УДК 338.242

ОПЕРАТИВНЫЙ И СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КОНТРОЛЛИНГ В ХОЛДИНГАХ

КАЗАКОВА НАТАЛИЯ АЛЕКСАНДРОВНА,
доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой анализа хозяйственной деятельности, РЭУ им. Г.В. Плеханова, Москва, Россия
E-mail: *axd_audit@mail.ru*
ХЛЕВНАЯ ЕЛЕНА АНАТОЛЬЕВНА,
кандидат экономических наук, кандидат психологических наук, доцент кафедры анализа хозяйственной деятельности, РЭУ им. Г.В. Плеханова, Москва, Россия
E-mail: *elankha@yandex.ru*
ЦВЕТКОВА ЛАРИСА КОНСТАНТИНОВНА,
ведущий экономист международного центра «Креативные технологии консалтинга», Москва, Россия
E-mail: *l_tsvetkova88@mail.ru*

АННОТАЦИЯ

Глобализация экономики, новации в науке и технике, стремительное развитие информационных технологий привели к многократному усилению конкуренции и повышению нестабильности внешней среды. Сегодня менеджмент все больше сталкивается с проблемой управления, вызванной рядом факторов: экономическими кризисами, увеличением объема и разнообразия собственной деятельности, динамикой и сложностью корпоративной среды, а также высокой конкуренцией на рынке. Проблема эффективного управления в холдинговых структурах выходит на первый план. В статье приведена сравнительная характеристика подходов к управлению предприятием, выявлены преимущества и недостатки каждого.

В результате проведенного анализа предложена классификация практических инструментов и методов стратегического и оперативного контроллинга, которые необходимы для осуществления эффективного и рационального управления потоками организации как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе, при постановке целей и разработке способов их достижения.

Ключевые слова: управление; холдинг; процессный подход; функциональный подход; оперативный контроллинг; стратегический контроллинг.

OPERATIONAL AND STRATEGIC CONTROLLING IN HOLDINGS

NATALIA A. KAZAKOVA,
ScD (Economics), professor, Head of the Economic Analysis Department, the Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia
E-mail: *axd_audit@mail.ru*
YELENA A. KHLEVNAYA,
PhD (Economics), PhD (Psychology), associate professor at the Economic Analysis Department, the Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia
E-mail: *elankha@yandex.ru*
LARISA K. TSVETKOVA,
leading economist at the International Creative Consulting Technologies Center, Moscow, Russia
E-mail: *l_tsvetkova88@mail.ru*

ABSTRACT

The globalization of the economy, innovations in science and engineering, rapid development of information technologies have resulted in the increased competition and higher instability of the environment. The management today is increasingly challenged by the problem of control caused by a number of factors: economic crises, the increased volume and diversity of its own activities, the dynamics and complexity of the corporate environment as well as the severe market competition. The problem of effective control in holding companies is coming to the fore. The paper compares different approaches to the management of an enterprise and reveals advantages and disadvantages of each.

As a result of the analysis, a classification of practical tools and methods for strategic and operational controlling has been proposed to ensure efficient and sound management of company flows in both the short and long term when setting targets and developing ways to achieve them.

Keywords: management; holding; process approach; functional approach; operational controlling; strategic controlling.

На современном этапе развития систем управления существуют различные подходы для принятия управленческих решений.

Контроллинг сегодня следует воспринимать как управленческую концепцию, которая необходима для успешного ведения бизнеса и обеспечит конкурентоспособность предприятия и его устойчивое положение на рынке.

Разграничение понятий «стратегический контроллинг» и «оперативный контроллинг» необходимо для видения целей и перспектив развития за счет использования определенного набора инструментов при планировании, анализе и контроле финансово-хозяйственной деятельности холдинга.

Оптимальное взаимодействие оперативного и финансового контроллинга обеспечивает эффективную деятельность предприятия. Ведущей парадигмой является процессный подход, который можно считать базовым при интегрировании предприятия. Процессный подход — это выход на продуктивную идею внутренних поставщиков и потребителей, так как реальная деятельность, приносящая добавленную стоимость, не осуществляется отдельными элементами функциональной иерархии, а пронизывает предприятие в виде совокупности процессов.

