

УДК 005.584.1:334.02

ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЛИНГА В ОРГАНИЗАЦИИ¹Л.И. Солдатова, ²Ю.И. Шмидт¹ Костромская государственная сельскохозяйственная академия, Кострома, email: naukakgsxa@yandex.ru² Тверская государственная сельскохозяйственная академия, Тверь

Аннотация. В условиях нарастающей конкуренции и динамично меняющейся внешней среды, формирование эффективной системы контроллинга становится ключевым фактором обеспечения устойчивого развития и повышения конкурентоспособности организации. Данное исследование посвящено разработке концептуальных и практических основ формирования системы контроллинга, адаптированной к специфике деятельности современных организаций. Центральным вопросом исследования является определение методологических подходов к созданию комплексной системы, обеспечивающей взаимосвязь стратегического и оперативного управления. Особое внимание уделяется процессу интеграции контроллинга в существующую систему управления организацией, оптимизации информационных потоков и формированию эффективной системы ключевых показателей эффективности.

Ключевые слова: контроллинг, маржинальный анализ, переменные затраты, постоянные затраты, маржа, выручка, продажи, управленческий учет, ключевые показатели эффективности, оценка эффективности, оптимизация, организация, управление.

DEVELOPING A CONTROLLING SYSTEM IN AN ORGANIZATION¹L.I. Soldatova, ²Yu.I. Schmidt¹ Kostroma State Agricultural Academy, Kostroma email: naukakgsxa@yandex.ru² Tver State Agricultural Academy, Tver

Abstract. In the face of increasing competition and a dynamically changing external environment, developing an effective cost-control system is becoming a key factor in ensuring sustainable development and increasing the competitiveness of an organization. This study focuses on developing conceptual and practical foundations for developing a cost-control system adapted to the specific needs of modern organizations. The central question of the study is the definition of methodological approaches to creating an integrated system that ensures the interrelationship between strategic and operational management. Particular attention is paid to integrating cost-control into the organization's existing management system, optimizing information flows, and developing an effective system of key performance indicators.

Keywords: controlling, marginal analysis, variable costs, fixed costs, margin, revenue, sales, management accounting, key performance indicators, performance evaluation, optimization, organization, management.

Дата поступления статьи в редакцию: 20.11.2025

Дата принятия статьи в печать: 25.12.2025

Введение

Одним из ключевых источников внутренней нестабильности для российских компаний является неполнота или недостоверность сведений об общей экономической ситуации и перспективах развития собственного дела. Предприятия – фундамент рыночной системы, поэтому результативное управление ими и создание условий для эффективного роста как на уровне самих организаций, так и на уровне институтов, имеет первостепенное значение.

Обеспечение значительных экономических результатов при минимизации издержек – важнейшая цель, достижение которой способно усилить конкурентоспособность всей экономики России. Управление современной компанией должно характеризоваться способностью быстро приспосабливаться к изменяющимся условиям.

Задачи повышения эффективности становятся все более сложными из-за высокой изменчивости внешней среды. Это требует повышения адаптивности компаний, и одним из способов достижения этой цели является внедрение системы контроллинга и разработка стратегий для повышения ее результативности.

Цель исследования

Целью настоящего исследования выступает разработка и обоснование методологических и практических рекомендаций по формированию эффективной системы контроллинга, адаптированной к специфическим условиям деятельности конкретной организации.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи: изучить и систематизировать теоретические основы контроллинга, проанализировать существующих подходов к формированию систем контроллинга в организациях, разработать комплексную методологию формирования системы контроллинга, учитывающей специфику деятельности организации, ее стратегические цели и операционные процессы; определить ключевые параметры системы контроллинга, разработать алгоритм анализа и оценки эффективности работы системы контроллинга.

Материалы и методы исследования

Теоретической и методологической основой исследования послужили фундаментальные положения и труды учёных в области контроллинга, данные коммерческой организации Костромской области, а также авторские разработки в выбранной предметной области. При подготовке статьи использовались такие методы как систематизация, структуризация, наблюдение, сравнение, иллюстрационное предоставление материала.

Результаты исследования

В текущей обстановке стабильное развитие компаний сталкивается с рядом препятствий. К ним относятся: снижение темпов экономического роста, воздействие санкций и политическая нестабильность, волатильность биржевых индикаторов и стоимости энергоносителей, неустойчивость курса национальной валюты по отношению к основным мировым валютам, ограниченный приток зарубежных инвестиций, утечка капитала, а также невысокая продуктивность работы самих предприятий. Все эти факторы в совокупности создают сложную среду для устойчивого развития бизнеса [1].

