

УДК 338.001.36

DOI 10.22213/2413-1172-2018-2-75-82

ИССЛЕДОВАНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ФУНКЦИЙ КОНТРОЛЛИНГА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

А. Н. Багровникова, ИжГТУ имени М. Т. Калашникова, Ижевск, Россия

Необходимость внедрения контроллинга на любом предприятии в современных экономических условиях можно объяснить следующими причинами: возрастающая нестабильность внешней среды предъявляет новые требования к системе управления предприятием; изменение ориентирования контроллинга с анализа прошлого на анализ будущего; необходимость непрерывного отслеживания внутренней и внешней среды предприятия, эффективного обеспечения избегания кризисной ситуации на предприятии, а также координации системы управления предприятием.

Рассматриваются экономические функции контроллинга в современной концепции управления промышленным предприятием. На основании проведенного исследования автором предлагается собственное видение соотношения функций и задач контроллинга. Уточнены особенности функций контроллинга в процессе управления предприятием, дано авторское определение контроллинга. Проводится аналитическое сравнение понятий «контроллинг» и «контроль».

В настоящее время в условиях постоянно изменяющейся внешней среды система контроллинга должна обеспечивать своевременное и эффективное предоставление информации менеджерам для последующего принятия оптимальных управленческих решений. Для соответствия данным требованиям контроллинг необходимо обеспечить соответствующим инструментарием, а именно: должна быть разработана система целевых показателей, анализ динамики выполнения плана, оценка основных плановых показателей, а также отчет подразделения контроллеров о ходе реализации стратегии предприятия. Данные инструменты позволяют обеспечить процесс контроллинга на должном уровне.

Актуальность темы исследования объясняется тем, что современный контроллинг как совокупность координационных, интеграционных и управленческих процессов не только способствует эффективному функционированию предприятия, но также обеспечивает синтез учета, контроля и экономического анализа. Таким образом, целью данной статьи является исследование экономических функций контроллинга, обеспечивающих процесс управления предприятием, таких как координация, контроль, анализ и информационное обеспечение.

На основании результатов исследования делается вывод о необходимости внедрения контроллинга как механизма управления устойчивым развитием предприятия.

Ключевые слова: контроллинг, контроль, функции контроллинга, задачи контроллинга, управленческая роль, эффективный менеджмент, предприятие.

Введение

Современное значение термин «контроллинг» приобрел в США в конце XIX в.: в 1880 г. должность контролера была введена в ряде промышленных компаний, однако широкое развитие контроллинг получил только в XX в., что было связано с наступлением периода великой депрессии. Она послужила толчком к изменению взглядов на саму сущность контроллинга: если раньше он понимался как часть бухгалтерского учета (в таком случае контролер выполнял функции бухгалтера), то с началом мирового экономического кризиса контроллинг стали интерпретировать в первую очередь с точки зрения перспективного планирования, а его функции считать ориентированными на будущие события. Таким образом, деятель-

ность контролера стали связывать с осуществлением планирования и контроля в финансовом учреждении, что вывело его на один уровень с казначеем.

Актуальность темы исследования объясняется тем, что современный контроллинг как совокупность координационных, интеграционных и управленческих процессов не только способствует эффективному функционированию предприятия, но также обеспечивает синтез учета, контроля и экономического анализа. *Цель* данной статьи заключается в исследовании экономических функций контроллинга, обеспечивающих непрерывность процесса управления предприятием: координации, контроля, анализа и информационного обеспечения.

Сущность и основополагающие принципы контроллинга

Рассмотрим современное определение понятия «контроллинг». Следует отметить, что в настоящее время однозначного определения данного понятия не существует, так как принято считать, что контроллинг является новой концепцией управления, порожденной практикой современного менеджмента. Само понятие «контроллинг» можно связать с английским глаголом to control, который имеет несколько значений. С точки зрения экономики to control означает «управлять и наблюдать» (иначе «контролировать»), но поскольку управление и наблюдение в современном понимании невозможно без эффективной формулировки целей и ме-

роприятий по их осуществлению, то можно говорить о том, что контроллинг «содержит комплекс мер по планированию, управлению и наблюдению за деятельностью компании» [1].