При процессном подходе объектом управления выступает определенная деятельность на предприятии — процесс, который можно определить как ряд взаимосвязанных видов деятельности, характеризующихся потреблением ресурсов (вход процесса) и дающих определенный результат (выход процесса). Процессы проходят через все подразделения, вовлекая все службы предприятия, и ориентируются на конечный результат — увеличение стоимости бизнеса. Управляя процессами, имеющими свои цели, можно добиться высокой эффективной деятельности с помощью хорошо налаженных горизонтальных связей в вертикальной структуре управления предприятием. Процессный подход позволяет:

- учитывать такие важные моменты, как ориентация на конечный результат, заинтересованность каждого исполнителя в повышении качества не только конечного продукта, но и своей работы;
- быстро реагировать на изменения условий внешних и внутренних факторов;
- оптимизировать обмен информацией между функциональными подразделениями;
- реализовать важную черту менеджмента качества — встраивание контроля качества в процесс вместо контроля качества готовой продукции.

При реализации процессного подхода:

- исполнители обладают бóльшими полномочиями, увеличиваются их роль, самостоятельность и, следовательно, отдача и удовлетворение трудом;
- руководители освобождаются от текущих оперативных вопросов и полностью концентрируются на решении стратегических, системных вопросов.

Сравнительная характеристика процессного и функционального подходов к управлению предприятием представлена в *табл. 1*.

Традиционный функциональный подход к управлению предполагал построение иерархической организационной структуры, обладающей набором функций, которые распределяются среди подразделений и выполняются сотрудниками предприятия. Это приводило к снижению возможности контроля над управлением в целом, потере ориентации на внешнего клиента.

Процессный подход к управлению рассматривает компанию как сеть взаимосвязанных хозяйственных процессов (в терминологии процессного управления — «бизнес-процесс»): каждый бизнес-процесс представляется последовательностью операций, которые нацелены на достижение определенного результата. В отличие от функционального подхода к управлению, процессный подход ставит во главу угла ориентацию на результат: по каждому бизнес-процессу известно, что именно необходимо сделать для того, чтобы он привел к желаемому результату.

Ключевое свойство бизнес-процесса — конечная и взаимосвязанная совокупность действий, определяемая отношениями, мотивами, ограничениями и ресурсами внутри конечного множества субъектов и объектов, объединяющихся в систему ради общих интересов с целью получения конкретного результата, отчуждаемого или потребляемого самой системой. Компании, ориентированные на процесс,

Таблица 1

Сравнительная характеристика подходов к управлению предприятием

Признак	Подход	
	функциональный	**процессный**
Сущность	Предприятие рассматривается как механизм, обладающий набором функций, распределяемых среди подразделений	Предприятие представляется набором процессов, проходящих через все подразделения и задействующих все службы предприятия
Объект	Отдел, организационная структура	Бизнес-процесс
Недостаток	Отсутствие заинтересованности работников в конечном результате, они не ориентированы на целевые задачи предприятия; усложнен обмен информацией между подразделениями, что приводит к большим накладным расходам, длительным срокам выработки управленческих решений; требуется много времени для реализации управленческого воздействия на производственный процесс; авторитарное управление и др.	Взаимозависимость лиц, принимающих решения
Достоинства	Бесконфликтный процесс принятия решений, исключающий взаимозависимость лиц, принимающих решения	Ориентация на конечный результат; достижение высокой эффективности деятельности; гибкость реагирования на внешние и внутренние изменения; контроль качества процесса, а не конечного продукта; мотивация; оперативность; демократическая система управления

обеспечивают внутри себя непрерывный цикл производства продуктов и услуг, а также контроль качества на каждом шаге производства.

Следовательно, деятельность предприятия представляет собой сложную совокупность бизнес-процессов, каждому из которых соответствуют свои ресурсные потоки, в том числе и финансовые. Таким образом, переход от функционального к процессному управлению является первым этапом подготовки к построению системы эффективного управления потоками холдинга.

Для внедрения процессного управления потребуются радикальные преобразования. Одним из факторов развития системы управления является децентрализация управления, которая заключается в делегировании широких полномочий нижестоящим уровням, что способствует лучшему функциональному наполнению деятельности менеджеров. Практика децентрализации в структурах управления позволила выявить множество преимуществ.

Во-первых, она способствует активизации профессиональных навыков руководителей, что усиливает их ответственность за принятие решений. Во-вторых, децентрализованная структура управления развивает соперничество на предприятии, создает атмосферу конкуренции. В-третьих, в такой структуре у руководителя больше возможностей проявить самостоятельность и увидеть свой вклад в решение задач, что положительно сказывается на результатах деятельности предприятия в целом.