В условиях глобального развития инноваций и их оперативной интеграции в бизнес-процессы компаний возникает потребность в адаптации управленческих методов. Лица, осуществляющие управление, должны применять новые инструменты, позволяющие улучшить аналитические способности, точность прогнозов и инвестиционную ценность предприятий, одновременно минимизируя возможные риски и опасности. Контроллинг выступает одним из эффективных инструментов, обеспечивающих координацию всех аспектов управления компанией и мониторинг их продуктивности [2].

Контроллинг является неотъемлемой частью современной системы управления компанией, как в России, так и за границей. В России этот подход к управлению стал применяться сравнительно недавно, с начала 1990-х годов, в эпоху становления рыночной экономики. В связи с тем, что в российских реалиях контроллинг еще находится на этапе развития, он часто не обеспечивает своевременное получение и обработку необходимой бухгалтерской, статистической и прочей информации, проведение непредвзятого анализа бизнес-процессов, а также оперативное выявление финансово-хозяйственных расхождений и несоблюдений нормативных требований.

Важно подчеркнуть, что на начальном этапе своего развития контроллинг часто путали с обычным контролем, несмотря на существенные различия между этими понятиями. Это связано с первоначальным восприятием контроллинга исключительно как функции контроля. Однако содержание контроллинга гораздо шире простого контроля. Более того, контроль сам по себе является лишь одним из элементов контроллинга, ориентированным на анализ прошлых событий, в то время как контроллинг ориентирован на будущее [3].

Проведенный анализ истории возникновения и развития идеи контроллинга позволяет сформулировать четыре исторических этапа (рис. 1).

Деятельность любой компании направлена на извлечение дохода, и задача контроллинга в этом контексте – управление рентабельностью посредством построения моделей доходов и расходов, учитывающих рыночные колебания. Для реализации этой задачи, контроллер вправе систематизировать издержки с различных точек зрения, чтобы адаптировать функционирование организации к трансформациям во внешней среде, а также разрабатывать вариативные планы и способы достижения намеченных результатов [4].

В процессе анализа важно определить, насколько результативна используемая в компании модель. В случае её эффективности, необходимо осуществлять контроль над продуктом, наблюдая за его прибыльностью (маржинальным доходом), структурой расходов и находя пути для оптимизации. Маржи-

нальный анализ представляет собой исследование взаимосвязи между объёмом продаж (производством продукции), себестоимостью и прибылью, основанное на прогнозировании значений этих показателей при определенных условиях [5].

Ключевым моментом маржинального анализа является разделение издержек на две составляющие: изменяющиеся и фиксированные. Главным показателем в данном виде анализа является маржинальная прибыль, определяемая как разница между доходом от реализации товаров или услуг и переменными издержками. Маржинальную прибыль также принято называть суммой покрытия, обозначая тем самым ту долю выручки, которая идет на погашение постоянных затрат и формирование прибыли организации. Увеличение маржинальной прибыли свидетельствует о более быстром погашении постоянных издержек и ускоренном выходе предприятия на прибыльный уровень. Другими словами, чем выше этот показатель, тем эффективнее деятельность компании с точки зрения прибыльности [6].