В своих трудах западные экономисты в большинстве своем сходятся во мнении, что контроллинг представляет собой управленческую концепцию, охватывающую все сферы деятельности предприятия: менеджмент, финансы, бухгалтерский учет, маркетинг, интегрируя и координируя деятельность всех служб предприятия для достижения оперативных и стратегических целей.

Определения понятия «контроллинг» с точки зрения различных ученых-экономистов приведены в табл. 1.

Таблица 1. Определения понятия «контроллинг» различных авторов

Источник	Определение контроллинга
Д. Хан [2]	«Контроллинг – система интегрированного информационного обеспечения планирования и контроля деятельности предприятия»
В. Хофенбек [3]	«Контроллинг – лодия и навигационный прибор для достижения цели – прибыли»
П. Хорват [4]	«Контроллинг – подсистема управления, которая координирует подсистемы планирования, контроля и информационного обеспечения, поддерживая тем самым системообразующую и системоувязывающую координацию»
Р. Манн [5]	«Контроллинг – система управления прибылью»
Ю. Вебер [6]	«Контроллинг представляет собой элемент управления социальной системой, выполняя 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 [7], Ю. П. Анискин, А. М. Павлова [8]	«Контроллинг – это концепция, направленная на ликвидацию «узких мест» и ориентированная на будущее в соответствии с поставленными целями и задачами получения определенных результатов»
Н. М. Большаков [9]	«Контроллинг – это система эффективного управления предприятием и обеспечения его долгосрочного стабильного существования на рынке на основе реализации функций разработки и обоснования управленческих решений и контроля за их выполнением»
А. М. Карминский, Н. И. Оленев, А. Г. Примак, С. Г. Фалько [10]	«Контроллинг – это концепция системного управления и способ мышления менеджеров, в основе которых лежит стремление обеспечить долгосрочное эффективное функционирование организации»

Как видно из табл. 1, разные исследователи по-разному трактуют понятие «контроллинг». Недостатком данных определений может являться их некоторая ограниченность (контроллингу приписываются лишь одна-две функции), однако концептуальные положения сформулированы достаточно четко:

1) контроллинг – система с определенным набором целей, элементы которой тесно взаимосвязаны между собой и с элементами системы менеджмента на предприятии;

2) контроллинг ориентирован в направлении «из прошлого в будущее»;

3) контроллинг создает среду, обеспечивающую принятие управленческих решений.

Концепцию контроллинга можно определить как совокупность целей, задач, инструментов, субъектов и организационных структур [11]. С одной стороны, контроллинг – это образ мышления управленческого персонала, наивысшей целью которого является обеспечение эффективного и долгосрочного функционирования предприятия. С другой стороны, концепция предполагает обеспечение реализации философии контроллинга: разработки методов и техники для постановки управленческого учета, планирования, проведения экономических расчетов, информационного обеспечения.

Обратимся к сравнительному анализу понятий «контроллинг» и «контроль». Каким обра-

зом контроль можно соотнести с контроллингом? Одно из определений контроля представляет его как процесс обеспечения достижения организацией своих целей. Инструменты контроля помимо всего прочего включают в себя проверку всех сторон деятельности предприятия, а результаты служат основанием для корректировки ранее принятых решений, норм и нормативов. Данные понятия имеют как сходства, так и различия.

В экономической литературе представлено значительное количество определений термина

«контроллинг», некоторые из них приведены нами выше. На основании данных публикаций можно выделить пять основных классификаций контроллинга и выявить соотношения понятий «контроллинг» и «контроль» (табл. 2).

На основании данного сравнительного анализа, можно утверждать, что контроль подразумевает выявление отклонений, проблем и ошибок, то есть «смотрит в прошлое»; контроллинг, напротив, обеспечивает эффективное функционирование предприятия в долгосрочной перспективе и направлен в будущее.

