

3. Жидко Е. А. Информационная и интеллектуальная поддержка управления развитием социально-экономических систем / Е. А. Жидко, Л. Г. Попова // Вестник Иркутского государственного технического университета. — 2014. — № 10 (93). — С. 12—19.

4. Жидко Е. А. Человеческий фактор как аргумент информационной безопасности компании / Е. А. Жидко, Л. Г. Попова // Информация и безопасность. — 2012. — Т. 15. № 2. — С. 265—268.

5. Жидко Е. А. Логико-вероятностно-информационный подход к моделированию информационной безопасности объектов защиты: монография / Е. А. Жидко; Воронеж. гос. арх.-строит. ун-т. — Воронеж, 2016. — 123 с.

6. Попова Е. С. Формирование концептуальных основ диагностики производственного потенциала экологически опасных и экономически важных объектов / Е. С. Попова, Ю. А. Петренко, Е. А. Жидко // Научный вестник Воронежского государственного архитектурно-строительного университета. Серия: Физико-химические проблемы и высокие технологии строительного материаловедения. — 2017. — № 1 (14). — С. 122—127.

7. Попова Е. С. Система диагностики производственного потенциала предприятия / Е. С. Попова // Инновационный Вестник Регион. — 2015. — № 3. — С. 67—70.

*ВУНЦ ВВС «Военно-воздушная академия имени профессора Н. Е. Жуковского и Ю. А. Гагарина», г. Воронеж*

*Попова Е. С., кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры управления повседневной деятельностью подразделений*

*E-mail: evg83@inbox.ru*

*Тел.: 8-920-212-92-91*

*Жидко Е. А., кандидат технических наук, доцент, профессор кафедры управления повседневной деятельностью подразделений*

*E mail: lenag66@mail.ru*

*Тел.: 8-910-345-46-13*

*Рыжков А. С., преподаватель кафедры робототехнических комплексов и систем воздушного базирования*

*E-mail: Irinka-hv@yandex.ru*

*Тел.: 8-920-429-78-95*

УДК 336: 339.137.2

*Б. Г. Преображенский,  
В. В. Сыроужко,  
М. В. Глушкова*

## РАЗВИТИЕ МЕТОДОЛОГИИ КОНТРОЛЛИНГА КАК ИНСТРУМЕНТА УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

*Аннотация: одним из относительно новых экономических инструментов для организаций, используемых в управлении, является контроллинг. Возникновение контроллинга было обусловлено интеграцией экономики страны в международное экономическое сообщество, приведением отечественных правил ведения бизнеса в соответствие с международными требованиями, реформированием систем учета и отчетности и в целом гармонизацией национальной экономики с экономиками развитых стран. Неизбежным следствием «относительной новизны» контроллинга является не устоявшаяся его методология.*

*В результате проведенного исследования авторами выявлено различие существующих точек зрения на принципы, функции и методы контроллинга, т. е. базовые методологические элементы, создающие основу для использования контроллинга в формате инструмента управления деятельностью организации.*

*Ключевые слова: методология контроллинга; принципы контроллинга; функции контроллинга; методы контроллинга.*

*B. G. Preobrazhenskiy,  
V. V. Syroizhko,  
M. V. Glushkova*

## IMPROVEMENT OF CONTROLLING METHODOLOGY AS A TOOL OF MANAGEMENT OF ORGANIZATION

*Abstract: controlling is one of the relatively new economic tools for organizations used in management. The emergence of controlling was due to the integration of the country's economy into the international economic community, bringing domestic business rules in line with international requirements, reforming accounting and reporting systems, and overall harmonization of the national economy with the economies of developed countries. The inevitable consequence of the «relative novelty» of controlling is not its established methodology.*

*As a result of the conducted research, authors have identified a difference in the existing points of view on principles, functions and methods of controlling, i.e. basic methodological elements that create the basis for using controlling as a tool for managing the activities of the organization.*

*Keywords: methodology of controlling; controlling principles; controlling functions; methods of controlling.*

### Введение

Общие методологические основы контроллинга задаются теорией и методологией управленческого анализа. Это обстоятельство признается многими исследователями [2, 3, 4, 8 и др.], причем авторы либо отождествляют контроллинг с управленческим анализом [4], либо идентифицируют его как внутрипроизводственный анализ [2], либо позиционируют контроллинг как разновидность управленческого анализа (внутреннего) в сравнении с финансовым анализом (внешним) [8].