Децентрализацию на предприятии не следует воспринимать дословно. В каждой из организаций, помимо функций, напрямую связанных с выполнением ее миссии, существует множество процессов по обеспечению основной деятельности: контроль качества, логистика, учет финансово-хозяйственной деятельности, компьютерное, информационное и хозяйственное обслуживание производственного процесса. Эти функции относятся к бухгалтерии, отделу кадров, хозяйственному и другим отделам, которые позволяют существовать предприятию как единому целому. Если децентрализация основных функций четко предопределяется соответствующими производственными условиями, то степень децентрализации функций обеспечения и обслуживания зависит исключительно от конкретного соотношения расходов и доходов. Как правило, при прочих равных условиях чем значительнее децентрализация названных первых функций, тем бóльшую экономию дает централизация вторых и третьих.

Переход на процессно-ориентированное управление начинается с построения корневой модели бизнес-процессов компании. Для этого необходимо:

1. Выделить главные процессы — основные виды работ, дать им наименования и обозначить их границы.
2. Классифицировать главные процессы — разделить их на управленческие и проектные, основные, поддерживающие и т.п.
3. Упорядочить процессы — построить их структуру.
4. Определить ответственных («владельца», «хозяина») за каждый процесс — отдельного человека, руководителя, группу людей или подразделение.
5. Сфокусировать ответственность — не через функциональные обязанности, а через процессы: «владелец» процесса должен отвечать за него от начала до конца.
6. Придать «владельцу» процесса соответствующий статус и выделить необходимые ресурсы.

Описание бизнес-процессов позволяет задать эффективную модель ответственности, которая облегчает контроль, обеспечивает результативность и качество работы, систематизирует управление. Точно выбирая критерии оценки эффективности, гибко изменяя экономические показатели, можно целенаправленно управлять деятельностью сотрудников.

Благодаря контроллингу экономический субъект имеет возможность наблюдать и контролировать все бизнес-процессы. Целевая задача контроллинга состоит в том, чтобы построить систему по принятию, реализации, контролю и анализу управленческих решений в зависимости от акцентов, определенных руководством по отношению к деятельности [1].

Система контроллинга представляет собой интегрированную систему, объединяющую

важнейшие функции стратегического управления, включая планирование, координацию, учет, анализ хозяйственной деятельности, финансовый контроль. Таким образом, контроллинг представляет собой инструмент, обеспечивающий взаимосвязь стратегии развития компании с оперативным функционированием и контролем потоков по бизнес-процессам.

Контроллинг является сравнительно новой системой формирования и использования экономической информации для управления хозяйствующими субъектами. В нашей стране и за рубежом о контроллинге достаточно много говорят и пишут, занимаются его разработкой и внедрением.

Однако, хотя контроллинг уже востребован и широко распространен, особенно в немецкоязычных странах, его общепринятого определения не существует.

Слово «контроллинг» имеет латинское происхождение. Появилось в Средние века от двух латинских слов: *contra* — против и *rotulus* — свиток. В XIII веке эти два слова слились в одно — *contrarotulus*, что переводится как «счетчик» и «означало проверку реальных запасов товаров и денег вместо письменных отчетов. В европейских Королевских Судах и в монастырях эта проверка выполнялась особым должностным лицом с должностью *Contrarotularius*. В XV веке это слово превратилось в официальный титул „контролер" в английском Королевском Суде» [2].

В международной практике выделяют два типа концепций «контроллинга»: 1 — ориентированные на достижения результатов и 2 — ориентированные на реализацию универсальных целей компании [3].

В контроллинге выделяют несколько направлений взаимодействия с системой управления [4].

Информационное направление: задача контроллинга состоит в определении информационных потребностей компании и подготовке и предоставлении требуемой информации, ориентированной как на проблему, так и на получателя, способствующей принятию обоснованных решений.

Координационное направление: основано на координации действий всех структурных подразделений компании для эффективного достижения целей. Для того чтобы данная координация была возможной, необходимо соединить вместе субсистемы, которые создают систему управления.

Поддерживающее направление: контроллинг как управленческая функция ставит задачу поддержания исполнения решений, которые были приняты менеджментом.

