

## 9.4. КОНЦЕПЦИЯ КОНТРОЛЛИНГА ДЕНЕЖНЫХ ПОТОКОВ

Глинская О.С., к.э.н.,  
доцент кафедры экономики и аудита

*Автономная некоммерческая организация высшего профессионального образования Центросоюза РФ «Российский университет кооперации», Волгоградский кооперативный институт (филиал)*

В статье определяются подходы к формированию концепции контроллинга денежных потоков. Проводится анализ основных существующих подходов к организации процесса бюджетирования в системе контроллинга. Исследуется анализ понятий контроллинга, формулируется авторское определение. Изучается степень влияния денежных потоков на устойчивую и надежную хозяйственную деятельность экономического субъекта.

В многочисленных зарубежных и отечественных работах приводятся различные концепции контроллинга – учетная, информационная, управленческая.

Цель статьи – формирование концепции контроллинга денежных потоков, а также анализ основных существующих подходов к организации процесса бюджетирования в системе контроллинга.

Денежные потоки играют важную роль в хозяйственной деятельности организации:

- обслуживают все аспекты финансово-экономической деятельности организации;
- обеспечивают финансовое равновесие организации на всех этапах жизненного цикла;
- снижают риск неплатежеспособности;
- способствуют ускорению оборачиваемости капитала;
- позволяют снизить потребность в заемном капитале;
- генерируют дополнительную прибыль, которая может быть направлена на финансирование инвестиционной деятельности;
- повышают ритмичность производственного процесса за счет соблюдения принципов логистики.

Актуальность контроля денежными потоками определяется тем, что от грамотного подхода к управлению притоками и оттоками денежных средств зависит ликвидность организации, ее платежеспособность и финансовая устойчивость.

Рассматривать контроль денежными потоками только как элемент внутреннего контроля достаточно узко, так как внутренний контроль денежных потоков всего лишь процесс проверки исполнения и реализации прогноза денежных потоков. В настоящее время развитие рыночной экономики просто контролировать недостаточно. Необходимо концентрировать контрольные действия на приоритетных направлениях развития организации, своевременно проводить мониторинг выполнения показателей. Это функции контроллинга денежных потоков.

По мере развития теории контроллинга происходило существенное расширение его предметной области, а инструменты и методы становились все более разнообразными. Соответственно изменялись и взгляды на сущность данного явления, что и вызвало различия в его определении.

Сегодня сложно дать однозначное определение понятию «контроллинг», в настоящее время существует множество определений контроллинга: от тождества «контроллинг = немецкий (европейский) вариант управленческого учета» до признания контроллинга философией менеджмента. Это свидетельствует о том, что контроллинг является интенсивно развиваю-

щимся направлением в области теории и практики управления организацией.

Термин «контроллинг» происходит от английского глагола to control, имеющего разные семантические значения. В экономическом смысле это управление и наблюдение. Однако в англоязычных источниках термин «контроллинг» практически не используется: в Великобритании и США укоренился термин «управленческий учет» (managerial accounting, management accounting), хотя работники, в чьи должностные обязанности входит ведение управленческого учета, там называют контроллерами (controller). Концепция management accounting подразумевает, что основной задачей любой учетной деятельности является «обеспечение управленческого персонала предприятия своевременной и полной информацией для принятия управленческих решений». При этом большинство решений направлено на удовлетворение требований внешнего участника процесса управления, особенно акционеров и владельцев. Такой подход соответствует термину management accounting, что может быть переведено как «ведение счетов, исходя из потребностей управления». В данной концепции наибольшее внимание уделяется таким задачам управления компанией, как оценка и повышение «стоимости компании», управление себестоимостью и денежными потоками. При этом управленческий учет обычно описывается как самостоятельная учетная система. Этот подход ближе к сложившейся практике многих коммерческих фирм, однако в российских условиях его применение недостаточно, так как наибольшие проблемы наблюдаются у нас в области организации управления внутренними процессами. Именно организации внутренних процессов уделяется внимание в системе европейского контроллинга.

Так как отечественная терминология пока не устоялась, у нас используют оба термина: и «контроллинг», и «управленческий учет».

Анализ понятий контроллинга представлен в табл. 1. Из табл. 1 видно, что между определениями существуют разногласия, но несмотря на это, проблемное поле концепции контроллинга вырисовывается достаточно четко:

- организация является системой с определенным набором целей, части которой тесно взаимосвязаны;
- деятельность организации ориентирована на достижение запланированных показателей; контроллинг обеспечивает инструментальную и методическую базу поддержки принятия управленческих решений.

Из множества определений контроллинга и понятий денежных потоков можно вывести следующее понятие – «контроллинг денежных потоков».

Контроллинг денежных потоков – это контролирующая система, которая обеспечивает взаимосвязь между формированием прогноза денежных потоков, анализом, планированием и внутренним контролем прогнозируемых показателей в организациях.