Таблица 2. Классификация понятий «контроллинг» и «контроль»

Вид классификации	Контроллинг	Контроль
1. С точки зрения функции информационного обеспечения	Основным источником получения информации для проведения контроллинга является бухгалтерский учет	В понимании информационного обеспечения контроль никак не соотносится с контроллингом
2. С точки зрения результата управления предприятием	Контроллинг служит не только постановке целей, но и разработке мероприятий по их осуществлению, идентифицирует отклонения фактически выполненных задач от запланированных	Как и реализация поставленных целей, контроль является одной из важнейших задач контроллинга
3. С точки зрения координации систем управления предприятием	Объектами контроллинга являются планирование, управление кадрами, ценностные ориентации в организации и т. д. Контроллинг координирует данные подсистемы	В данном случае область задач контроллинга охватывает также и <i>контрольную деятельность</i> . Таким образом, контроль является не задачей, а <i>объектом</i> контроллинга
4. С точки зрения функции обеспечения рационального управления предприятием	Контроллинг понимается как оценка и повышение вероятности соответствия реализации управленческих мероприятий заранее установленным отношениям между целями и средствами	Контроль выступает как следующий этап после оценки соответствия управленческих мероприятий, представляет собой координацию действий по выявлению и уменьшению отклонений между целями и средствами с помощью их изменения или предложения иного способа их осуществления
5. С точки зрения комплексного подхода к управлению предприятием	Контроллинг понимается как <i>деятельность</i> , обеспечивающая эффективное функционирование предприятия	Контроль – <i>действие</i> , которое в совокупности с другими действиями обеспечивает должное функционирование механизма <i>контроллинга</i>

Построение системы контроллинга может базироваться на следующих принципах и факторах управления (табл. 3).

В рамках системного подхода к управлению контроллингом должны обеспечиваться выработка и реализация «эффективных целенаправленных управляющих воздействий на все многообразные условия и элементы, от которых зависит функционирование предприятия».

Принципы функционирования контроллинга, представленные в табл. 3, можно раскрыть следующим образом.

Принцип динамического равновесия. Эффективность управления повышается за счет анализа интересов клиентов, организации, персонала,

внешней среды, маркетинга, динамики целевых финансово-экономических показателей, оптимизации бизнес-процессов. Проведение данного анализа предполагает получение целостной картины функционирования предприятия, с помощью которой осуществляется разработка комплексного подхода к дальнейшему обеспечению эффективной деятельности.

Принцип ориентированности на управление прорывами в «узких местах». Менеджмент предприятия получает своевременные сигналы об обнаружении «узких мест», которые препятствуют дальнейшему развитию предприятия и реализации поставленных целей. После того как «узкие места» диагностированы, проводится

их анализ, и они подлежат корректировке посредством современных методов управления, используемых на предприятии.

Принцип обратной связи. Основан на построении диалога между собственниками предприятия, его менеджерами, работниками и клиентами. Контроллинг обеспечивает реализацию

обратной связи с помощью выбора организационного, информационного и математического аппарата.

Принцип экономичности. При формировании комплексной системы контроллинга на предприятии издержки от внедрения не должны превышать получаемый эффект.