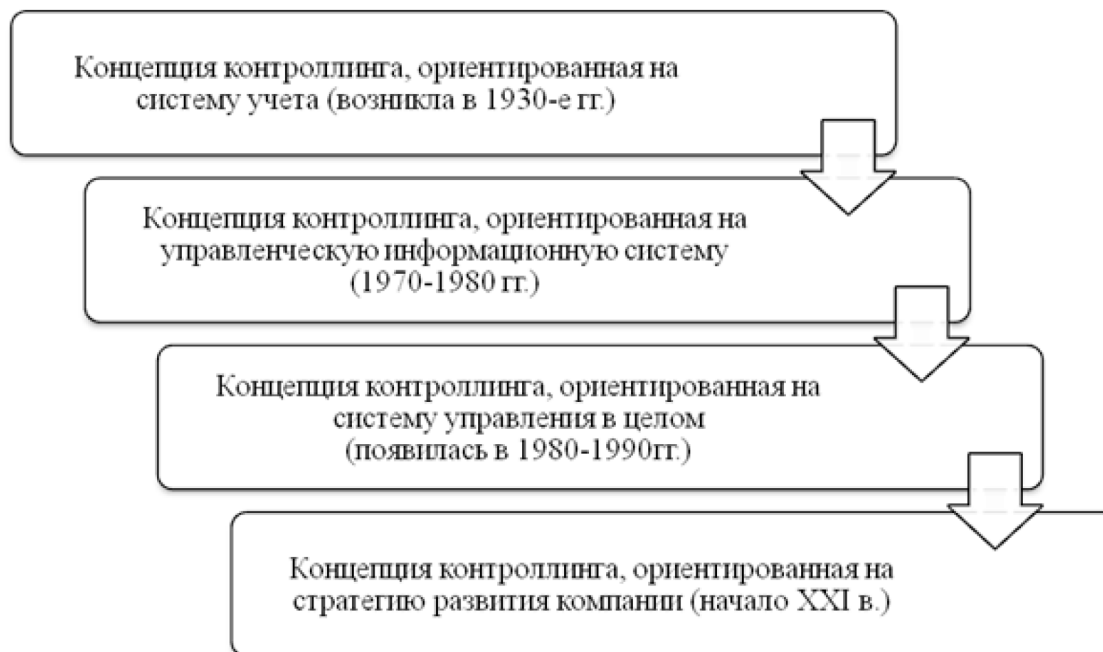


Рис. 1. Этапы становления контроллинга

Маржинальный доход рассчитывают согласно формуле:

$$M = S - V, \tag{1}$$

где S – выручка от продажи;

V – совокупные переменные затраты.

Если данный показатель отрицателен, это свидетельствует о том, что выручка от продажи продукта не покрывает даже переменных затрат. Каждая последующая произведенная единица данного вида продукции будет увеличивать общий убыток организации. Если возможности значительного снижения переменных затрат сильно ограничены, то менеджеру следует рассмотреть вопрос о выведении данного товара из ассортимента предлагаемой организацией продукции [7, с.234].

По данным организации за 2024 г. он составил:

$$M = 513\ 132 - 305\ 366 = 207\ 776 \text{ тыс. руб.}$$

В нашем случае удельный маржинальный доход положителен, это свидетельствует о том, что выручка, получаемая от продажи, полностью покрывает переменные затраты.

Маржинальный доход на единицу продукции:

$$M = 2,78 \text{ руб.} - 1,65 = 1,13.$$

То есть при увеличении производства продукции на единицу, размер прибыли увеличится на 1 руб. 13 коп.

Методика составления отчета о финансовых результатах с применением развитого директ-костинга по данным коммерческой организации за 2024 г. представлена в таблице 1.

Отчет о финансовых результатах с применением развитого директ-костинга

Показатель	Сумма, тыс. руб.
Выручка	513 132
Прямые переменные затраты	305 366
Маржинальная прибыль	207 776
Косвенные переменные затраты	15 569
Полу маржа 1 уровня	192 207
Косвенные постоянные затраты	23 112
Полу маржа 2 уровня	169 095
Общепроизводственные и прочие затраты	4 569
Полу маржа 3 уровня (общий финансовый результат)	164526

Общая сумма маржинальной прибыли от реализации демонстрирует положительное значение, достигая 207 776 тысяч рублей. Это составляет 7,49 %, что вполне достаточно для покрытия косвенных переменных издержек.

Покрытие косвенных переменных расходов требует 12,02% от полумаржи первого уровня. Обще-производственные и другие затраты, в свою очередь, покрываются полумаржой второго уровня, занимая 2,7% от её общего размера.

Точка, в которой выручка за вычетом переменных затрат (маржинальный доход) покрывает только сумму постоянных издержек, называется точкой безубыточной деятельности. Объем производства, при котором компания не получает ни прибыли, ни убытков, называется точкой безубыточности. Иными словами, это тот уровень выпуска продукции, когда доход полностью покрывает все расходы. Также эту величину называют критическим объемом производства, так как при меньших значениях деятельность предприятия становится убыточной [8].

Следует рассчитать объем выпуска продукции, ниже которого производство становится нерентабельным или точку безубыточности в натуральных единицах.

$$T_{\text{бн}} = \frac{19456}{2,78 - 1,65} = 17217,69.$$

Организация должна произвести и продать 16 006 000 штук продукции, чтобы покрыть свои постоянные и переменные затраты.

$$T_{\text{бст}} = 17217,69 \cdot 2,78 = 47\,865,2 \text{ тыс. руб.}$$

Точка безубыточности в стоимостных единицах показывает, что выручка от продажи не должна быть ниже 47 865 200 руб. При данной величине выручки организация не будет получать ни прибыли, ни убытка.

Помимо расчета точки безубыточности рекомендуется производить расчет маржинального запаса рентабельности и операционного рычага.

Маржинальный запас рентабельности – величина, которая показывает превышение объема производства над объемом производства, необходимым для достижения точки безубыточности [9].

