренних факторов. При этом не стоит забывать о том, что бухгалтерский и налоговый учет постоянно подвергаются изменениям, что подразумевает их ежегодное устаревание. То же самое касается методов управленческого учета, которые при постоянной статике в компании могут перестать работать и привести к убыткам. Для улучшения ситуации необходимо создать такую систему, которая позволила бы решать большинство возникающих проблем. Система контроллинга зародилась несколько веков назад и к настоящему моменту времени претерпела множество изменений, начиная от, так называемого, счетовода, до сложного органа управления, который осуществляет прогнозирование, планирование деятельности, корректирование принимаемых решений, контрольную функцию. Таким универсальным решением может стать внедрение системы контроллинга. В настоящий момент контроллинг представляет собой неотъемлемую часть современной системы управления агропредприятиями и является наиболее приоритетным направлением развития в отечественной практике

Abstract. In modern realities, small and medium-sized agricultural enterprises find themselves at a disadvantage compared to large agricultural holdings, and are constantly under the influence of many external and internal factors. At the same time, do not forget that accounting and tax accounting are constantly undergoing changes, which implies their annual obsolescence. The same applies to management accounting methods, which, with constant static in the company, can stop working and lead to losses. To improve the situation, it is necessary to create a system that would solve most of the problems that arise. The controlling system originated

several centuries ago and by now has undergone many changes, ranging from the so-called accountant to a complex management body that performs forecasting, activity planning, correction of decisions, control function. Such a universal solution can be the introduction of a controlling system. At the moment, controlling is an integral part of the modern management system of agricultural enterprises and is the most priority direction of development in domestic practice

Ключевые слова: сельскохозяйственная отрасль, агропредприятие, финансово-хозяйственная деятельность, контроллинг, система контроллинга, управленческая деятельность.

Keywords: agricultural industry, agricultural enterprise, financial and economic activity, controlling, controlling system, management activity.

В современном мире предприятиям приходится осуществлять свою деятельность в ситуации неопределённости и постоянно изменяющихся обстоятельствах в экономике. Появление новых конкурентов в сельскохозяйственной отрасли, отсутствие средств для приобретения технологий, снижающих затраты производства, неустойчивое финансовое положение хозяйствующих субъектов, изменение внешнеэкономической ситуации в стране – это неполный перечень того, под воздействием чего фирмам приходится вести свою деятельность. В связи с этим устоявшиеся способы управления в агропредприятиях, а также методы ведения управленческого, бухгалтерского и финансового учета неизбежно устаревают и могут способствовать снижению эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Актуальность проводимых исследований по управлению в малых и средних агропредприятиях, осуществлению эффективной финансово-хозяйственной деятельности связана прежде всего с тем, что в России развитие рыночной экономики только набирает обороты. Данное обстоятельство требует формирования новых подходов управления в сельском хозяйстве, которые

могли бы позволить решать многочисленные возникающие экономические проблемы, стоящих перед агропредприятиями.

Для улучшения финансового положения, повышения конкурентоспособности, модернизации устаревшей организационной структуры, усиления эффективности поступающей информации о внутренних и внешних факторах функционирования агропредприятия требуется создание единой системы, позволяющей решать возникающие проблемы.

Таким универсальным решением может стать внедрение системы контроллинга. В настоящий момент контроллинг представляет собой неотъемлемую часть современной системы управления предприятием как за рубежом, так и одним из приоритетных направлений развития в нашей стране. Очень часто под контроллингом понимают исключительно управленческий учет или контроль, но это ошибочное мнение. Система контроллинга объединяет в себе различные направления, такие как финансовый анализ деятельности, планирование, бюджетирование, управленческий учет, контроль полученных результатов, определение направлений улучшения финансового положения и так далее. [2]

В связи с многообразием сфер применения данной системы контроллинг позволит выйти агропредприятию на более качественный уровень управления, что в дальнейшем принесет соответствующий финансовый результат. Кроме того, в настоящий момент времени аграрная сфера нуждается не только в теории развития деятельности, но и в объективных практических разработках, которые доступны для внедрения в существующую систему управления.