Основная цель контроллинга денежных потоков – управление движением денежных средств, их оптимизация, а также эффективное использование.

В процессе управления денежными потоками решаются следующие важнейшие задачи:

- сбалансированность объемов денежных потоков;
- синхронизация денежных потоков во времени;
- максимизация положительного денежного потока, что предполагает рост объема притока или скорости поступления денежных средств;

- минимизация отрицательного денежного потока, что проявляется в уменьшении объема оттока или замедлении скорости выбытия денежных средств;
- максимизация чистого денежного потока с последующей оптимизацией (минимизацией) среднего остатка денежных средств за определенный период времени;
- осуществление кругооборота денежных активов, их бесперебойное и оперативное перетекание из одной формы в другую;
- повышение отдачи от вложенных денежных средств посредством капитализации прибыли и снижения финансовых рисков.

В первую очередь необходимо добиться сбалансированности потоков денежных средств, поскольку и дефицит, и избыток денежных ресурсов отрицательно влияют на результаты хозяйственной деятельности.

Таблица 1

## АНАЛИЗ ПОНЯТИЙ КОНТРОЛЛИНГА

Авторы определения	Определения контроллинга
Д. Хан	Система интегрированного информационного обеспечения планирования и контроля деятельности предприятия
П. Хорват	Контроллинг – подсистема управления, которая координирует подсистемы планирования, контроля и информационного обеспечения, поддерживая тем самым системообразующую и системоувязывающую координацию
Ю. Вебер	Контроллинг представляет собой элемент управления социальной системой, выполняющая свою главную функцию поддержки руководства в процессе решения им общей задачи координации системы управления с упором прежде всего на задачи планирования, контроля и информирования
Э. Майер; Ю.П. Анискин; А.М. Павлова	Контроллинг – это концепция, направленная на ликвидацию «узких мест» и ориентированная на будущее в соответствии с поставленными целями и задачами получения определенных результатов
Е.А. Ананькина; С.В. Данилочкин; Н.Г. Данилочкина; Л.В. Попова; Р.Е. Исакова; Т.А. Головина	Контроллинг – это функционально обособленное направление экономической работы на предприятии, связанное с реализацией финансово-экономической комментирующей функции в менеджменте для принятия оперативных и стратегических решений
М.Л. Лукашевич; Е.Н. Тихоненкова; А.А. Харин; И.Л. Коленский; Н.Н. Пущенко; В.А. Старых	Контроллинг – это целостная концепция экономического управления предприятием, ориентирующая руководителей на выявление всех шансов и рисков, связанных с получением прибыли
А.М. Карминский; Н.И. Оленев; А.Г. Примак; С.Г. Фалько	Контроллинг – это концепция системного управления и способ мышления менеджеров, в основе которых лежит стремление обеспечивать долгосрочное эффективное функционирование организации

При дефицитном денежном потоке снижаются ликвидность и платежеспособность предприятия, что приводит к росту просроченной кредиторской задолженности (по кредитам банку, поставщикам, персоналу по оплате труда).

При избыточном денежном потоке происходит потеря реальной стоимости временно свободных денежных средств в результате инфляции, замедляется оборачиваемость капитала, теряется часть потенциального дохода в связи с упущенной выгодой от прибыльного размещения денежных средств в альтернативных проектах.

Для решения актуальных проблем контроллинга денежных потоков необходимо определить элементы концепции денежных потоков.

Под концепцией (от лат. *conceptio* – «понимание», «система») в экономической современной литературе понимается:

- определенный способ трактовки каких-либо явлений или основная точка зрения, или руководящая идея для их осущестления;
- ведущий замысел, конструктивный принцип различных видов деятельности и т.д.

С.И. Ожегов определяет концепцию как «систему взглядов на что-нибудь» [6, с. 347].

В Большом экономическом словаре концепция определяется как «система взглядов на процессы и явления в природе и обществе» [2, с. 255].

Концепция контроллинга денежных потоков состоит из следующих основных элементов:

- содержание и сущность;
- цель и задачи;
- функции;
- система;
- процесс и эффективность.

Целью контроллинга денежных потоков является поддержка менеджмента в процессе планирования, организации, управления и контроля использования ресурсов компании.

Задачи контроллинга денежных потоков сводятся к следующему:

- определение объекта, видов и сферы контроллинга;
- определение приоритетных показателей;
- построение системы мониторинга показателей, включаемых в контроллинг денежных потоков.

Система контроллинга денежных потоков – это совокупность субъектов, объектов, предметов и средств контроллинга, направленных на установление степени соответствия достигнутых результатов принятым решениям и оценку состояния объекта контроля на основе сопоставления поставленной цели с фактическим результатом, выработки корректирующих воздействий.

