

**A.A. Fedotova, V.A. Drabenko**

## **ESSENCE OF FINANCIAL CONTROLLING IN ACTIVITY OF LEADING RUSSIAN ENTERPRISES BY THE EXAMPLE OF EUROKHIM HOLDING (FOSFORIT, PLC)**

**Anastasia Fedotova** – specialist, the Department of Management, State Institute of Economics, Finance, Law and Technology, Gatchina; e-mail: [nastya\\_ipatova@mail.ru](mailto:nastya_ipatova@mail.ru).

**Vadim Drabenko** – State Institute of Economics, Finance, Law and Technology, Doctor of Engineering, PhD in Economics, professor, Gatchina; e-mail: [giefpt\\_kafman@mail.ru](mailto:giefpt_kafman@mail.ru).

*We look at financial controlling in Russia. The relevance of the topic in question is directly related to rapidly changing conditions of the modern world in which companies have to operate.*

*We consider the concept of financial controlling, analyze the functions of specialists in financial controlling, substantiate the need to establish financial controlling groups in companies wishing to operate successfully and quickly solve difficult financial and economic problems.*

*Keywords: financial controlling; difficult socio-economic situation; financial controlling specialist; optimal management structure; EuroKhim holding; strategic and operational controlling.*

**А.А. Федотова, В.А. Драбенко**

## **СУЩНОСТЬ ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЛИНГА В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ВЕДУЩИХ РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ НА ПРИМЕРЕ ХОЛДИНГА ЕВРОХИМ (ООО «ПГ "ФОСФОРИТ"»)**

**Анастасия Александровна Федотова** – специалист кафедры менеджмента, Государственный институт экономики, финансов, права и технологий, г. Гатчина; e-mail: [nastya\\_ipatova@mail.ru](mailto:nastya_ipatova@mail.ru).

**Вадим Анатольевич Драбенко** – зав. кафедрой менеджмента, Государственный институт экономики, финансов, права и технологий, доктор технических наук, кандидат экономических наук, профессор, г. Гатчина; e-mail: [giefpt\\_kafman@mail.ru](mailto:giefpt_kafman@mail.ru).

*В статье рассматривается тема финансового контроллинга в России. Актуальность данной темы непосредственно связана с быстро меняющимися условиями современного мира, в котором вынуждены функционировать предприятия.*

*Авторы статьи исследуют понятие «финансовый контроллинг», анализируют функции специалистов по финансовому контроллингу, обосновывают необходимость создания групп финансового контроллинга в компаниях, желающих работать успешно и оперативно решать сложные финансово-экономические задачи.*

*Ключевые слова: финансовый контроллинг; сложная социально-экономическая ситуация; специалист по финансовому контроллингу; оптимальная структура управления; холдинг «ЕвроХим»; стратегический и оперативный контроллинг.*

Социально-экономическая система современной России испытывает периодические потрясения, связанные со сложной политической ситуацией в мире. Предприятия вынуждены искать пути повышения эффективности их деятельности,

чтобы своевременно справляться с новыми условиями функционирования. Создание групп финансового контроллинга на предприятиях – одно из важнейших решений холдинга, повлекшее за собой решение многих современных проблем.

Система контроллинга позволяет реализовывать оперативные и стратегические цели обеспечения финансовой устойчивости бизнеса. Она объединяет в себе функции стратегического управления: планирование, координацию, учет, анализ и контроль.

Слово «контроллинг» имеет латинское происхождение от «contra» (против) и «rotulus» (свиток), это означало проверку реальных запасов вместо письменных отчетов по ним. «В XV веке слово *Contrarotularius* превратилось в официальный титул "Контролера" в английском Королевском суде» [2]. Это можно расценивать как первую попытку решения задач государственной важности путем управления при помощи идей контроллинга.

В монографии «Финансовый контроллинг в холдингах» указано, что «все-го через два года после создания Соединенных Штатов Америки, в 1778 году, конгресс США создал профессию «Контролера», который должен был курировать бюджетное управление американского правительства и обеспечивать согласование» [4. С. 57].