Направление обеспечения рациональности: одной из задач контроллинга является обеспечение рациональности принимаемых управленческих решений [5].

В большинстве источников, посвященных вопросам стратегического и оперативного контроллинга, очень лаконично определяется сущность каждого из рассматриваемых аспектов:

- «Делать правильное дело» — стратегический контроллинг;
- «Делать дело правильно» — оперативный контроллинг.

Важнейшей целью долгосрочного управления является стратегическое развитие предприятия, которое во многом определяется эффективностью принимаемых управленческих решений по формированию, распределению, использованию и организации оборота потоков.

Следовательно, стратегический контроллинг должен создавать новые потенциалы успешной деятельности в перспективе и помогать предприятию эффективно использовать имеющиеся у него преимущества. Ориентация стратегического контроллинга на длительную перспективу требует постоянного учета факторов времени и риска, анализа производственного и общего потенциала компании, интеграции всех функций управления (учетной, аналитической, плановой, маркетинговой, производственной и др.). Стратегический контроллинг не привязан жестко к временным рамкам, хотя чаще всего речь идет о средне- и долгосрочном периодах.

В первую очередь стратегический контроллинг нацелен на координацию и регулирование функции стратегического планирования. Центральным пунктом стратегического планирования является разработка стратегий возможных действий по достижению целей, стоящих перед предприятием.

Чтобы разрабатываемая стратегия была верной, необходимо иметь информационную систему раннего обнаружения будущих тенденций как вне предприятия, т.е. в окружающем мире, так и внутри него. Внешние «индикаторы» должны информировать об экономических, социальных, политических и технологических тенденциях. Внутренние «индикаторы», представляющие собой на практике отдельные показатели и их системы, призваны информировать руководство о текущем «здоровье и самочувствии» предприятия, а также прогнозировать кризисные ситуации на предприятии в целом или в отдельных сферах его деятельности.

В первую очередь речь идет о методах анализа конкуренции, рынков, жизненного цикла продуктов, слабых и сильных сторон предприятия, перспектив диверсификации продуктов с учетом динамики емкости и доли рынка. Соответственно инструменты стратегического контроллинга представлены в *табл. 2*.

К примеру, практика применения методики *SWOT*-анализа доказала свою исключительную

Таблица 2

Практические инструменты и принципы стратегического контроллинга [7]

№ п/п	Инструмент	Содержание
1	*SWOT*-анализ	Анализ сильных и слабых сторон компании, возможностей и угроз
2	Анализ потенциалов предприятия	Выявление потенциалов предприятия, которые можно использовать долговременно для достижения дополнительной прибыли
3	Анализ концепции жизненного цикла продукции	Правильное определение стратегии бизнеса для каждого этапа жизнедеятельности товара на рынке
4	Анализ месторасположения предприятия	Метод оценки предприятия при выборе его местоположения, оценка основных позиций действующего предприятия
5	*GAP*-анализ	Количественно ориентированный стратегический метод, который позволяет установить отклонения желательного состояния производства от ожидаемого
6	Анализ стратегий по Портеру	Оценка конкурентной позиции предприятия
7	Портфолио-анализ	Анализ распределения деятельности предприятия по отдельным стратегиям относительно продуктов и рынков
8	Метод лоцмана	Оценка рыночного потенциала фирмы в результате обсуждения ряда вопросов различной сложности: от миссии предприятия до индивидуальных проектов продукции
9	Анализ влияния рыночной стратегии на прибыль *PIMS*	Использование опыта других предприятий при выборе наиболее удобных способов будущих действий для получения высоких доходов
10	Метод *PDS*	Применяется для увеличения конкурентоспособности продукта через понимание проблем, которые испытывает потребитель, используя тот или иной продукт, услугу
11	Анализ БКГ (*BCG*)	Определение настоящего и будущего положения бизнеса через определение отношения доли рынка, принадлежащей предприятию, к доле рынка, принадлежащей конкурентам
12	Модель *McKinsey* «7С»	Метод исследования развития предприятия по факторам: стратегия, сумма навыков, система и т.д.
13	График прибыльности «Майсигмы»	Графическое представление: увеличение годовой нормы прибыли посредством ускорения оборота капитала

Окончание табл. 2

№ п/п	Инструмент	Содержание
14	Анализ стратегических издержек	Анализ полных издержек для целей повышения конкурентоспособности предприятия
15	Система раннего предупреждения	Возможность предупреждения наступления опасного развития производственной ситуации
16	Метод сценариев	Ситуационный подход в принятии управленческих решений в условиях неопределенности. Прогноз результатов развития ситуаций

Источник: составлено авторами.