Разработка системы контроллинга и последующее ее внедрение для повышения эффективности деятельности сельскохозяйственных предприятий требует еще большего теоретического осмысления и практического исследования с целью создания методических рекомендаций для отечественных компаний с учетом российских реалий.

В настоящее время термин «контроллинг» прочно вошел в обиход не только в научных кругах, но и в деловую жизнь предприятий. Исторически считается, что данная экономическая категория появилась еще в пятнадцатом веке, но особое развитие получила только в двадцатом веке [6]. В настоящий момент отсутствует сформировавшееся устойчивое понятие системы контроллинга, также до сих пор ведутся дискуссии о сущности, целях, выполняемых задачах и функциях системы контроллинга на агропредприятии. Причиной данной неопределенности и постоянной подвижности понятийного аппарата, многообразие направлений исследования системы контроллинга является наличие множества экономических школ и подходов, отнесение контроллинга к различным сферам и направлениям деятельности предприятия. В связи с этим, вопрос определения сущности системы контроллинга является актуальным и быстро развивающимся направлением в изучении теоретической и практической стороны финансово-хозяйственной деятельности агропредприятия.

Для того чтобы понять, что же собой представляет сущность контроллинга, необходимо сформулировать определение данного термина. В переводе с английского термин «контроллинг» имеет несколько значений – регулировать, управлять, контролировать [3]. Но, даже зная, что контроллинг подразумевает под собой несколько обширных значений, зачастую данный термин связывают либо только с управленческим учетом, либо с контролем осуществления деятельности и достижения поставленных показателей. Также существует подход, согласно которому, контроллинг ничем не отличается от менеджмента, но это неправильный и однобокий подход. В соответствии с этим, для более легкого осознания функций и задач системы контроллинга, а также сущности, места и роли в деятельности предприятия, лучше сначала вспомнить, в чем заключается миссия менеджмента и контроля любого предприятия, в чем принципиальное различие данных экономических категорий от контроллинга [1].

Контроль на сельскохозяйственном предприятии подразумевает под собой наименьшее количество выполняемых задач, к которым можно отнести следующие:

- наблюдение за процессом осуществления его деятельности, достижением поставленных в плане целей и задач;
- корректировка деятельности в случае необходимости;
- анализ достигнутых фактических показателей и их сравнение с плановыми, для корректировки данных в будущих оперативных и стратегических планах предприятия.

В целом, контроль представляет собой исключительно конечный анализ результатов, определение отклонений и эффективности деятельности любого агропредприятия.

Что касается менеджмента, то он представляет собой область деятельности, включающую планирование, организацию, управление и контроль использования ресурсов. Под ресурсами понимается все, чем обладает хозяйство – материальные, финансовые, человеческие ресурсы. Если рассматривать задачи менеджера на уровне кадров, то он обязан спланировать работу каждого работника, занимающего определенную должность, организовать рабочее место, осуществлять управление деятельностью подчиненных, направлять и регулировать выполнение ими поставленного плана, кроме того контролировать, как достигаются плановые показатели.

Для осуществления возложенных на менеджеров задач, им необходима достоверная, актуальная и своевременная информация, а также корректировка и объективная оценка их деятельности на каждом этапе выполняемых задач. В этот момент и вступают в свои непосредственные обязанности контроллеры. В соответствии с этим, можно прийти к выводу, что основой контроллинговой деятельности является именно информационное и консультационное сопровождение деятельности менеджмента предприятия с целью улучшения эффективности его работы.

Определив место и основные задачи каждой сферы деятельности агропредприятия, можно отметить, что их миссии выглядят следующим образом (таблица 1):

Таблица 1

Миссии контроля, менеджмента и контроллинга на агропредприятии [7]

Миссия контроля	Миссия контроллинга	Миссия менеджмента
Анализ конечных результатов деятельности агропредприятия, определение отклонений от плана.	Информационная и консультационная поддержка менеджмента в процессе планирования, организации, управления и контроля использования ресурсов.	Выполнение плана и достижение целей агропредприятия с помощью планирования, организации, управления и контроля деятельности.