Не ставя перед собой целью оспаривать правомерность существующих подходов к определению соотношения контроллинга с видами экономического анализа, подчеркнем, что все исследователи признают его предназначение для внутреннего использования в рамках организации, что позволяет авторам рассматривать контроллинг в формате экономического инструмента управления её деятельностью.

### Формирование методологии контроллинга для управления деятельностью организации

Если исходить из управленческого анализа как «части комплексного анализа финансово-хозяйственной деятельности организации, а также подсистемы управления, включающей совокупность форм и методов планирования, анализа и контроля» [3, с. 24], следует признать, что управленческий ана-

лиз призван детализировать результаты деятельности организации относительно ее отдельных подразделений, направлений деятельности, вплоть до отдельных элементов производства с целью экономического обоснования планов и прогнозов развития.

Это обстоятельство в полной мере соответствует сущности и предназначению контроллинга и позволяет нам определить управленческий анализ как общий методологический базис для разработки методологии контроллинга (рисунок).

Одним из наиболее важных методологических положений управленческого анализа является установление его отличий от финансового анализа, т. е. областей внутреннего и внешнего анализа деятельности организации, на основе которых можно определить сферы применения контроллинга. Мы считаем, что взаимосвязь внешнего и внутреннего экономического анализа обусловлена тем, что внутренний (управленческий) анализ конкретизирует результаты внешнего (финансового) анализа, используя для этого весь объем информации о деятельности организации, все виды учетных и отчетных данных и, тем самым, создает основу для построения системы контроллинга. Здесь уместно подчеркнуть также и то, что необходимые для контроллинга информационные потоки формируются с учетом сложившейся организационной структуры организации и наличия специально созданных центров ответственности.





Рис. Схема формирования методологии контроллинга

Изложенные положения позволяют нам конкретизировать методологическую роль и задачи контроллинга в системе управления организацией. Полагаем, что при решении этой частной задачи следует учитывать взаимосвязь стратегического (определяющего совокупность действий, обеспечивающих долговременное существование организации на рынке и стабильное укрепление

ее конкурентных позиций) и оперативного контроллинга (определяющего эффективность принятых стратегических решений, обеспечивающих кратковременный текущий эффект в виде получаемой прибыли).

Отсюда его методологическую роль в системе управления организацией можно определить как обеспечение интеграции стратегических и оперативных подсистем

(систем учета, планирования, контроля, анализа, детализированных с целью управления объектами) и методов управления организацией, подчиняющей их достижению единой цели рыночного саморегулирования ее деятельности. Роль контроллинга исполняется в его задачах, связанных с исследованием процессов управления прибылью организации, предупреждением развития кризисных ситуаций, изучением комплекса вопросов, связанных с процессом реализации целей стратегической и оперативной деятельности организации, например, таких, как: планирование; бюджетирование; управленческий учет; анализ и контроль отклонений фактических результатов деятельности от плановых; разработка оптимальных управленческих решений.

В свою очередь, задачи контроллинга требуют экспликации его принципов, в составе которых мы выделяем следующие принципы:

— *комплексности* (или *тотальности* охвата зонами контроля и мониторинга всех направлений деятельности организации) — этот принцип требует наличия достоверной, своевременной и объективной информации о ходе реализации поставленных управленческих задач;

— *интегрированности*, с одной стороны, обуславливающей возможность распределенного использования результатов контроллинга подсистемами управления организацией, а с другой — обуславливаемой степенью взаимосвязи этих подсистем в единую систему контроллинга;