эффективность как способ оценки состояния проблемной управленческой ситуации в организации. Консультанты рекомендуют регулярно, по крайней мере, один раз в год проводить *SWOT*-анализ деятельности организации собственными силами.

Как уже отмечалось выше, одной из целей *SWOT*-анализа является выделение факторов, существенно влияющих на бизнес компании для разработки ее стратегии. Следующим логическим шагом, повышающим качество результатов стратегического анализа, является структуризация выделенных факторов, т.е. разбиение их на группы.

При разработке стратегического плана можно опираться на ключевые факторы, выявленные в результате *SWOT*- или *PEST+M*-анализа. Эти факторы могут быть взаимосвязаны, и из анализа такой взаимосвязи можно получить новые выводы, которые найдут свое отражение в стратегии компании.

Кроме того, при проведении стратегического анализа одним из важных вопросов является будущий продуктовый портфель компании. Необходимо понимать, что́ это будут за направления деятельности, как они будут финансироваться и каково будет их позиционирование в будущем. Поэтому при разработке стратегии рекомендуется использовать одну из стандартных методик:

- матрица *Boston Consulting Group* (*BCG*);
- матрица *McKinsey*.

В соответствии с этими методиками все направления деятельности компании позиционируются в координатах: привлекательность рынка и конкурентный статус компании на этом рынке.

В матрице *BCG* используется гипотеза о том, что каждый из этих показателей можно оценить с использованием одного параметра. Для оценки привлекательности рынка используется темп роста рынка, а для оценки конкурентного статуса компании на этом рынке — доля рынка, занимаемая компанией.

В матрице *McKinsey* используется более сложная методика оценки привлекательности рынка и конкурентного статуса компании на этих рынках. Она может использоваться и на растущих рынках, и на стагнирующих. Именно в этом заключается основное отличие матрицы *BCG* от матрицы *McKinsey*.

В стратегическом контроллинге результаты анализа используются на всех этапах и могут повлиять на изменение направлений деятельности, на их основе определяются цели организации (и впоследствии стратегии).

Стратегический контроллинг определяет цели и задачи для оперативного контроллинга, т.е. ставит нормативные рамки. При этом оперативный контроллинг реализует свои функции на краткосрочном отрезке времени — до года.

Оперативный контроллинг ориентирован на краткосрочный результат, поэтому его инструментарий принципиально отличается от методов и методик стратегического контроллинга (*табл. 3*).

Оперативный контроллинг представляет собой контрольно-информационную систему, направленную на обеспечение достижения текущих целей компании, прежде всего прибыльности, рентабельности и ликвидности. Необходимость оценки происходящих бизнес-процессов,

Таблица 3

Практические инструменты и принципы оперативного контроллинга

№ п/п	Инструмент	Содержание
1	Метод расчета суммарного дохода, предназначенного для покрытия постоянных затрат	Позволяет отследить изделия, при производстве которых не покрываются даже переменные издержки
2	Анализ безубыточности производства	Анализ уровня реализации продукции, при котором деятельность предприятия остается рентабельной
3	Система относительных показателей	Позволяет видеть структуру изменений на предприятии, в его подразделениях, происходящие отклонения в ходе производственной деятельности и их причины
4	Аддитивные модели эффективности	Способность показателя к разложению на модель из слагаемых (абсолютные показатели). Оценка уровня эффективности и определение факторов, которые влияют на изменение уровня эффективности
5	Мультипликативные модели эффективности	Способность показателя к разложению на сомножители. Исследование влияния неявных факторов на эффективность производства
6	*ABC*-анализ	Владение детальной информацией о процессах для оценки затрат и управления производительностью
7	Система бюджетов на предприятии	Инструмент для управления доходами, расходами и ликвидностью предприятия
8	*CVP*-анализ	Анализ соотношения «затраты/объем/прибыль» (*Cost./Volume/Profit*)

Источник: составлено авторами.

анализ и попытка заглянуть в будущее требуют разработки соответствующих индикаторов в виде количественных показателей.