Контроллинг денежных потоков выступает неотъемлемой составной частью всего экономического процесса, в задачу которого входят предвидение возможных ошибок, нарушений, отклонений и предотвращение их, а также в случаях их совершения обеспечение неотвратимости воздействия и пресечения соразмерно выявленному характеру отклонения.

При этом на каждом этапе реализуется целый комплекс различных мер.

Первый этап процесса контроллинга денежных потоков наглядно показывает, насколько близко в сущности слиты функции контроля и планирования. Все стандарты, используемые для контроллинга денежных потоков, должны быть выбраны из многочисленных целей и стратегий организации. Поставленные цели характеризуются наличием временных рамок, в которых должна быть выполнена работа, и конкретного критерия, по отношению к которому можно оценить степень выполнения работы. Конкретный критерий и состояние поставленной цели точно определяют то, что должно быть получено для того чтобы достичь той самой поставленной цели. На данном этапе сопоставляется реально сделанная работа с запланированной и соответственно реализуются конкретные меры: что необходимо сделать, чтобы достичь запланированных целей и что осталось несделанным.

Второй этап процесса контроллинга денежных потоков состоит в сопоставлении реально достигнутых результатов с поставленными целями. На этом этапе следует определить, насколько достигнутые результаты соответствуют его ожиданиям и допустимым отклонениям. При этом принимается очень важное решение: насколько допустимы или относительно безопасны обнаруженные отклонения от принятых стандартов и критериев. На этой стадии процесса контроля дается оценка, которая служит основой для решения о начале действий. Деятельность, осуществляемая на этой стадии контроля, является наиболее заметной частью всей системы контроля. Эта деятельность заключается в определении масштаба отклонений, измерении результатов, информации и ее оценке.

Определение масштаба допустимых отклонений – вопрос кардинально важный. Для того чтобы контроллинг денежных потоков был эффективным, он должен быть экономным. Преимущества системы должны перевешивать затраты на ее функционирование. Один из способов возможного увеличения экономической эффективности контроллинга денежных потоков состоит в использовании метода управления по принципу исключения. Состоит он в том, что система контроллинга денежных потоков должна срабатывать только при наличии заметных отклонений от принятых стандартов, критериев и целей. На данном этапе необходимо дать конкретную оценку информации о полученных результатах, выделив при этом важную информацию, которая адекватно описывает исследуемое явление и существенно необходима для принятия правильного решения.

После вынесения оценки процесс контроллинга денежных потоков переходит на третий этап. Необходимо выбрать одну из трех линий поведения: ничего не предпринимать, устранить отклонение или пересмотреть стандарты, критерии и цели. Конечная цель контроллинга денежных потоков состоит не в том, чтобы собрать информацию, установить стандарты и выявить проблемы, а в том, чтобы решить задачи и достигнуть поставленной цели.

Правильно установленные причины отклонений позволят не только выявить проблемы и реагировать на них так, чтобы достигнуть намеченных целей, но и помогут решить, нужно ли вносить радикальные изменения в принятые решения. Выявление отклонений и анализ причин этих отклонений, разработка мероприятий, необходимых для достижения намеченных целей, позволят обеспечить правильную оценку конкретной реальной ситуации и тем самым создадут все необходимые предпосылки для внесения корректив в запланированные цели.

Для того чтобы контроллинг денежных потоков мог выполнить свою главную задачу – оптимизацию денежных потоков, он должен быть эффективным.

Контроллинг денежных потоков является эффективным, если он имеет стратегический характер, нацелен на достижение конкретных результатов, своевременен, оперативен, точен и экономичен. Если административно-командная система не задумывалась о затратах на организацию контроллинга денежных потоков, то в рыночной экономике затраты на осуществление контроллинга денежных потоков должны полностью возмещаться действенностью его работы. Рационализация контроллинга денежных потоков достигается путем ликвидации дублирующих функций, сокращения накладных расходов, рационализации документации и учета, внедрения технических средств и повышения профессионализма работников, осуществляющих контроллинг денежных потоков.

Контроллинг денежных потоков должен объективно измерять и оценивать то, что действительно важно. Своевременность контроллинга заключается во временном интервале между проведением измерений или оценок,

который адекватно соответствует контролируемому явлению. Для того чтобы быть эффективным, контроллинг денежных потоков должен соответствовать потребностям и возможностям людей, взаимодействующих с системой контроля и реализующих ее.

Таким образом, предложенная концепция контроллинга денежных потоков, не только основанная на установлении понятия контроллинга, но и базирующаяся на основополагающих элементах, должна стать основой для решения актуальных проблем в области контроллинга денежных потоков, поскольку игнорирование концептуальных вопросов всегда только затрудняет решение конкретных проблем.