Таблица 3. Контроллинг как механизм повышения эффективности управления

Принципы управления	Принципы функционирования	Организационные факторы
1. Интеграция в общую систему управления предприятием	Принцип динамического равновесия, принцип обратной связи	Организационно-правовая структура предприятия, философия управления
2. Комплексность принимаемых управленческих решений	Принцип динамического равновесия, принцип ориентированности на управленческие прорывы в «узких местах», принцип экономичности	Размер организации, философия управления, организационная культура
3. Контроль исполнения принятых решений	Принцип динамического равновесия, принцип ориентированности на управленческие прорывы в «узких местах», принцип экономичности, принцип обратной связи	Организационно-правовая структура предприятия, размер организации, организационная культура
4. Аккумуляция прошлого опыта и внедрение его в практику	Принцип ориентированности на управленческие прорывы в «узких местах», принцип экономичности	Философия управления, организационная культура, организационно-правовая структура предприятия
5. Учет тенденций развития и возможных направлений активных изменений во внешней среде	Принцип ориентированности на управленческие прорывы в «узких местах», принцип экономичности, принцип обратной связи	Философия управления, размер организации, организационная культура
6. Учет стратегических целей и перспектив	Принцип динамического равновесия, принцип ориентированности на управленческие прорывы в «узких местах»	Философия управления, организационная культура
7. Своевременность принимаемых решений и производимых образований	Принцип динамического равновесия, принцип обратной связи, принцип экономичности	Организационно-правовая структура предприятия, философия управления, организационная культура

Благодаря правильной координации данных принципов функционирования достигаются согласованность краткосрочных целей деятельности предприятия с его стратегией на долгосрочную перспективу, обеспечение целевого управления посредством внедрения обратной связи, рациональное использование ресурсов предприятия для обеспечения эффективного функционирования в условиях внешней среды.

Анализ функций контроллинга в системе управления предприятием

В качестве основных экономических функций контроллинга на основании вышеизложенного материала автором предлагается обозначить следующие: контрольная (регулирующая), учетная, информационно-организационная, функция планирования и прогнозирования, аналитическая функция. Содержание функций определяется перечнем задач, которые необходимо решить для

достижения наивысшей цели – обеспечения эффективного функционирования предприятия (табл. 4).

На основе анализа трудов, посвященных контроллингу, а также различий в отечественных и зарубежных концепциях, автор предлагает собственное определение контроллинга. *Контроллинг* – деятельность по управлению промышленным предприятием, направленная на перспективу, руководствующаяся перечнем выполняемых функций и принципов управления, результаты которой служат указанием к действию для менеджмента предприятия с целью обеспечения устойчивого развития.

Контроллинг прежде всего направлен на обеспечение процесса принятия решений. Он призван обеспечить адаптацию традиционной системы учета на предприятии к информационным потребностям руководства. Таким образом, контроллинг регулирует создание, обработку,

проверку и представление системной управленческой информации, а также координирует процессы планирования, информационного обеспечения, контроля и адаптации. Следовательно,

в рамках функций и задач контроллинга можно выделить такие аспекты, как методический, организационный, координационный и консультационный.

Таблица 4. Соотношение задач и функций контроллинга

Функции	Задачи
Контрольная (регулирующая)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Составление перечня контролируемых показателей деятельности и определение интегрального показателя. 2. Определения степени влияния на контролируемые показатели и на интегральный показатель. 3. Определение отклонений фактических показателей от плановых. 4. Определение границ интегрального показателя, а также допустимых границ отклонения фактических показателей от плановых. 5. Анализ и выявление причин отклонений, разработка рекомендаций по корректировке плановых показателей либо по ликвидации отклонений
Учетная	<ol style="list-style-type: none"> 1. Отбор показателей, подлежащих обязательному учету. 2. Сбор и обработка информации о данных показателях. 3. Разработка и внедрение системы внутреннего учета. 4. Разработка количественных и качественных показателей оценки деятельности всех структур предприятия. 5. Формирование и регулирование системы отчетности
Информационно-организационная	<ol style="list-style-type: none"> 1. Разработка системы информационного обеспечения. 2. Определение иерархии информационного обеспечения. 3. Проработка информационных каналов, сроков предоставления информации. 4. Определения соотношения категорий пользователей и информационных категорий. 5. Информационное сопровождение отчетности
Планирование и прогнозирование	<ol style="list-style-type: none"> 1. Разработка методики планирования, критериев прогнозирования, графиков составления плана и прогноза. 2. Информационное обеспечение планирования и прогнозирования. 3. Координация промежуточных планов. 4. Определение критериев соответствия и реалистичности плана. 5. Составление сводного плана и прогнозной модели
Аналитическая	<ol style="list-style-type: none"> 1. Подбор необходимой информации для принятия управленческих решений на всех уровнях. 2. Анализ изменений внутренней и внешней среды, корректировка деятельности предприятия в соответствии с данными изменениями. 3. Мониторинг изменений внешней среды. 4. Анализ условий и критериев внедрения новых проектов. 5. Оценка эффективности новых проектов