Именно использование инструментов оперативного контроллинга преобладает на российских предприятиях, так как до недавнего времени у многих отечественных компаний основной целью деятельности являлась максимизация прибыли «здесь и сейчас», соответственно все усилия менеджмента концентрировались в области оперативной деятельности. Задача контроллера — преобразовать эту массу данных в информацию, полезную для принятия решения.

Немецкие экономисты рассматривают оперативный контроллинг как систему «управления помехами», т.е. текущие выявление, анализ и устранение помех в работе предприятия.

Под оперативным контроллингом понимается процедура повседневного контроля явлений и процессов в деятельности холдинга, а также их изменений и отклонений от плана. Этот вид контроллинга используется для своевременного выявления и измерения влияния различных факторов на динамику финансовых показателей, диагностики их причин и своевременного принятия оптимальных управленческих решений для поддержания финансовой устойчивости предприятия.

Под финансовой устойчивостью понимается состояние финансовой среды экономического субъекта, которое обеспечивает устойчивую структуру источников финансирования, независимое управление бизнесом, наличие достаточного запаса финансовой прочности, обеспечивающее развитие его экономического потенциала.

Организация системы контроллинга финансовой устойчивости включает четыре элемента.

Цели и принципы их реализации. Цель — это построение эффективной системы управления финансами, базирующееся на таких управленческих принципах, как деятельность, ориентированная на финансовый план; децентрализованная и персонифицированная ответственность; финансовые, управленческие показатели, выраженные в количественной форме.

Инструменты контроллинга финансовой устойчивости. Они базируются на использовании гибкой системы внутренней оперативной и стратегической информации (учетной и внеучетной информации из различных подсистем и внешней рыночной информации).

Организация контроллинга финансовой устойчивости в форме специальной службы.

Процесс контроллинга финансовой устойчивости как взаимосвязанная система информационного обеспечения, стратегического и оперативного планирования, разработки системы показателей, координации и регулирования всех бизнес-процессов, связанных с движением финансовых средств.

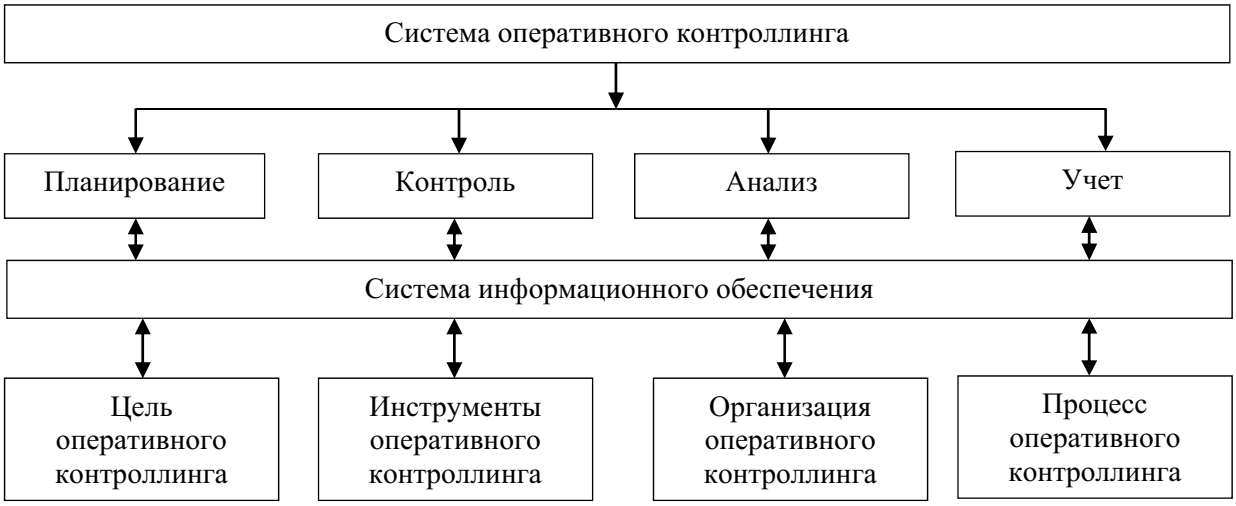
Объектами контроля и поиска резервов финансовой устойчивости предприятий являются доходы, затраты и результаты по центрам ответственности, видам деятельности, продуктам и по предприятию в целом [8].