— *использования максимально возможного объема информации о деятельности организации* — детерминированный интегрирующей ролью контроллинга и использованием в процессе его проведения информации, полученной при учете, анализе и, в свою очередь, находящей отражение в перспективных планах развития организации;

— *максимальной закрытости результатов для внешних пользователей* — предполагающий, что контроллинг является разновидностью внутреннего управленческого (внутрипроизводственного) анализа и предназначен для использования внутренними потребителями латентной информации, что связано с конфиденциальностью результатов контроллинга или так называемой «коммерческой тайной»;

— *отсутствия внешней регламентации* — предполагающий предназначение результатов контроллинга для преимущественно внутреннего использования, и, следовательно, его относительную инвариантность и независимость от воздействия внешней среды по сравнению с другими подсистемами управления организацией;

— *ориентации на цели стратегического развития организации и направления ее деятельности* — предполагающий, что контроллинг призван обеспечивать поддержку управленческих решений всех этапах процесса стратегирования для максимально эффективной реализации программных целей и задач ее развития;

— *незамедлительности ответной реакции на изменения среды* — требующий обеспечения непрерывности оперативного мониторинга, осуществления постоянного контроля всех ключевых показателей (индикаторов) деятельности организации и быстрого реагирования всех структурных подразделений, специалистов, менеджеров в случае отклонения от заданных параметров деятельности или выявления негативной динамики показателей (процессов).

Реализация принципов контроллинга в полной мере возможна посредством учета всех специфичных для него функций. Предваряя их рассмотрение, заметим, что функции контроллинга идентифицированы его местом в системе управления организацией как экономического инструмента, формирующего единую интегрированную систему управленческого учета и анализа, а также ролью, состоящей в обеспечении методической и инструментальной базы для поддержки основных функций управления (организации, планирования, контроля, учета и анализа).

По сути, каждая из функций, выполняемая подсистемами управления, в той или иной мере может быть соотнесена с функциями контроллинга, наиболее важными из них, на наш взгляд, являются следующие.

*Методологическая функция* проявляется в разработке системы ключевых показателей эффективности деятельности организации, методологии планирования, анализа и учета, участия в формировании учетной политики, системы материального стимулирования.

*Сервисная функция* контроллинга определяется его основной целью — ориен-



тацией управленческого процесса на достижение целей развития организации и проявляется в обслуживании подсистем управления для координации задач, реализуемых при планировании, учете, контроле и анализе.

Сервисная функция контроллинга тесно связана с его *информационной функцией*, которая заключается в обеспечении подсистем управления организацией достоверной и своевременной информацией о степени реализации поставленных задач, соотношении заданных плановых и нормативных показателей с фактически сложившимися, в том числе об отклонениях, выявленных в ходе учета.

В свою очередь, информационная функция логически взаимосвязана с *аналитической функцией* контроллинга, которая, в отличие от анализа как такового, состоит не только в выявлении отклонений достигнутых параметров деятельности организации от заданных и анализе причин, их вызвавших, но и в разработке конкретных рекомендаций по устранению этих причин. Посредством этой функции решаются такие задачи контроллинга, как обеспечение оперативности анализа и регулирование процесса реализации принятых управленческих решений.

*Контрольная функция* состоит в обеспечении достоверности учетных данных, не подменяя собственно учет и ревизию. В отличие от ревизии контроллинг ориентирован на текущие и будущие результаты деятельности и не связан с документальной проверкой на местах совершения хозяйственных операций. В более широком смысле контрольная функция контроллинга сводится к контролю экономической работы как организации в целом, так и ее структурных подразделений [6, с. 225—229].

*Управляющая функция* контроллинга, вытекающая из его сервисной функции, заключается в том, что с помощью контроллинга и на основе анализа результатов его использования в качестве экономического инструмента рыночного саморегулирования организации разрабатываются и реализуются необходимые меры по корректировке целей стратегического развития и тактических задач ее деятельности. Причем, поскольку контроллинг «сигнализирует» о выявленных недостатках, обнаружен-

ных в деятельности организации в целом и в ее подсистемах управления, задача корректировки направлений стратегического и тактического развития упрощается.