Контроллинг, конечно же, не подразумевает под собой исключительно контроль совершаемых действий на предприятия, не является заменой и альтернативой менеджмента, так же как система менеджмента с внедрением контроллинга не перестает выполнять свои основные задачи: планирование, организация, управление и контроль. Контроль в полной мере присущ как менеджменту, так и контроллингу, является их неотъемлемой задачей, в то время как остальные две сферы могут быть абсолютно обособленными и самостоятельными, и в полной мере осуществлять поддержку друг друга.

Сущность контроллинга определяется выполняемыми задачами и функциями данной системы [8]. Массу выполняемых задач контроллинга можно объединить в три большие группы (рисунок 1):

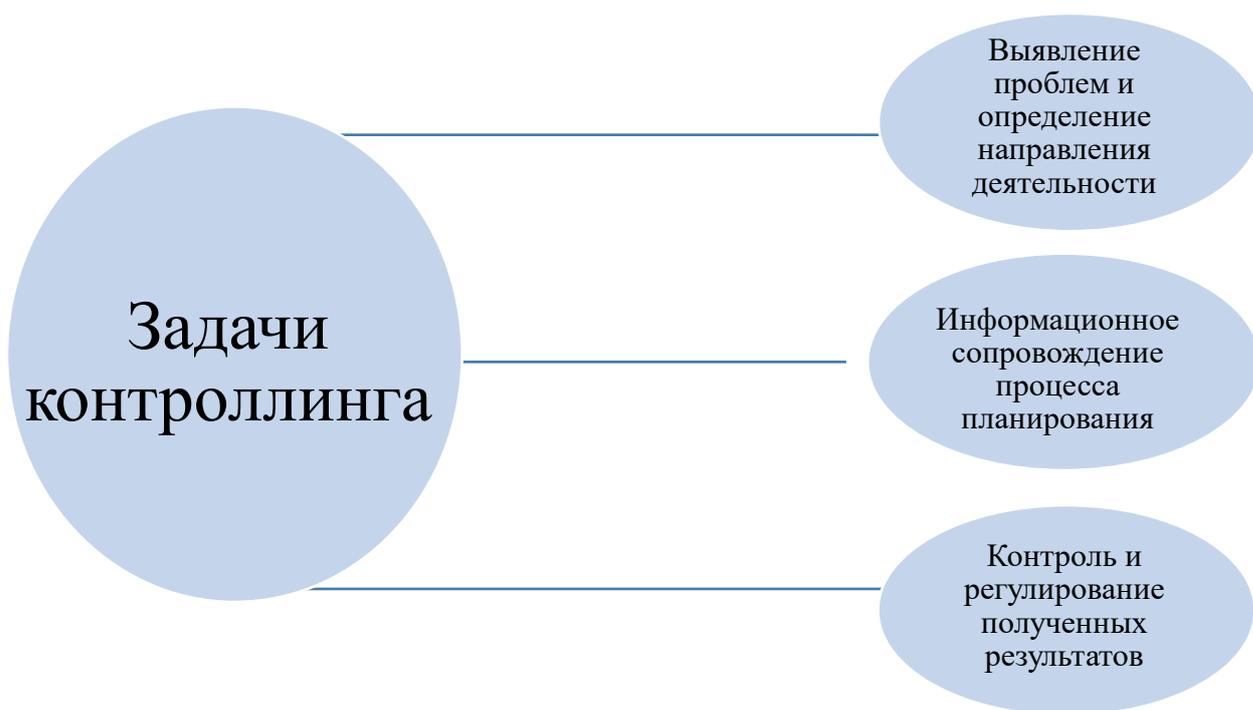


Рисунок 1 2- Задачи контроллинга

Основной и первоначальной задачей контроллинга являются, конечно же, выявление проблем и определение направления деятельности агропредприятия до того, как эти проблемы перерастут в кризис. Данная задача проявляется в следующем:

- составление прогноза экономического и финансового состояния агропредприятия на ближайшую перспективу (оперативный план);
- составление прогноза экономического и финансового состояния агропредприятия с учетом осуществляемых инвестиций (стратегический план);
- выявление внешних и внутренних факторов, влияющих на финансово-хозяйственное положение агропредприятия;
- обеспечением устойчивого производственно-финансового состояния агропредприятия при достижении предельных значений показателей или при наступлении кризиса.