Помимо рассмотренных в табл. 3 организационных факторов на объем реализуемых на предприятиях функций контроллинга влияют следующие факторы:

- финансово-экономическое состояние организации;
- понимание менеджментом предприятия и его собственниками необходимости своевременного внедрения аппарата контроллинга;
- уровень диверсификации производства, номенклатуры выпускаемой продукции;
- уровень конкуренции;
- квалификация менеджмента предприятия;
- квалификация специалистов службы контроллинга.

Следует выделить характерные особенности процессов планирования, сбора информации,

учета, анализа и контроля, приобретаемые ими в системе контроллинга (табл. 5).

Их можно охарактеризовать следующим образом:

- в процессе планирования следует учитывать возможности методического и инструментального совершенствования системы контроллинга;
- информация, собранная для последующего учета и анализа, учитывает в первую очередь интересы внутренних пользователей;
- учет основывается на инструментах и методах управленческого учета и с помощью информационной функции обеспечивает эффективную поддержку принятия управленческих решений;
- анализ в системе контроллинга отличается тем, что направлен на изучение будущего, а не

прошлого, а также тем, что в процессе анализа делается акцент на стратегические цели предприятия с возможностью комплексной оценки принимаемых решений;

– контроль скорее выполняет задачу *самоконтроля* и нацелен на опережающее, или «предсказывающее» управление.

Таблица 5. Особенности функций контроллинга в процессе управления предприятием

Функции (элементы)	Управленческая роль	Особенности при реализации с использованием контроллинга
Планирование и прогнозирование	Осуществление наработок по вопросам методического и инструментального совершенствования процесса планирования и прогнозирования	– планирование с ориентацией не только на результат, но и с учетом формулирования задач и заданий для каждого подразделения, при этом поставленные задачи необходимо согласовывать с конкретными исполнителями; – планируемые показатели должны легко отслеживаться на основе существующей на предприятии системы учета; – оперативное и стратегическое планирование соотносятся по принципу «одно вытекает из другого», иначе говоря, «сверху вниз и снизу вверх»
Информационно-организационная	Разработка и реализация движения информационных потоков по каналам связи внутренней среды предприятия	– информация предназначена в первую очередь для внутренних пользователей; – сбор информации осуществляется в рамках подготовки к последующему обязательному учету и анализу; – обеспечение соблюдения принципов открытости и закрытости определенных каналов связи
Учетная	Информация, используемая в учете, должна соответствовать принимаемым управленческим решениям	– обеспечение оптимального сочетания инструментов финансового и управленческого учета; – управленческий учет нацелен на нужды внутренних пользователей; – управленческий учет ориентирован на сопровождение принятия управленческих решений
Аналитическая	Информационная и методическая поддержка в процессе принятия решений. Различные варианты действий должны быть рассмотрены с каждой стороны, а полученные результаты должны всегда сопоставляться с целями предприятия	– изменение направления с анализа прошлого на анализ будущего; – замена фактического анализа причинно-следственным; – разработка для каждого подразделения предприятия собственных целевых показателей, на которые они должны ориентироваться в процессе выполнения производственных заданий, для обеспечения комплексной оценки последствий принимаемых решений
Контрольная (регулирующая)	Переориентация контроля в самоконтроль, возможность обучения и исправления ошибок, нацеленность на опережающее управление являются возможностями самоорганизации работы предприятия	– трансформация процесса контроля в самоконтроль как обучающую подсистему; – определение результатов работы каждого подразделения и работника предприятия в частности, учет влияния каждого результата на общий итог деятельности предприятия; – смещение акцентов в сторону опережающего, или «предсказывающего» управления

По мнению А. М. Карминского [10], результаты внедрения контроллинга представляют единую систему, способствующую повышению эффективности деятельности предприятия, которая позволяет:

– предсказать возможные результаты финансово-экономической деятельности предприятия;
– планировать деятельность предприятия с целью повышения эффективности использования ресурсов;

– своевременно получать актуальную информацию, необходимую для принятия управленческих решений;

– эффективно использовать налоговое планирование и схемы оптимизации налогообложения.