Таким образом, система оперативного контроллинга (см. *рисунок*) — это, во-первых, составная часть организационной структуры; во-вторых, единство элементов системы учета, анализа, контроля и планирования, функционирование которых невозможно без их информационного обеспечения; взаимодействие позволяет построить и усовершенствовать оперативный контроллинг, а также отвечать за каждодневное его функционирование.

Комплексный подход к разработке системы оперативного контроллинга в промышленном холдинге обладает высокой практической значимостью в части разработки новых методов и инструментальных средств, применение которых повысит качество контроля и обеспечит сбалансированность потоков в промышленных холдингах. Практическое применение инструментов контроллинга способствует совершенствованию системы управления и повышению экономической устойчивости предприятия [9].

В развитых странах Европы службы контроллинга на предприятиях или услуги привлеченных экспертов-контроллеров вполне привычны. Анализ спроса на рынке трудовых ресурсов такой страны, как Германия, показывает, что не только крупные, но и средние, а в последнее время и малые фирмы приглашают на работу контроллеров — специалистов, способных выполнять функции и задачи контроллинга. Этот факт свидетельствует о признании эффективности управления организацией на принципах контроллинга. В современных условиях контроллинг становится реальностью работы менеджеров.

В России пока известны лишь единичные случаи функционирования подразделений



Структура системы оперативного контроллинга

контроллинга. В отечественной практике, в том числе в холдингах, данную функцию выполняют руководители организаций. Функции руководителя организации и контроллера схожи, но главное отличие состоит в том, что контроллер работает в качестве консультанта руководителей организаций и не имеет полномочий по непосредственному принятию управленческих решений. Но в то же время контроллер обладает большим влиянием, поскольку в службе контроллинга формируется первичная информация, необходимая для принятия управленческого решения [10–12]. Поэтому в крупных промышленных холдингах целесообразно создавать специализированные департаменты контроллинга.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Харитонова Н.А., Касымова Н.Б.* Теория контроллинга в управлении предприятием // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия «Экономика и право». 2012. № 10. С. 45–50.
2. *Schultz V.* (2010), Basiswissen Controlling. Instrumente für die Praxis, Deutscher Taschenbuch Verlag, München.
3. *Rambusch R.* (2012), Interne Kundenzufriedenheit mit dem Controllerbereich, Gabler Verlag | Springer Fachmedien, Wiesbaden.
4. *Ossadnik W., van Lengerich E., Barklage D.* (2010) Controlling mittelständischer Unternehmen. Empirischer Status quo und Handlungsempfehlungen, Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
5. *Weber J., Schäffer U.* (1999), «Sicherstellung der Rationalität von Führung als Aufgabe des Controlling?», Betriebswirtschaft 59 (6), p. 731–747.
6. *Дедюхина М.А.* Классификационные особенности стратегического и оперативного контроллинга на предприятии // Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». 2009. № 2. С. 55–62.
7. *Елфимова И.Ф.* Контроллинг: учеб. пособие. 3-е изд., перераб. и доп. Воронеж: Воронежский государственный технический университет, 2012. 163 с.
8. *Фаянцева Е.Ю.* Внутренний контроль как метод управления финансовой устойчивостью компании в условиях экономической нестабильности // Вестник Финансового университета. 2014. № 3 (81). С. 48–56.
9. *Волкова М.В.* Контроллинг в системе эффективного управления предприятием // Теория и практика общественного развития. 2014. № 21. С. 89–91.
10. *Когденко В.Г.* Экономический анализ: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М., 2011. 399 с.
11. *Пласкова Н.С.* Стратегический и текущий экономический анализ: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Эксмо, 2010. 656 с.
12. *Сироткин С.А., Кельчевская Н.Р.* Финансовый менеджмент на предприятии: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М., 2011. 352 с.
13. *Казакова Н.А.* Современный стратегический анализ: учебник. М.: Юрайт, 2015.
14. *Соколова О.Н., Иванайская Е.В.* Контроллинг в менеджменте российских организаций // Известия Алтайского государственного университета. 2015. Т. 1. № 2 (86). С. 177–180.
15. *Полубелова М.В.* Контроллинг: учеб. пособие. Красноярск: Сиб. гос. аэрокосмич. ун-т, 2015. 214 с.