Для расчета данного запаса действуют в следующей последовательности:

– рассчитывается маржинальный запас рентабельности в стоимостном выражении: маржинальный запас рентабельности = выручка на фактический (планируемый объем) – выручка в точке безубыточности;

– вычисляется процентный запас прочности по рентабельности, показывающий, насколько допустимо падение доходов до момента, когда предприятие станет нести убытки. Данный показатель определяет, на какой процент может сократиться объем продаж, прежде чем компания начнет работать в минус. Он демонстрирует устойчивость финансового положения организации к снижению выручки. Этот индикатор позволяет оценить риск возникновения убытков при ухудшении рыночной конъюнктуры или снижении спроса на продукцию (услуги). Чем выше значение этого запаса, тем более стабильна компания и тем меньше вероятность понести убытки в случае неблагоприятных изменений на рынке.

Таблица 2

Маржинальный запас рентабельности

Показатель	Факт	С учетом резервов
Маржинальный запас рентабельности, тыс. руб.	465 267	560 997
Маржинальный запас рентабельности, %	92,2	94,7

Маржинальный запас рентабельности на фактический объем показывает, что прежде, чем организация начнет нести убытки выручка от продажи продукции должна уменьшиться на 92,2% или на 465 267 тыс. руб. С учетом резервов запас рентабельности возрос на 2,5%, по данным расчетов выручка от продажи должна уменьшиться на 560 997 тыс. руб.

Операционный рычаг (операционный левверидж) показывает во сколько раз темпы изменения прибыли от продаж превышают темпы изменения выручки от продаж. Зная операционный рычаг можно спрогнозировать изменение прибыли при изменении выручки. Чем выше операционный рычаг, тем сильнее влияет изменение выручки на прибыль [10].

$$\text{Операционный рычаг} = 207\,776\,000 / 102\,167\,000 = 2,03.$$

Данная величина показывает, что рост выручки на 1% повлечет рост прибыли от продаж (операционной прибыли) на 2,03%.

Полученные результаты имеют существенное значение для принятия управленческих решений и при управлении себестоимостью. Но использование метода «директ-костинг» на практике имеет свои достоинства и недостатки. «Директ-костинг» полезен для ведения внутреннего учета, внутренней управленческой отчетности в целях обеспечения руководства необходимой информацией для эффективного управления производством и может применяться параллельно с традиционной системой учета затрат. Это позволит в хозяйственной деятельности организации оперативно управлять затратами производства и рентабельностью продаж, полнее учесть рыночную конъюнктуру при ценообразовании, выявить оптимальную производственную мощность, а также адекватно оценить эффективность деятельности и вклад каждого подразделения в покрытие общих для организации постоянных затрат и формирование желаемого уровня прибыли.

Для эффективного функционирования организации необходима экономическая политика, напрямую связанную, с жестким контролем и экономией всех имеющихся ресурсов [11].

Чтобы повысить прибыльность производства необходимо либо повысить доходы (объем продаж) либо снизить расходы (себестоимость) [12].

Расчет себестоимости и безубыточности позволяет понять тот порог, ниже которого производство перестает быть эффективным. В условиях рыночных отношений, когда сырьевые ресурсы ограничены, возникает вопрос оптимизации прибыли, себестоимости и экономии ресурсов [13].

Выводы

На основании проведенного анализа, можно констатировать следующее: маржинальная прибыль, полученная от реализации продукции, демонстрирует положительное значение, достигая 207 776 тыс. руб. Доля в 7,49% от этой суммы вполне достаточна для покрытия косвенных переменных издержек. Для полной компенсации косвенных переменных расходов требуется 12,02% от полумаржи первого уровня. Общепроизводственные и другие затраты покрываются полумаржой второго уровня и составляют 2,7% от ее объема. Точка безубыточности, выраженная в денежном эквиваленте, указывает на минимальный порог выручки, равный 47 865 200 руб. Достижение этого уровня выручки обеспечит компании безубыточность. Фактический объем реализации продукции показывает, что компания может выдержать падение доходов на 92,2%, что соответствует 465 267 тысячам рублей, прежде чем станет убыточной. За счет созданных резервов запас финансовой устойчивости увеличивается на 2,5%, позволяя выдержать снижение доходов до 560 997 тысяч рублей, согласно проведенному анализу. Прогнозируется, что каждое увеличение доходов на один процент приведет к увеличению операционной прибыли на 2,03%. Для стабильной работы предприятия требуется грамотно разработанная финансовая стратегия, направленная на жесткий контроль и оптимальное распределение ресурсов. Контроллер должен мыслить перспективно, выявляя потенциал для улучшения. Необходимо регулярно задавать вопросы, стимулируя производителей, маркетологов, финансистов и экономистов к поиску оптимальных решений. Важно систематически оценивать рентабельность производства конкретных видов продукции и предлагать решения, направленные не только на устранение симптомов, но и на выявление скрытых резервов на уровне производства конкретной продукции.