## Литература

1. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы [Текст] / М.М. Алексеева. – М. : Финансы и статистика, 1998. – 245 с.
2. Борисов А.Б. Большой экономический словарь [Текст] / А.Б. Борисов. – М. : Книжный мир, 1999. – 895 с.
3. Глинская О.С. Методика применения аналитических процедур в аудите прогнозной информации [Текст] : монография / О.С. Глинская. – Волгоград : Волгоградский кооперативный институт, 2008. – 149 с.
4. Елисеева И.И., Терехов А.А. Статистические методы в аудите [Текст] / И.И. Елисеева, А.А. Терехов. – М. : Финансы и статистика, 1998.
5. Овсийчук М.Ф. Финансовый менеджмент [Текст] : учеб. пособие / М.Ф. Овсийчук, Л.Б. Сидельников. – М. : Дашков и К, 2003. – 160 с.
6. Ожегов С.И. Словарь русского языка [Текст] : 70 000 слов / С.И. Ожегов ; под ред. Н.Ю. Шведовой. – 23-е изд. – М. : Русский язык, 1990. – 917 с.
7. Прогнозирование и планирование [Текст] : учеб. пособие / Е.А. Черныш, Н.П. Молчанова, А.А. Новикова, Т.А. Салтанова. – М. : ПРИОР, 1999.
8. Трисеев Ю.П. Долгосрочное прогнозирование экономических ресурсов [Текст] / Ю.П. Трисеев. – Киев : Наука, 1987.
9. Williamson O.E. The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting. N.Y., 1985.

## Ключевые слова

Контроль; концепция; денежные потоки; контроллинг; центр финансовой ответственности; компетентность; аудиторские процедуры; реальность; допущения; отчет о результатах проверки.

*Глинская Ольга Сергеевна*

## РЕЦЕНЗИЯ

Актуальность контроля денежных потоков заключается выявлением искажений и отклонений от планов и поставленных целей, направленных на оптимизацию управления притоками и оттоками денежных средств. Именно денежные потоки наиболее подвержены зависимости организации, ее платежеспособность и финансовая устойчивость.

В статье определяются подходы формирования концепции контроллинга денежных потоков, а также проводится анализ основных существующих подходов к организации процесса бюджетирования в системе контроллинга.

Исследуется анализ понятий контроллинга, формулируется авторское определение. Изучается степень влияния денежных потоков на устойчивую и надежную хозяйственную деятельность экономического субъекта.

Статья содержит таблицу, что положительно влияет на наглядность представленного материала.

Вышеизложенное дает основание считать, что актуальность рассматриваемой темы, ее практическая необходимость, а также новизна материала определяет научную и практическую ценность статьи.

*Шохнех А.В., д.э.н., профессор кафедры экономики и аудита Автономной некоммерческой организации высшего профессионального образования Центросоюза РФ «Российский университет кооперации» Волгоградского кооперативного института*

## 9.4. CONCEPT OF CONTROLLING OF THE FLOW OF MONEY

O.S. Glinskaya, Candidate of Economics Senior Lecturer of Audit Department

*Autonomous, not commercial organization of higher professional education of Centrosoyus RF «Russian university of cooperation» Volgograd Cooperative Institute*

In the article are determined the approaches of molding of the concept of controlling of the flow of money. Is conducted the analysis of the basic existing approaches to the organization of the process of budgeting in the system of controlling. Is investigated the analysis of the concepts of controlling, author's determination is formulated. The degree of the influence of the flow of money on the steady and reliable economic activity of economic subject is studied.

### Literature

1. S. Ozhegov. Dictionary of the Russian language: 70 000 words / edited by. N. Shvedovoy. – the 23rd publ., – M.: The Russian language, 1990. – 917 p.
2. A. Borisov. Large economic dictionary. – M.: Book peace, 1999. – 895 p.
3. E.A.Chernus, N.P. Molchanova, A.A. Novikova, Saltanova T.A. Prognostication and planning: Train aid: M.: publishing House PRIOR, 1999.
4. M.M. Alekseeva. Planning of activity of firm.-M.: Finances and statistics, 1998. – 245 p.
5. Y.P. Triseev. Long-term prognostication of economic resources. – kiev: Science, 1987.
6. M.F. Ovseichuk, I.B. Sidelnikov. the Financial management: Train aid. – M.: publisher-point-of-sale corporation «Dashkov and to To», 2003. – 160 p.
7. O.S. Glinskaya. Method of application of analytical procedures in the audit of prognosis information: Monograph. it is Volgograd: Volgograd co-operative institute, 2008. – 149 p.
8. I.I. Eliseeva, A.A. Terekhov. the Statistical methods in an audit, Mcode.:Финансы and statistics, 1998. – p. 176.
9. O.E. Williamson. The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contacting. – N.Y., 1985.

### Keywords

Control; the concept; the flow of money; controlling; the center of financial responsibility; competence; auditorial procedures; reality; assumption; report about the results of checking.