Выводы

В данной статье рассмотрены экономические функции контроллинга в современной концепции управления промышленным предприятием. На основании проведенного исследования автором приведено собственное видение соотношения функций и задач контроллинга и аналитическое сравнение понятий «контроллинг» и «контроль»; представлено авторское определение контроллинга; уточнены особенности функций контроллинга в процессе управления предприятием.

Таким образом, контроллинг направлен на достижение максимально возможного эффективного результата экономической деятельности как всего предприятия в целом, так и его структурных подразделений [12]. На первой стадии внедрения контроллинг призван сигнализировать о возникающих негативных отклонениях на предприятии для последующего принятия руководством соответствующих мер, однако на последующих стадиях контроллинг предполагает повышение личной ответственности каждого работника. В данном случае отличительными особенностями контроллинга становятся самостоятельность, самоуправление и доверие, являющиеся необходимыми элементами в эффективном управлении предприятием.

Библиографические ссылки

1. Фалько С. Г., Носов В. М. Контроллинг на предприятии. М. : Знание России, 1995. 80 с.
2. Хан Д. ПИК: 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. 765 с.
3. Hopfenbeck W. Öko-Controlling: Umdenken zahlt sich aus. MI: Handcover, 2001.
4. Концепция контроллинга : Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование : пер. с нем. 2-е изд. / Horvath & Partners. М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. 269 с.
5. Мани Р., Майер Э. Контроллинг для начинающих : пер. с нем. / под ред. В. Б. Ивашкевича. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Финансы и статистика, 1995. 304 с.
6. Вебер М. Избранные произведения : пер. с нем. / сост., общ. ред. и послесл. Ю. Н. Давыдова ; предисл. П. П. Гайденко. М. : Прогресс, 1990. 808 с.
7. Майер Э. Контроллинг как система мышления и управления / пер. с нем. Ю. Г. Жукова и С. Н. Зай-

цева ; под ред. С. А. Николаевой. М. : Финансы и статистика, 1993. 88 с.

8. Анискин Ю. П., Павлова А. М. Планирование и контроллинг : учебник для вузов. М. : Омега-Л, 2007. 280 с.

9. Большаков Н. М. Контроллинг не значит контроль // Регион. 1998. № 10. С. 18–19.

10. Контроллинг в бизнесе / А. М. Карминский, Н. И. Оленев, А. Г. Примаков, С. Г. Фалько. М. : Финансы и статистика, 2002. 256 с.

11. Чувашлова М. В. Внедрение контроллинга в систему управления предприятием авиационной промышленности : монография. М. : Изд. дом Академии естествознания, 2013. 316 с.

12. Боткин О. И., Багровникова А. Н. Концептуальные положения контроллинга в системе устойчивого развития предприятия // Проблемы региональной экономики. 2017. № 3-4. С. 93–97.