Функции контроллинга реализуются на основе системы соответствующих методов. Существенной методологической особенностью контроллинга является то, что при его проведении могут быть использованы как общенаучные (анализ, синтез, дедукция, индукция, аналогия, моделирование, абстрагирование, конкретизация и т. д.) методы, так и общие методы экономического анализа, которые мы подразделяем на три, наиболее значимых, на наш взгляд, группы: методы факторного анализа, экономико-математические методы, методы моделирования.

В частности, к числу методов факторного анализа мы относим балансовый, индексный, цепных подстановок, абсолютных разниц, относительных разниц, интегральный, дифференцирования.

В состав экономико-математических методов входят методы элементарной математики, классические методы математического анализа, методы математической статистики, эконометрические методы, методы математического программирования, методы исследования операций, методы экономической кибернетики, математическая теория оптимальных процессов.

Методы моделирования представлены в данном случае такими моделями, как дескриптивные (модели описательного характера, основанные на использовании информации, содержащейся прежде всего в бухгалтерской отчетности); предикативные (модели предсказательного, прогностического характера, применяемые для прогнозирования доходов организации и ее будущего финансового состояния); нормативные (модели сравнения фактических результатов с ожидаемыми бюджетными).

Перечисленные методы при контроллинге играют вспомогательную, второстепенную роль, так как используются на предваряющих создании системы контроллинга стадиях анализа, планирования, учета, контроля.

На наш взгляд, в более подробных комментариях нуждается содержание методов, отнесенных к группе специальных: методов учета и калькуляции затрат (ABC, ТС,

SCM), CVP-анализа, расчета сумм покрытия, расчета и анализа инвестиций, оценки финансового риска (CAPM-модель), финансового контроля, расчета оптимальной величины заказа.

В частности, методы учета и калькуляции затрат были, как известно, сформулированы в рамках концепций «стандарт-кост» и «директ-кост» и представляют собой различные варианты учета затрат и калькуляции себестоимости: ABC (activity based costing) — метод калькуляции себестоимости по операциям; TC (target costing) — метод калькулирования по целям; SCM (strategic cost management) — метод стратегического управления затратами.

Сущность этих методов рассмотрим на примере метода ABC, который позволяет разделить задачи, выполняемые подразделениями организации всех уровней, на три группы:

— А (задачи выполняются одним из руководителей, в силу особой важности эти задачи нельзя делегировать другим исполнителям);

— В (задачи также относятся к числу важных, но их можно делегировать компетентным сотрудникам);

— С (задачи ежедневные, которые не только можно, но и необходимо делегировать нижестоящим уровням иерархии управления с целью высвобождения времени для решения более важных задач).

*Метод ABC-анализа* предполагает, что затраты времени на решение А, В, С задач не соответствуют их значимости. Например, на выполнение А-задач требуется 5 % времени, а значимость А-задач с учетом их вкладов в достижение целей организации оценивается в 75 %; В-задачи требуют 20 % затрат времени и составляют 20 % значимости для достижения целей; С-задачи — соответственно 75 % времени и 5 % значимости для достижения целей организации.

Наибольшее распространение не только в практике контроллинга, но и в анализе в целом получил метод CVP-анализа («cost-volume-profit»).

*Метод CVP-анализа, или анализа «издержки-объем-прибыль»* служит основным инструментом оперативного планирования и контроля производственной и сбытовой деятельности организации, позволяющим прогнозировать прибыль в зависимости

от поведения затрат, объема производства и цен. С помощью CVP-анализа находятся такие значения цены, физического объема реализации, метода платежа, переменных и постоянных расходов и пр., которые обеспечивают максимальную величину прибыли от реализации данного вида продукции (маржинального дохода) [7, с. 87—95].

