

obshchestvennogo-pitaniya-po-tipam-subektov-khozyaystvovaniya/. – Дата доступа: 14.02.2021.

9. Собираемые группировки по видам экономической деятельности в соответствии с Общегосударственным классификатором Республики Беларусь ОКРБ 005-2011 «Виды экономической деятельности» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.belstat.gov.by/upload-belstat/upload-belstat-pdf/klassifikatory/sobir-grup\\_OKED005-2011\\_izm2.pdf](https://www.belstat.gov.by/upload-belstat/upload-belstat-pdf/klassifikatory/sobir-grup_OKED005-2011_izm2.pdf). – Дата доступа: 15.04.2020.

*О.И. Козловская, магистр экон. наук, ассистент  
УО «Белорусский государственный экономический университет»  
Минск (Беларусь)*

## **КОНТРОЛЛИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

Рост глобализации рынков, обострение конкуренции, структурные изменения в экономике, появление новых мейнстримов в обществе, распространение пандемии и другие факторы способствуют пересмотру сложившейся практики управления предприятиями, которая не в полной мере отвечает современным требованиям и условиям хозяйствования. Выживание предприятий в таких условиях возможно за счет систематического проведения оценки эффективности своей деятельности с целью корректировки планов в зависимости от меняющейся рыночной ситуации и внешней среды.

Как свидетельствует зарубежный опыт, перспективной системой, позволяющей значительно повысить степень эффективности управления предприятием и, как следствие, его финансовую устойчивость, является контроллинг – функционально обособленное направление экономической работы на предприятии, направленное на принятие оперативных и стратегических управленческих решений [1, с. 8].

Теоретические основы и вопросы практической реализации контроллинга рассмотрены в работах зарубежных и отечественных ученых и практиков. За рубежом проблемы контроллинга исследовали такие ученые как Д. Хан, Р. Манн, Э. Майер, Х. Фолльмут, К.-П. Видманн и другие. На постсоветском пространстве большую роль в разработке системы контроллинга сыграли работы Н.Г. Данилочкиной, С.Г. Фалько, А.М. Карминского, С.Н. Петренко, Г.Л. Багиева и других. Среди белорусских ученых, рассматривавших вопросы адаптации и применения контроллинга на предприятиях, можно отметить В.А. Анташова, Г.В. Уварову, П.В. Лебедева.

Дитгер Хан в книге «Планирование и контроль: концепция контроллинга» отмечает, что «истоки контроллинга лежат в области государственного управления и уходят своими корнями в средние века. Уже в XV в. при дворе английского короля существовала должность с названием «Countrollour», в задачи которого входили документирование и контроль денежных и товарных потоков» [2, с. 108].

Переориентация значения слова «контроллинг» из области государственного управления в сферу управления предприятием произошла в конце XIX в., когда в 1880 г. должность контроллера (Controllors) появилась в американской железнодорожной компании Atchison, Topeka and Santa Fe Railroad, а в 1982 г. – в компании General Electric [3, с. 8]. Несмотря на это слово «контроллер» вплоть до 20-х годов 20 века на американских предприятиях оставалось неизвестным.

Кроме США, вопросами внедрения службы контроллинга на предприятии занимались ученые-экономисты Германии. В данной стране развитие концепции контроллинга пришлось на 60-е годы прошлого столетия, когда в Германии наблюдался расцвет экономики.

Повышение спроса на услуги в области контроллинга привело к появлению в Германии ряда научных и образовательных организаций. Первым возник Controller-Institut zur Ausbildung in Unternehmensplanung und Rechnungswesen GmbH, Cauting (Институт контроллеров по вопросам образования в области планирования предприятия и учета), занимающийся вопросами подготовки кадров в сфере планирования предприятия и учета. С 1971 г. частные и общественные семинары проводит Controller-Akademie (Академия контроллеров). В 1975 г. основан Controller-Verein e.v. (Союз контроллеров). Следующей важной вехой на пути внедрения идей и философии контроллинга стало основание журнала «Controller» (1989 г.) [4, с. 18].

В современной экономике и практике контроллинг – сложное интегрированное понятие. Несмотря на довольно длительную историю развития, до настоящего времени не сформировалось однозначного определения понятия «контроллинг». Слово «контроллинг» произошло от английского слова «to control», означающее управлять, контролировать, проверять. Однако, в США данный термин не распространен, несмотря на название профессии – контроллер. Там укоренился термин «управленческий учет» и весь комплекс задач контроллинга решается в его рамках. Термин «контроллинг» принят в Германии, откуда он и пришел к нам.

Таким образом, в разных странах и на разных предприятиях развитие концепции контроллинга шло неравномерно. В связи с этим сосуществуют концепции контроллинга, соответствующие разным этапам его развития и разным экономическим школам.