References

1. Fal'ko S. G., Nosov V. M. (1995). *Kontrolling na predpriyatii* [Controlling in the enterprise]. Moscow: *Znanie Rossii* (in Russ.).
2. Khan D. (1997). *Planirovanie i kontrol': kontseptsiya kontrollinga* [Planning and control: the concept of controlling] (eds. Turchak A. A., Golovach L. G., Lukashovich M. L.). Moscow: *Finansy i statistika* (in Russ.).
3. Hopfenbeck W. *Öko-Controlling: Umdenken zahlt sich aus*. MI: Handcover, 2001.
4. Horvath & Partners (2006). *Kontseptsiya kontrollinga: Upravlencheskii uchet. Sistema otchetnosti. Byudzhetirovanie* [The concept of controlling: Management accounting. Accounting system. Budgeting]. Moscow: *Al'pina Biznes Buks* (in Russ.).
5. Mann R., Maier E. (1995). *Kontrolling dlya nachinayushchikh* [Controlling for beginners] (ed. Ivashkevich V. B.). Moscow: *Finansy i statistika* (in Russ.).
6. Veber M. (1990). *Izbrannye proizvedeniya* [Selected works] (eds. Davydov Yu. N., Gaidenko P. P.). Moscow: *Progress* (in Russ.).
7. Maier E. (1993). *Kontrolling kak sistema myshleniya i upravleniya* [Controlling as a system of thinking and management] (eds. Zhukov Yu. G., Zaitsev S. N., Nikolaeva S. A.). Moscow: *Finansy i statistika* (in Russ.).
8. Aniskin Yu. P., Pavlova A. M. (2007). *Planirovanie i kontrolling: uchebnyk dlya vuzov* [Planning and controlling: a textbook for universities]. Moscow: *Omega-L* (in Russ.).
9. Bol'shakov N. M. (1998). Controlling does not mean control. *Region* [Region], no. 10, pp. 18-19 (in Russ.).
10. Karminskii A. M., Olenev N. I., Primakov A. G., Fal'ko S. G. (2002). *Kontrolling v biznese* [Controlling in business]. Moscow: *Finansy i statistika* (in Russ.).
11. Chuvashlova M. V. (2013). *Vnedrenie kontrollinga v sistemu upravleniya pred-priyatiem aviatsionnoi promyshlennosti: monografiya* [The implantation of controlling in the enterprise management system of the aviation industry: monograph]. Moscow: *Izdatel'skii dom Akademii Estestvoznaniya* (in Russ.).

12. Botkin O. I., Bagrovnikova A. N. (2017). Conceptual provisions of controlling in the system of sustainable development of an enterprise. *Problemy re-*

gional'noi ekonomiki [The issues of regional economics], no. 3-4, pp. 93-97 (in Russ.).

Research of Economic Functions of Controlling in the Enterprise Management System

A. N. Bagrovnikova, Kalashnikov ISTU, Izhevsk, Russia

The necessity for introduction of controlling in any enterprise in the current economic conditions can be explained by the following reasons: the growing instability of the external environment makes new demands on the enterprise management system; the change of the orientation of controlling from the analysis of the past to the analysis of the future; the need to continuously monitor the internal and external environment of the enterprise, effectively ensure the avoidance of the crisis situation in the enterprise, as well as the coordination of the enterprise management system.

Economic functions of controlling in the modern concept of industrial enterprise management are considered. On the basis of the conducted research the author offers his own vision of the correlation of functions and objectives of controlling. Specifics of controlling functions in the process of enterprise management are specified, and the author's definition of controlling is given. Analytic comparison of the concepts "controlling" and "control" is carried out.

At present, in a constantly changing external environment, the controlling system must ensure timely and effective provision of information to managers for the subsequent adoption of optimal management decisions. For proper compliance with these requirements controlling is to be provided with tools, namely, a system of targets, the analysis of the dynamics of the implementation plan, and the evaluation of the main targets should be developed, as well as the report of the controllers' unit on the implementation of business strategy should be given. These tools allow for ensuring the controlling process at the proper level.

The relevance of the research topic can be explained by the fact that modern controlling as a set of coordination, integration and management processes not only contributes to the effective functioning of the enterprise, but also provides synthesis of accounting, control and economic analysis. Thus, the purpose of this paper is to examine the economic functions of controlling, providing the process of the enterprise management, such as coordination, control, analysis and information support.

Based on the results of the study, a conclusion is made about the need to introduce controlling as a mechanism for managing the sustainable development of an enterprise.

Keywords: controlling, control, controlling functions, controlling objectives, managerial role, effective management, enterprise.

Получено 27.04.2018