Классическая модель CVP-анализа выражается целевой функцией максимизации операционной прибыли и маржинального дохода:

$$\text{ОП} = P(B) \cdot B - C \cdot B - C_0 = (M - C_0) \rightarrow \max, \quad (1)$$

где ОП — операционная прибыль;

М — маржинальный доход;

P(B) — цена реализации единицы продукции;

В — физический объем реализации (в натуральных единицах);

С — удельные переменные издержки в расчете на единицу объема реализации;

C<sub>0</sub> — совокупная величина постоянных расходов [5, с. 48].

Кроме того, метод CVP-анализа позволяет найти точку равновесия или безубыточности — «критического объема продаж». В этой точке суммарный объем выручки равен суммарным затратам, складывающимся из общей величины постоянных затрат и тех переменных затрат, которые возникают как результат производства продукции, выручка от продажи которой должна полностью покрыть себестоимость производства и расходов на реализацию.

Для определения порога рентабельности (точки безубыточности) традиционно используют два метода анализа: метод уравнений и графический. Для пояснения метода уравнений мы приведем точку зрения, изложенную в работе Н. С. Пласковой [3, с. 494—495].

В частности, формализованное описание точки безубыточности, являющееся модификацией ее классической целевой функции (1), имеет вид:

$$N_{\text{кр}} = S_{\text{пер.кр}} + S_{\text{пост}} \quad \text{или}$$

$$q_{\text{кр}} \cdot p = q_{\text{кр}} \cdot S'_{\text{пер.кр}} + S_{\text{пост}}, \quad (2)$$

$$q_{\text{кр}} = S_{\text{пост}} / (p - S'_{\text{пер.кр}}); \quad N_{\text{кр}} = q_{\text{кр}} \cdot p, \quad (3)$$

где N<sub>кр</sub> — выручка от продаж в точке безубыточности;



$S_{\text{пост}}$  — постоянные затраты;  
 $S_{\text{пер.кр}}$  — переменные затраты в точке безубыточности;

$S'_{\text{пер.кр}}$  — удельные переменные затраты в расчете на единицу продукции;

$q_{\text{кр}}$  — объем продукции в точке безубыточности в количественном выражении;

$p$  — цена единицы продукции

Путем моделирования исходной формулы в зависимости от имеющейся исходной информации для расчета точки безубыточности в количественном ( $N_{\text{крк}}$ ) и стоимостном выражении ( $N_{\text{крс}}$ ) используются следующие формулы:

$$N_{\text{крк}} = S_{\text{пост}} / P'_{\text{марж}}, \quad (4)$$

где  $P'_{\text{марж}}$  — сумма маржинальной прибыли в расчете на единицу продукции;

$$N_{\text{крс}} = S_{\text{пост}} / d_{\text{рмарж}} = S_{\text{пост}} / (1 - S_{\text{пер}} / N) = S_{\text{пост}} / (1 - S'_{\text{пер}} / p), \quad (5)$$

где  $d_{\text{рмарж}}$  — доля маржинальной прибыли в общей сумме выручки от продаж;

$S_{\text{пер}}$  — общая сумма переменных расходов;

$N$  — общая сумма выручки от продаж;

$S'$  — сумма переменных расходов на единицу продукции.

Суть *метода расчета сумм* покрытия заключается в том, что из выручки от продаж вычитаются сначала переменные, а затем постоянные затраты, на основе чего производятся расчеты размера прибыли, остающейся в организации при продаже продукции по заданной рыночной цене.

*Метод расчета инвестиций* представлен совокупностью статистических методов (сравнения по издержкам, сравнения по прибыли, расчета рентабельности, расчета амортизации (срока окупаемости)) и динамических методов (расчета ценности капитала (метод аннуитетов), расчета внутренней рентабельности).

Основная специфика методов, связанных с расчетом, анализом и оценкой эффективности инвестиционных проектов, заключается в исходном предположении, что денежные средства в разные моменты времени по причине их обесценения в условиях инфляции являются неэквивалентными.

Поэтому при инвестиционном анализе используется базовая формула расчета «наращенной суммы» (FV) путем начисления

простых процентов на одну и ту же исходную сумму (PV):

$$FV = PV(1 + i \cdot t), \quad (6)$$

где  $i$  — годовая процентная ставка;

$t$  — число периодов начисления процентов;

$$i = ((FV / PV) - 1) / t. \quad (7)$$

Методы анализа инвестиций (инвестиционных проектов) также представлены несколькими методами: условного выделения, анализа изменений, объединения, наложения, сравнения.