Спустя сто лет в частной сфере появилась первая должность контролера. Контроллинг быстро приобретал популярность и уже в 1931 году была организована правозащитная организация «Controller's Institute of America», позже переименованный в «Financial Executive Institute». Типовыми задачами контроллинга в то время являлись: финансовое планирование, составление отчетности, проведение ревизий и осуществление контроля. «Первой из индустриальных предприятий должность контроллера в 1892 г. вводит компания «General Electric Company» [5. С. 12].

Контроллинг становится все более популярным в последние двадцать лет. Зародившись в Западной Европе и США, он постепенно развивается и в странах Азии.

Лишь малая часть российских компаний на данном этапе развития имеет в своем штате такую единицу, как «специалист по финансовому контроллингу». В нашей стране интерес к финансовому

контроллингу проявился в 1990-е годы, в период закрепления фактических и юридических принципов ведения хозяйственной деятельности. В то время службы контроллинга появились на крупных промышленных предприятиях в планово-экономических отделах, отделах финансово-экономического анализа, информационно-аналитических отделах. Авторы работы «Контроллинг на промышленном предприятии» представляют эволюцию взглядов на контроллинг в России следующим образом:

- «1991–1995 гг. – контроллинг отождествлялся с учетом затрат;
- 1996–1997 гг. – контроллинг понимался как учет затрат и результатов;
- 1998–2000 гг. – контроллинг – это бюджетирование, оперативное планирование и управление затратами;
- с 2000 г. преобладает понимание контроллинга как поставщика и интерпретатора информации для руководства, а также координатора оперативной деятельности предприятия» [5].

Следует разобраться в сущности понятия «финансовый контроллинг», выделить функции специалистов данной группы, определить проблемы, с которыми могут справляться сотрудники, чтобы понять актуальность выбранной для исследования темы.

Существуют различные трактовки определения «финансовый контроллинг». Так, G. Wöhe определяют контроллинг как «совокупность всех мер по поддержке и координации сфер менеджмента, планирования, контроля, организации, управления человеческими ресурсами и информацией, с целью наиболее эффективной работы компании» [9].

В своё время R.W. Hahn отметил, что «контроллинг обладает информационной функцией с целью поддержки ориентированного на результат управления» [6].

По мнению P. Horvath, «контроллинг – подсистема, которая поддерживает руководство компании и координирует процессы планирования, контроля и предоставления информации» [7].

В целом, финансовый контроллинг – функциональная система, осуществляю-

щая контрольные действия на приоритетных направлениях финансовой деятельности компании. Она способствует своевременному выявлению отклонений фактических итогов от планируемых. Система обеспечивает принятие оперативных управленческих решений компании, ведущих к оптимизации её деятельности.

В литературе выделяют четыре принципа контроллинга:

- «принцип движения и торможения;
- принцип своевременности;
- принцип стратегического сознания;
- принцип документирования» [1].

*Принцип движения и торможения* способствует созданию объективных условий для постоянного внедрения новшеств в деятельность предприятия с учетом его конкретных особенностей.

*Принцип своевременности* означает необходимость для руководства предприятия поступления свежих данных о внешней и внутренней среде функционирования. Организация обязана своевременно реагировать на рыночные изменения.

*Принцип стратегического сознания* означает, что любые решения и действия должны соответствовать стратегическим программам предприятия.

*Принцип документирования* основан на создании условий для организации проверок на предмет соблюдения целей и задач стратегического контроллинга, а условия эти представляются в письменном виде с предварительной оценкой значимости.

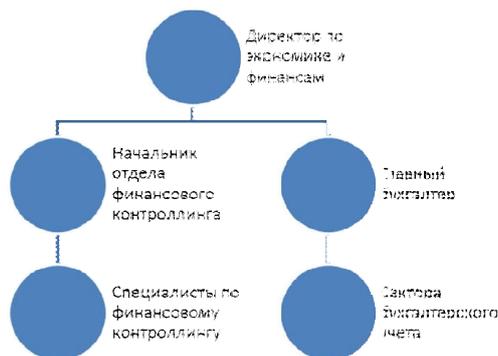
Предприятие ООО «ПГ "Фосфорит"» на сегодняшний день имеет современную эффективную структуру управления. Её финансово-экономическая часть пред-

ставлена на рисунке.