Вторая задача системы контроллинга состоит в информационном сопровождении процесса планирования. Решение данной задачи связано с:

- разработкой методик планирования;
- выявлением определенных границ отклонений фактически достигнутых результатов от плановых;
- анализом причин данных отклонений, на основе выявленных внутренних и внешних факторов, влияющих на ведение финансово-хозяйственной деятельности;
- созданием системы учета и отчетности, которая была бы понятна менеджерам;
- предоставлением информации как внутренним пользователям (менеджерам), так и внешним (акционерам, банкам, инвесторам и другим лицам).

Третьей обширной завершающей задачей контроллинга является задача контроля и регулирования достигнутых результатов деятельности, которая в полной мере проявляется в контроле над достижением поставленных целей и задач агропредприятия, исправление неверных действий менеджеров и их своевременное информирование о кризисных моментах, а также участие в выработке корректирующих мероприятий по устранению ошибок.

В соответствии с представленными задачами можно охарактеризовать контроллинг по его разновидностям. Виды контроллинга подразделяются по различным классификационным признакам, таким как [5]:

- объект наблюдения (контроллинг финансов, отчетности, производства, логистики и т.д.);
- цели агропредприятия (оперативный, стратегический, диспозитивный);
- качественные и количественные показатели (контроллинг затрат, прибыли, выручки, кадровый и экологический контроллинг)
- структурные подразделения.

Существует несколько видов контроллинга в зависимости от фактора времени, так как в зависимости от временного интервала кардинально меняются цели и

задачи, стоящие перед контроллинговой службой, а также охват исследования деятельности агропредприятия:

1. Краткосрочный контроллинг – контроллинг, который осуществляет оперативный мониторинг показателей, контроль деятельности в течение прошедшей недели или месяца;
2. Среднесрочный контроллинг – контроллинг, изучающий отчетные данные, отклонение плановых показателей от фактически достигнутых за квартал, а также корректирующий неточности в деятельности;
3. Долгосрочный контроллинг – контроллинг, направленный на подведение годовых итогов, выявление ошибочных действий, а также прогнозирование и планирование стратегии в перспективе на будущее (интервал исследования – 1 год).

В целом, можно сделать вывод о том, что все три вида контроллинга по временному фактору тесно взаимосвязаны и не могут сосуществовать без поддержки более низкого уровня. Краткосрочный контроллинг предоставляет оперативную информацию о текущем состоянии дел, среднесрочный, в свою очередь, ее перерабатывает для получения первоначальных данных анализа, а затем на их базе строится долгосрочный план. В соответствии с этим, необходимо ввести понятие «санирующего контроллинга», который бы объединял все три вида контроллинга и был ориентирован, в первую очередь на своевременное выявление, сглаживание либо полное устранение кризисных явлений. Направление санирующего контроллинга представлено на рисунке 2:



Рисунок 2 - Функционирование санирующего контроллинга

Исходя из представленной схемы, оперативный, текущий и стратегический контроллинг преследует собственные цели, выполняет определенные функции и задачи, но в совокупности они призваны устранять возникающие негативные ситуации на агропредприятии, формируя санирующий контроллинг. Фактор времени в данном случае является необходимым элементом санирующего контроллинга, в общей сложности затрагивающий один год деятельности агропредприятия. Фактор времени позволяет анализировать достигнутые

результаты деятельности компании интервально (месяц, квартал, год), опираясь в разные временные периоды на разные цели и показатели деятельности, что позволяет на ранних этапах выявлять отклонения от заданных плановых показателей и проводить санацию. [4]

Таким образом, проанализировав задачи и системы контроллинга, объединив виды контроллинга в выявленный saniрующий контроллинг, можно сформулировать определение контроллинга. Контроллинг – это система, выполняющая saniрующую функцию в агропредприятии через своевременное выявление внутренних и внешних факторов, мешающих его развитию, а также проведение анализа результатов деятельности с учетом различных временных интервалов (месяц, квартал, год).