Литература

1. Мухина Д.В., Бондаренко А.И., Дуравкина Е.А. Экономическая сущность конкурентоспособности предприятия в условиях рыночной экономики // В сборнике: Интеграция образования, науки и практики как механизм устойчивого развития экономики региона. Материалы всероссийской научно-практической конференции, посвященной 55-летию института экономики и бизнеса Приморской ГСХА 1960-2015 гг. Приморская государственная сельскохозяйственная академия. 2015. С. 136-143.
2. Иванова О.Е., Солдатова Л.И. Контроллинговая система управления работой грузового автотранспорта в Костромской области. Кострома: КГСХА, 2011. 184 с. ISBN: 978-5-93222-208-9 EDN: QVGGWN.
3. Елфимова И.Ф., Исаева О.В. Контроллинг: учебное пособие. Воронеж: ФГБОУ ВПО «Воронежский государственный технический университет», 2013. 144 с.
4. Чистякова М.К., Сидоренко О.В., Собченко Н.В., Берлов А.В. Концептуальный подход к оценке финансового состояния сельскохозяйственных организаций // Экономика и предпринимательство. 2024. № 8(169). С. 734-738. DOI: 10.34925/EIP.2024.169.8.139 EDN: EUTDOW.
5. Новожилов В.Е., Королева Е.В. Прикладные аспекты анализа финансовых результатов деятельности экономического субъекта // Актуальные вопросы развития науки и технологий: сборник статей молодых учёных, Каравачев, 13 апреля 2023 года. Каравачев: Костромская государственная сельскохозяйственная академия, 2023. С. 984-989. EDN: KQITMP.
6. Щербатюк С.Ю. Отдельные аспекты формирования учетно-аналитического обеспечения контроллинга как его коммуникативной основы // Аграрная наука, творчество, рост: материалы VII Международной научно-практической конференции, Ставрополь, 02 февраля 2017 года. Ставрополь: ООО «СЕКВОЙЯ», 2017. С. 132-141. EDN: YRZKRL.
7. Развитие организационно-экономического механизма в системе ведения агропромышленного производства региона / Под общей редакцией д.э.н., профессора Е.П. Чиркова. Брянск: МСХ РФ. Брянская ГСХА, 2014. 351 с.
8. Кеба Е.А., Вологин И.С. Анализ путей улучшения финансовых результатов деятельности предприятия // Роль аграрной науки в развитии лесного и сельского хозяйства Дальнего Востока: Материалы VI Международной научно-практической конференции, Уссурийск, 27-28 ноября 2023 года. Уссурийск: Приморский государственный аграрно-технологический университет, 2023. С. 283-288. EDN: IOXUDY
9. Шмидт Ю.И., Жуплей И.В. Оценка производства и эффективности деятельности сельскохозяйственных организаций Центрального Федерального округа // Аграрный вестник Нечерноземья. 2022. № 1(5). С. 71-79. DOI: 10.52025/2712-8679_2022_01_71 EDN: XZHLOQ.
10. Розова С.В., Дюжилова О.М., Толстова И.А. Проблемы моделирования жизнедеятельности социально-экономических систем // Экономика и предпринимательство. 2022. № 4(141). С. 1168-1171. DOI: 10.34925/EIP.2022.141.4.216 EDN: ERQZUO.
11. Юрьева Е.С., Вологин И.С. Эффективность использования производственных ресурсов в сельском хозяйстве // Роль аграрной науки в развитии лесного и сельского хозяйства Дальнего Востока: Материалы VI Международной научно-практической конференции, Уссурийск, 27-28 ноября 2023 года. Уссурийск: Приморский государственный аграрно-технологический университет, 2023. С. 368-372. EDN: VJXMHА.
12. Федореева О.Е., Мухина Д.В., Савельева Е.В., Здор Д.В. Проблемы государственного регулирования интеграционного взаимодействия аграрных предприятий Приморского края // Экономика и предпринимательство. 2022. № 4(141). С. 546-550. DOI: 10.34925/EIP.2022.141.4.100 EDN: JKZMEI.
13. Контроллинг: теория и практика: учебник и практикум для вузов / под общей редакцией С. В. Осипова. М.: Издательство Юрайт, 2025. 145 с. ISBN: 978-5-534-08402-3.