В мировой практике выделяют две концепции контроллинга – немецкую и американскую. При этом в немецкой концепции преобладает тенденция академизации контроллинга, стремление создать сначала теоретически целостную систему, а затем приниматься за решение конкретных задач. В США доминирует прикладная сторона: контроллинг теснее связан с менеджментом, более ориентирован на требования рынка и потребности клиентов [5, с. 18].

В американской модели в функции контроллинга дополнительно включены задачи финансового учета. В центре же немецкой модели находится внутренний (управленческий) учет в различных формах. Внешний учет, напротив, не входит в сферу контроллинга. Задачи контроллера и финансиста принципиально отличаются: финансист отвечает за управление денежными потоками, а контроллер обслуживает бухгалтерский учет и финансовое планирование.

Принципиальное отличие этих концепций заключается в том, что по немецкой концепции центральные задачи контроллинга включают в себя решения проблем внутреннего учета в документальной, плановой и контрольной формах, а американская концепция, в отличие от немецкой, дополнительно включает в себя задачи внешнего учета, анализа и оценки результатов [6, с.93–94].

Находясь на пересечении планирования, учета, информационного обеспечения, контроля и координации, контроллинг занимает особое место в управлении: он связывает воедино все эти функции, интегрируя и координируя их, переводя процесс управления предприятием на качественно новый уровень [1, с. 8]. **Для выполнения этих функций контроллинг располагает комплексом методов и инструментов, к которым относятся: система учета, традиционные приемы менеджмента, а также методы математической статистики и эконометрические методы.**

Вместе с тем, внедрение контроллинга в деятельность предприятия предусматривает разработку его концепции для предприятия, которая должна содержать цели, задачи и принципы контроллинга, инструментарий с помощью которого следует проводить контроллинг, центры ответственности за внедрение, область и основные критерии контроллинга, процесс его осуществления.

Одной из важнейших стадий формирования концепции контроллинга на предприятии выступает процесс контроллинга. Данный процесс включает в себя следующее: определение целей, планирование контроллинга, реализация мероприятий контроллинга, мониторинг результатов и оценка эффективности контроллинга, регулирование контроллинга.

Первым этапом процесса контроллинга является определение его целей, как качественных, так и количественных и определение их иерархии.

Цели контроллинга являются производной от целей предприятия. Высшая его цель состоит в сохранении и успешном дальнейшем развитии предприятия. Для реализации этой цели предприятие производит товары и услуги, оптимизирующие его финансовый результат с учетом поставленных социальных целей. Контроллинг содействует достижению главной стоимостной (монетарной) цели предприятия – оптимизации финансового результата через максимизацию прибыли и ценности капитала при гарантированной ликвидности. Вместе с тем посредством контроллинга достижение данной цели координируется с достижением социальных и рыночных целей и необходимыми для этого мероприятиями и ресурсами. Оптимизация финансового результата при гарантированной ликвидности может рассматриваться как главная цель контроллинга, для достижения которой решаются основные его задачи – формирование целенаправленного комплекса мероприятий по достижению главной цели. Основные задачи контроллинга заключаются в информационном обеспечении ориентированных на результат процессов планирования, регулирования и контроля (мониторинга) на предприятии, в выполнении функций интеграции, системной организации и координации. Базу контроллинга составляют показатели производственного и финансового учета, организованные в банк технико-экономических данных [2, с. 112].

Являясь системой управления предприятием, контроллинг осуществляет различные функции. Среди них выделяют: управленческую функцию, функцию планирования, функцию контроля, информационную и консультационную функции [1, с. 19].

На втором этапе процесса контроллинга происходит детальное планирование мероприятий внедрения контроллинга, затрат и ответственных лиц, сроков, мероприятий по реализации функций контроллинга, его инструментария, порядка осуществления контроля за реализацией контроллинга на предприятии и перечень основных подконтрольных показателей, которые в дальнейшем предоставят возможность оценки эффективности внедрения контроллинга и реализации его отдельных функций.

Реализация мероприятий контроллинга предусматривает организацию контроллинга, предоставление информационной поддержки управления деятельностью предприятия на основе использования методик и инструментов контроллинга, координацию маркетингового управления предприятием.

Мониторинг контроллинга предусматривает отслеживание процессов контроллинга в режиме реального времени, сравнения запланированных результатов с фактически достигнутыми, составления оперативных отчетов о результатах работы предприятия за определенные отрезки времени [7, с. 214-215].

Контроллинг играет важную роль в антикризисном управлении, что предполагает анализ сценариев развития предприятия, подготовку альтернативных вариантов

плана действий, построение системы подконтрольных показателей деятельности, бюджетирование, координацию деятельности структурных подразделений и отделов предприятия, своевременное выявление возникающих проблем, соответствующую корректировку деятельности предприятия, осуществление непрерывного мониторинга состояния предприятия и внешнего окружения и т.п. [8, с. 12].