*Метод условного выделения* применяется тогда, когда проект физически обособлен от организации и может рассматриваться как обособленное подразделение (юридическое лицо), со своими активами и пассивами, доходами и расходами. При относительной легкости расчетов этот метод имеет и недостатки, связанные с проблемой финансирования проекта и налогообложения организации, осуществляющей это финансирование.

*Метод анализа изменений* заключается в анализе приращений, обеспечиваемых реализацией проекта для организации в целом. Задача состоит в сравнении прироста чистых доходов организации с объемом инвестиций, требуемых для обеспечения этого прироста. Недостаток метода, на наш взгляд, состоит в том, что он не позволяет оценить финансовую состоятельность организации, реализующей инвестиционный проект, поскольку анализируется только экономическая эффективность.

Противоположную направленность имеет *метод объединения*, ориентированный на анализ финансовой состоятельности в ущерб экономической эффективности. Метод предполагает построение финансового плана организации, осуществляющей инвестиционный проект, но при этом открытыми проблемами остаются степень детализации плана, необходимость моделирования различных нестандартных ситуаций (например, когда фактический размер оборотного капитала не соответствует нормативному).

Суть *метода наложения* состоит в четко определенной последовательности анализа инвестиционного проекта: методом условного выделения рассматривается соб-

ственно проект; анализируется его экономическая эффективность и финансовая состоятельность; разрабатывается финансовый план организации без проекта, затем на уровне базовых форм финансовой отчетности совмещаются результаты по текущей деятельности и по проекту и делается вывод о финансовой состоятельности баланса организации в целом с учетом проекта. Недостатком этого метода является громоздкость построений, условность описания проекта.

*Метод сравнения* состоит в описании финансового плана «организации с проектом», затем в описании действующего производства «организация без проекта», на основе чего проводится оценка финансовой состоятельности организации посредством сравнения чистых доходов баланса «организации с проектом» с чистыми доходами баланса «организации без проекта». Этот метод наиболее сложен в расчетах, что является его существенным недостатком.

Специальным методом контроллинга также является *метод оценки* риска, связанного с инвестиционной деятельностью. Этот метод мы рассмотрим на примере САРМ-модели (Capital Assets Pricing Model), в основе которой лежит допущение о том, что систематический риск финансовых активов зависит от того, насколько они чувствительны к колебаниям в уровне доходности рыночного портфеля инвестиций.

В соответствии с основными положениями САРМ-модели ожидаемая доходность инвестиций ( $r_i$ ) зависит от суммы безрисковой ставки доходности ( $r_f$ ) и компенсации за неопределенность, связанной с вложением средств в  $i$ -е финансовые активы ( $r_p$ ). Последний показатель вычисляется исходя из значения  $\beta$ -коэффициента ( $\beta_i$ ) и среднерыночной рисковой премии.

Классическая модель зависимости риска и доходности по САРМ-модели имеет вид:

$$r_i = r_f + r_p = r_f + \beta_i (r_m - r_f), \quad (8)$$

где  $r_m$  — доходность рыночного портфеля инвестиций, коэффициент;

$\beta_i$  — коэффициент чувствительности актива к изменениям рыночной доходности;

$(r_m - r_f)$  — надбавка в уровне доходности в зависимости от среднерыночного уровня риска (среднерыночная рисковая премия), коэффициент [3, с. 557—558].

К числу специальных методов контроллинга, на наш взгляд, можно также отнести *метод финансового контроля* — «...способы, средства осуществления финансового контроля. Применение конкретного метода зависит от целого ряда факторов: правового законодательства и особенностей форм и видов деятельности органов, которые осуществляют данный контроль; объекта и преследуемой цели контроля; оснований возникновения контрольных правоотношений. Чаще всего применяются следующие методы финансового контроля: ревизии, проверки (документации, состояния учета и отчетности и т. д.), анализ проектов финансовых планов, заявлений, отчетов о финансово-хозяйственной деятельности, заслушиваемых докладов, информации должностных лиц.