Управление структурными подразделениями, организация централизованного управления экономикой, финансами, разработка мер по обеспечению финансовой устойчивости компании осуществляется директором по экономике и финансам. Кроме того, директор определяет финансовую политику предприятия, проводит анализ и оценку финансовых рисков, разрабатывает меры по их минимизации. Директор по экономике и финансам возглавляет работу по формированию налоговой политики предприятия, налоговому планированию и оптимизации налогообложения, совершенствованию учетной политики.

Директор по экономике и финансам проводит анализ и оценку инвестиционной привлекательности проектов и целесообразности вложения средств, контроль соотношения собственного и заемного капитала, а также осуществляет взаимодействие с кредитными организациями по вопросам размещения временно свободных денежных средств, проведения операций с ценными бумагами, получения кредитов.

Начальник отдела финансового контроллинга руководит работой по управлению финансами исходя из стратегических целей и перспектив развития организации, контролирует составление будущих и текущих планов и бюджетов доходов и расходов и бюджетов движения денежных средств. Кроме того, начальник отдела финансового контроллинга осуществляет анализ и оценку финансовых рисков, разрабатывает меры по оптимизации, принимает меры по обеспечению платежеспособ-



Структура управления: финансово-экономическая часть

способности и ликвидности предприятия, организует работу по проведению анализа и оценки финансовых результатов деятельности предприятия.

Специалист по финансовому контроллингу – довольно новая для России должность. Она включает в себя функции экономистов, финансистов и контролёров, совмещая которые, данный сотрудник повышает эффективность работы предприятия, решая сложные производственные задачи.

В обязанности специалистов по финансовому контроллингу на предприятии ООО «ПГ "Фосфорит"» входит:

- проведение анализа выполнения предприятием бюджета доходов и расходов;
- разработка бюджета доходов и расходов и составление отчета о его выполнении;
- формирование плана бюджета движения денежных средств компании, осуществление контроля над его исполнением;
- проведение анализа существующих принципов бюджетирования, подходов и форм текущего и перспективного планирования движения денежных средств.

Бюджет на предприятии специалистом по финансовому контроллингу составляется на основе базовых принципов бюджетирования:

- принцип приоритетности: расходование ограниченных ресурсов в приоритетных направлениях;
- принцип целесо согласования;
- принцип причинности: плановая единица планирует и отвечает за те величины, на которые имеет способ воздействия;
- принцип постоянства целей;
- принцип ответственности.

Бюджетирование происходит путем совместной работы контроллера и менеджеров подразделений и направлено на достижение целей компании.

Бюджетирование в целом обладает рядом достоинств. Во-первых, оно способствует координации работы предприятия. Во-вторых, оно служит инструмен-

том сравнения достигнутых и планируемых значений. В-третьих, бюджетирование способствует совершенствованию процесса распределения ресурсов. Кроме того, оно способствует мотивации персонала, ускоряет процессы коммуникаций, позволяет сотрудникам четко понимать направления деятельности предприятия.

Кроме вышеуказанных функций специалиста по финансовому контроллингу существуют следующие:

- составление отчетов о выполнении графиков финансирования объектов инвестиционных проектов, участие в оценке эффективности инвестиций;
- формирование реестра предстоящих платежей, контроль над сохранением необходимого запаса денежных средств, корректирование количества платежей, определение необходимости в финансировании;
- ведение управленческого учета себестоимости продукции, работ и услуг предприятия, участие в разработке и реализации мероприятий, направленных на снижение себестоимости;
- осуществление валютного контроля экспортных контрактов, взаимодействие с обслуживающими банками, организация обслуживания по корпоративным картам;
- участие в разработке стратегических планов на основе обоснованных прогнозов и достигнутых экономических показателей по использованию производственных мощностей, материальных и трудовых ресурсов;
- участие в подготовке отчетности по проекту;
- сбор информации о платежах всех отделений и служб предприятия, контроль над исполнением платежей, своевременностью исполнения планов. Средства предприятия при осуществлении платежей должны разноситься по статьям, бюджетам, проектам, согласно установленным нормативным документам, принятым на предприятии;
- выполнение срочных отчетов для вышестоящего руководства.