На основании выше изложенного, можно выделить присущие контроллингу особенности:

- увязка оперативных финансово-экономических расчетов и стратегических решений;

- ориентация финансово-экономических расчетов на принятие экономически обоснованных решений;

- новое содержание таких традиционных функций управления, как планирование, контроль, информационное обеспечение, которые составляют ядро контроллинга;

- новое психологическое содержание роли плано-экономических служб (служб контроллинга на предприятии) [9, с. 10].

Несмотря на это до сих пор нет единой точки зрения на контроллинг. Однако, ясно одно, что концепция контроллинга – это своего рода страховка для предприятий, залог его эффективной деятельности. Контроллинг как концепция системы управления служит ответом на изменения внешних условий функционирования предприятий.

#### ***Список использованных источников***

1. Лебедев, П.В. Контроллинг: теория, методика, практика / П.В. Лебедев. – Минск : УП «ИВЦ Минфина», 2001. – 152 с.

2. Хан, Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга: Пер. с нем. / Под ред. и с предисл. А.А. Турчака, Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича. – М : Финансы и статистика, 1997. – 800 с.

3. Славников, Д.В. Аналитические инструменты управления затратами в системе контроллинга / Д.В. Славников. – Минск : Регистр, 2007. – 160.

4. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А.М. Карминский [и др.]. – 2-е изд. – М : Финансы и статистика, 2003. – 256 с.

5. Попова, Л.В. Контроллинг : учеб. пособие / Л.В. Попова, Р.Е. Исакова, Т.А. Головина. – М : Издательство «Дело и Сервис», 2003. – 192 с.

6. Михолап, С.В. Концептуальные основы маркетинг-контроллинга / С.В. Михолап, О.И. Козловская // Экономика и управление. – 2009. - № 3 (19). – С. 92–97.

7. Козловская, О.И. Организация контроллинга на предприятии / О.И. Козловская // Менеджмент и маркетинг: опыт и проблемы : сб. науч. трудов ; под общ. ред. И.Л. Акулича. – Минск, 2015. – С. 213–215.

8. Шигаев, А.И. Контроллинг стратегии развития предприятия : учеб. пособие / А.И. Шигаев. – М : ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 351 с.

9. Попова, Л.В. Контроллинг : учеб. пособие / Л.В. Попова, Р.Е. Исакова, Т.А. Головина. – М : Дело и сервис, 2003. – 192 с.

## **ФАКТОРЫ И НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГА**

Разработка новых технических и программных решений, современные сетевые инфраструктуры, множество цифровых сервисов и проектов определяют жизнедеятельность людей под влиянием цифровизации. Специалисты заметили, что каждый человек, живущий на планете, все более погружен в цифровую среду и использование цифрового маркетинга стало эффективным способом взаимодействий с потенциальными потребителями [1]. Цифровой маркетинг имеет важное значение в развитии экономических реалий и представляет методологию ведения бизнеса с применением цифровых каналов и инструментов, широко представленных в офлайн и онлайн пространствах. Кроме того, указанный маркетинг оказывает влияние на поведение людей, предпочитающих консультации с применением цифровых технологий.

Многие коммерческие компании для достижения целей бизнеса активно применяют цифровые каналы и инструменты и учреждают исследования, продвижения, распределения, формируют имидж и управляют репутацией. При формировании стратегий тактические действия цифрового маркетинга стоит соотносить с анализом факторов влияния на данный маркетинг и направлениями его развития. В этой связи отметим, что «центральная проблема современного бизнеса заключается не в дефиците товаров, а в дефиците потребителей» [2, с.11]. Следовательно, к первостепенным факторам влияния на цифровой маркетинг стоит причислить центральную проблему в современном бизнесе.

Эксперты замечали, что бизнес конкурирует в двух измерениях: физический мир ресурсов и виртуальный мир информации. Цифровой маркетинг направлен на понимание и анализ предпочтений потребителей, выявления их нужд, изучение и улучшение опыта взаимодействий для формирования релевантных коммуникаций и удовлетворения общественных и частных интересов [3, с.54] в физическом и виртуальном пространствах.

В 2013 году Американская ассоциация маркетинга обозначила цифровой маркетинг как использование цифрового контента, ценного для клиентов, партнеров, компаний и их брендов. Однако только цифрового контента для анализа предпочтений, выявления нужд клиентов и прогноза недостаточно. Стало быть, цифровой маркетинг активно развивается, о чем свидетельствуют инновационные методы, торговая политика, сервис и иные меры с применением сетевых, мобильных, трансляционных технологий и цифровых устройств в офлайн пространстве.

Цифровой маркетинг тесно переплетен с интернет-маркетингом, в котором имеется ряд технических приемов, позволяющих достигать целевую аудиторию даже в офлайн среде (использование приложений в телефонах, sms/mms, рекламные дисплеи на улицах и т.д.) [4]. Создание смартфонов и планшетов изменило способы выхода в Интернет. Стало быть, главное отличие цифрового маркетинга заключается в широких возможностях реализации маркетинговых практик. Однако еще сравнительно не-