В разные периоды времени перед контроллингом стояла одна и та же задача - анализ и контроль результатов деятельности. Что касается значения контроллинга в настоящий период времени, то он, несомненно, необходим не только для анализа и учета финансовых результатов, но и для предоставления информации для прогнозирования и планирования деятельности с целью обеспечения функционирования всего предприятия в целом.

Литература

1. Боброва М.Б. Стратегическое управление предприятием на основе применения концепции контроллинга / М.Б. Боброва // Вестник Московского государственного областного университета. – 2017. - № 1. – С. 27
2. Бочкова В. В. Организация системы контроллинга и эффективность его применения в деятельности предприятия / В.В. Бочкова // Экономика и управление. – 2015. - № 1. – С. 69-72.
3. Дегальцева, Ж.В. Контроллинг как инструмент управления хозяйствующим субъектом / Ж.В. Дегальцева, С.А. Иванова // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2016. - № 8. – С. 67

4. Новикова Е.В. Контроллинг на предприятии: особенности внедрения и функционирования / Е.В. Новикова // Вопросы науки и образования. – 2018
5. Попченко, Е.Л. Эволюция контроллинга: от «учетчика гороха» до «стратегического навигатора» / Е.Л. Попченко, О.В. Дмитриева, А.Ю. Усанов // Управленческий учет. – 2014. – № 6. – С. 46
6. Потылицына, Е.А. Генезис понятия «контроллинг» / Е.А. Потылицына // Проблемы современной экономики. – 2011. – № 4. – С. 109
7. Сафаров, А. Правильный контроллинг: мнение практика / А. Сафаров // Управленческий учет. – 2013. - № 1. – С. 40
8. Суглобов, А.Е. Обоснование задач системы контроллинга для комплексного управления хозяйствующим субъектом / А.Е. Суглобов, А.А. Подрезов // Управленческий учет. – 2015. - № 1. – С. 39

Literatura

1. Bobrova M.B. Strategicheskoe upravlenie predpriyatiem na osnove primeneniya kontseptsii kontrollinga / M.B. Bobrova // Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo oblastnogo universiteta. – 2017. - № 1. – S. 27
2. Bochkova V. V. Organizatsiya sistemy kontrollinga i ehffektivnost' ego primeneniya v deyatelnosti predpriyatiya / V.V. Bochkova // Ehkonomika i upravlenie. – 2015. - № 1. – S. 69-72.
3. Degal'tseva, ZH.V. Kontrolling kak instrument upravleniya khozyaistvuyushchim sub"ektom / ZH.V. Degal'tseva, S.A. Ivanova // Innovatsionnaya ehkonomika: perspektivy razvitiya i sovershenstvovaniya. – 2016. - № 8. – S. 67
4. Novikova E.V. Kontrolling na predpriyatii: osobennosti vnedreniya i funktsionirovaniya / E.V. Novikova // Voprosy nauki i obrazovaniya. – 2018
5. Popchenko, E.L. Ehvolyutsiya kontrollinga: ot «uchetchika gorokhA» do «strategicheskogo navigatorA» / E.L. Popchenko, O.V. Dmitrieva, A.YU. Usanov // Upravlencheskii uchet. – 2014. – № 6. – S. 46

6. Potylitsyna, E.A. Genezis ponyatiya «kontrollinG» / E.A. Potylitsyna // Problemy sovremennoi ehkonomiki. – 2011. – № 4. – S. 109
7. Safarov, A. Pravil'nyi kontrolling: mnenie praktika / A. Safarov // Upravlencheskii uchet. – 2013. - № 1. – S. 40
9. Suglobov, A.E. Obosnovanie zadach sistemy kontrollinga dlya kompleksnogo upravleniya khozyaistvuyushchim sub"ektom / A.E. Suglobov, A.A. Podrezov // Upravlencheskii uchet. – 2015. - № 1. – S. 39

© Черданцев В.П., 2022. *International agricultural journal*, 2022, №1, 140-153.

Для цитирования: Черданцев В.П. Система контроллинга – залог управления эффективностью финансово-хозяйственной деятельностью агропредприятий// *International agricultural journal*. 2022, №1, 140-153.