Последним среди выделенных специальных методов контроллинга является *метод расчета оптимальной величины заказа*, предназначенный для синхронизации управления закупками сырья (материалов) и управления производством. Этот метод основан на модели EOQ (economic order quantity) для расчета оптимальной величины закупок сырья (материалов) и ее модификации - модели EPR (economic production run) для расчета оптимальной величины производства и сбыта.

Базовые формулы моделей EOQ и EPR имеют вид:

$$EOQ = \sqrt{(2 \cdot Q \cdot O) / C}; \quad (9)$$

$$EPR = \sqrt{(2 \cdot Q \cdot S) / C}, \quad (10)$$

где EOQ — оптимальный размер заказа (партии закупок материалов) в физических единицах;

EPR — количество единиц выпуска данного вида продукции в одной партии;

Q — оценка потребления запаса материалов за бюджетный период, в физических единицах; в модели EPR — плановый выпуск данного вида продукции на бюджетный период;

O — операционные издержки по размещению и исполнению одного заказа (отчетность, ведение переговоров, осуществление расчетов, транспортные расходы по доставке материалов на склад организации);

S — удельные издержки по переработке, на единицу данного вида продукции;



С — издержки содержания одной физической единицы материалов; в EPR модели — стоимость хранения единицы запасов данного вида готовой продукции в течение бюджетного периода [5, с. 280, 311].

### Выводы

Таким образом, изложенная методология контроллинга, по нашему мнению, позволяет сформировать системное методологическое представление о его назначении как экономического инструмента, обеспечивающего эффективное управление деятельностью организации.

Использование контроллинга в качестве инструмента управления организацией позволит обеспечить системный анализ и выбор стратегии ее развития, адаптивность и системность управленческих решений, постоянный и превентивный контроль за финансовой состоятельностью организации, и, в конечном итоге, результативность ее деятельности.

### ЛИТЕРАТУРА

1. Большая экономическая энциклопедия. — М. : Эксмо, 2007. — 816 с.
2. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности / А. И. Алексеева, Ю. В. Васильев, А. В. Малеева, Л. И. Ушвицкий. — М. : КНОРУС, 2007. — 672 с.
3. Пласкова Н. С. Экономический анализ / Н. С. Пласкова. — М. : ЭКСМО, 2007. — 704 с.
4. Попова Л. В. Современный управленческий анализ. Теория и практика контроллинга / Л. В. Попова, Т. А. Головина, И. А. Маслова. — М. : Дело и Сервис, 2006. — 272 с.
5. Щиборщ Н. В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России / Н. В. Щиборщ. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Дело и Сервис, 2005. — 592 с.
6. Сыроижко В. В. Назначение контроллинга в системе внутреннего контроля за деятельностью организации / В. В. Сыроижко, Н. И. Щеблыкина // Крымский экономический вестник. — 2013. — № 6-2 (07). — С. 225—229.
7. Сыроижко В. В. Методика CVP-анализа при контроллинге операционной деятельности организации / В. В. Сыроижко, М. А. Гончарова // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. — 2009. — № 3. — С. 87—95.
8. Сыроижко В. В. Организация системы контроллинга в потребительской кооперации : дис. ... кандидата экономических наук / В. В. Сыроижко. — Белгород, 2000. — 218 с.

*Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (Воронежский филиал)*

*Преображенский Б. Г., доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономики, финансов и менеджмента*  
E-mail: kafec@bk.ru  
Тел.: 8 (473) 247-74-05

*Сыроижко В. В., доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры экономики, финансов и менеджмента*  
E-mail: val.siroizhko2012@yandex.ru  
Тел.: 8-910-744-36-61

*Глушкова М. В., магистр*  
E-mail: kafec@bk.ru  
Тел.: 8 (473) 247-72-90