Выделяют три вида планирования в зависимости от длины планового периода:

краткосрочное, среднесрочное и долгосрочное. Долгосрочное планирование, как правило, связано с инвест-планированием. Среднесрочное планирование включает в себя уточнение поступлений и платежей, их сроков и объемов. Самое точное планирование – краткосрочное, со сроком планирования от 3 до 12 месяцев.

International Group of Controlling – международная группа контроллинга – определила миссию контроллера: « контроллеры организуют и сопровождают процесс постановки целей, планирования и управления, неся тем самым совместную с менеджером ответственность за достижение целей» [4. С. 62]

Важность деятельности специалистов по финансовому контроллингу объясняется тем, что данные сотрудники отвечают как за планирование по цехам, составление бюджетов, проведение анализа себестоимости, поиск направлений для оптимизации деятельности, так и за проведение платежей, соблюдение платежной дисциплины.

Ученые выделяют два вида контроллинга – стратегический и оперативный. Стратегический контроллинг ищет пути повышения эффективности использования имеющихся у предприятия и потенциально возможных в будущем ресурсов. Стратегический контроллинг решает следующие задачи: формирование контролируемых и нормативных величин, определение фактических величин, сопоставление величин «план-факт», анализ причин отклонений, разработка корректирующих мероприятий для управления отклонениями. Оперативный контроллинг, в свою очередь, – это система, направленная на обеспечение достижения оперативных (текущих) целей компании. «Под оперативным контроллингом понимается процедура повседневного контроля явлений и процессов в деятельности холдинга, а также их изменений и отклонений от плана» [4. С. 79].

Что касается особенностей финансового контроллинга в России, то можно говорить о том, что данная должность при-

сутствует в довольно небольшом количестве компаний. Но в настоящее время процент таких сотрудников в нашей стране растет. Это связано, в первую очередь, с многофункциональностью данного специалиста. Введение данной единицы в штат компании – своевременный шаг к нахождению универсального сотрудника для решения целого комплекса проблем.

### ЛИТЕРАТУРА

1. Банникова Н.В., Лисова О.М., Грачева Д.О. Основы организации контроллинга на предприятии / Ставропольский государственный аграрный университет. Ставрополь, 2013. 64 с.

2. Брейли Р., Майерс С. Принципы корпоративных финансов. 2-е русск. изд. (пер. с 7-го междунар. изд.). М.: Олимп-Бизнес, 2008. 1008 с.

3. Жуков В.Н. Система внутреннего финансового контроля в корпорациях: содержание и инструменты моделирования: монография. М.: ИНФРА-М, 2016. 212 с.

4. Казакова Н.А., Хлевная Е.А., Ангеловская А.А. Финансовый контроллинг в холдингах: монография. М.: ИНФРА-М, 2016. 237 с.

5. Карминский А.М., Фалько С.Г., Грачев И.Д. [и др.]. Контроллинг на промышленном предприятии / под ред. А.М. Карминского, С.Г. Фалько. М.: ИД «Форум»: ИНФРА-М, 2013. 304 с.

6. Hahn R.W. Regulatory reform: What do the government's numbers tell us? // R.W. Hahn (Ed.). Risks, Costs, and Lives Saved. New York: Oxford University Press, 1996.

7. Horvath P. Controlling, 10th Edition. Vahlen, München, 2006.

8. Kaplan Robert S., Norton David P., Rugelsjoen Bjarne. Managing Alliances with the Balanced Scorecard. Harvard Business Review. 2010. № 1 (January–February). P. 114–120.

9. Wöhe G. Einführung in die allgemeine Betriebs wirts chafts lehre. Vahlen, München, 2005.

10. Официальный сайт АО «ЕвроХим». URL: <http://www.eurochemgroup.com/ru/>