REFERENCES

1. *Haritonova N.A., Kasymova N.B.* Teorija kontrollinga v upravlenii predprijatiem [Controlling theory in enterprise management] // *Sovremennaja nauka: aktual'nye problemy teorii i praktiki. Serija «Jekonomika i Pravo» — Modern science: actual problems of theory and practice. A series of «Economics and Law»,* 2012, no 10, pp. 45–50. (in Russian).
2. *Schultz V.* (2010), Basiswissen Controlling. Instrumente für die Praxis, Deutscher Taschenbuch Verlag, München. (in German).

3. *Rambusch R.* (2012), Interne Kundenzufriedenheit mit dem Controllerbereich, Gabler Verlag | Springer Fachmedien, Wiesbaden. (In German).
4. *Ossadnik W., van Lengerich E., Barklage D.* (2010) Controlling mittelständischer Unternehmen. Empirischer Status quo und Handlungsempfehlungen, Springer-Verlag Berlin Heidelberg. (in German).
5. *Weber J., Schäffer U.* (1999), «Sicherstellung Rationalität von der Aufgabe des als Führung Controlling?», Betriebswirtschaft 59 (6), pp. 731–747. (in German).
6. *Dedjuhina M.A.* Klassifikacionnye osobennosti strategicheskogo i operativnogo kontrollinga na predprijatii [Classification particular strategic and operational controlling in the enterprise] // *Vestnik Udmurtskogo universiteta. Serija Jekonomika I pravo — Bulletin of Udmurt University. Series: Economics and Law*, 2009, no 2–2, pp. 55–62 (in Russian).
7. *Elfimova I.F.* Kontrolling: uchebnoe posobie [Controlling: Textbook]. 3rd ed., Rev. and add. *Voronezhskij gosudarstvennyj tehnicheskij universitet — Voronezh State Technical University*, 2012. 163 p. (in Russian).
8. *Fajanceva E.Ju.* Vnutrennij kontrol' kak metod upravlenija finansovoj ustojchivost'ju kompanii v uslovijah jekonomicheskoj nestabil'nosti [Internal control as a method of management of financial stability of the company in terms of economic instability]. *Vestnik finansovogo universiteta — Bulletin of the University of Finance*, 2014, no 3 (81), pp. 48–56 (in Russian).
9. *Volkova M.V.* Kontrolling v sisteme jeffektivnogo upravlenija predprijatiem [Controlling in the effective management of the enterprise]. *Teorija I praktika obshhestvennogo razvitija — Theory and Practice of Community Development*, 2014, no 21, pp. 89–91 (in Russian).
10. *Kogdenko V.G.* Jekonomicheskij analiz: uchebnik [Economic analysis: a tutorial] — 2nd ed., Rev. and dop. Moscow, 2011. 399 p. (in Russian).
11. *Plaskova N.S.* Strategicheskij i tekushhij jekonomicheskij analiz: uchebnik [Strategic and current economic analysis: a tutorial] — 2nd ed., Rev. And add. Moscow, Jeksmo, 2010. 656 p. (in Russian)
12. *Sirotkin S.A.*, *Keltchewsky N.R.* Finansovyj menedzhment na predprijatii: Uchebnik [Financial management in the enterprise: Tutorial] — 2nd ed., Rev. and add. Moscow, 2011. 352 p. (in Russian).
13. *Kazakova N.A.* Sovremennyj strategicheskij analiz [Modern strategic analysis] The textbook for the Magistracy. Yurayt, 2015 (in Russian).
14. *Sokolova O.N.*, *Ivanajskaja E.V.* Kontrolling v menedzhmente rossijskih organizacij [Controlling in the management of Russian companies]. *Izvestija Altajskogo gosudarstvennogo universiteta — News of Altai State University*, 2015, vol. 1, no 2 (86), pp. 177–180 (in Russian).
15. *Polubelova M.V.* Kontrolling: ucheb. posobie [Controlling: tutorial]. Krasnojarsk, Sib. state. aerokosmich. Univ., 2015. 214 p. (in Russian).

Поздравляем с успешной защитой кандидатской диссертации

Леонтьеву Валерию Борисовну (кафедра «Оценка и управление собственностью» Финансового университета, научный руководитель – кандидат экономических наук, доцент Тазихина Татьяна Викторовна, Совет по защите диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук Д 505.001.05 на базе Финансового университета).

Цыпину Светлану Игоревну (кафедра «Макроэкономическое регулирование» Финансового университета,научный руководитель – доктор экономических наук, доцент Будович Юлия Ивановна, Совет по защите диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук Д 505.001.05 на базе Финансового университета).