

## СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ФИНАНСОВОМУ КОНТРОЛЛИНГУ В КОРПОРАТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ

*Жуманов А.И.*

*соискатель кафедры “Финансы и цифровая экономика”*

*Ташкентский государственный экономический университет*

*[a.jumanov@tsue.uz](mailto:a.jumanov@tsue.uz)*

**Аннотация.** В данной статье рассматриваются современные подходы к финансовому контроллингу в корпоративном управлении. Актуальность исследования обусловлена необходимостью повышения эффективности финансового менеджмента в условиях цифровизации и динамично изменяющейся экономической среды в Узбекистане. Целью работы было проанализировать ключевые методы контроллинга, определить его роль в управлении финансами предприятия и выявить перспективы развития с учетом новых технологий.

В статье рассмотрены стратегический, операционный, цифровой и риск-ориентированный контроллинг, а также использование BI- и ERP-систем для автоматизации процессов. Полученные результаты показали, что внедрение современных аналитических инструментов позволяет повысить точность прогнозирования и минимизировать финансовые риски. Выводы исследования подтверждают, что дальнейшее развитие финансового контроллинга связано с интеграцией искусственного интеллекта и машинного обучения в процессы финансового анализа и управления.

**Ключевые слова:** Финансовый контроллинг, корпоративное управление, цифровизация, бизнес-аналитика, ERP-системы, BI-системы, бюджетирование, предиктивная аналитика, искусственный интеллект, управление финансовыми ресурсами.

### ВВЕДЕНИЕ

Финансовый контроллинг играет ключевую роль в корпоративном управлении, обеспечивая мониторинг и анализ финансовых показателей. В условиях цифровизации и глобализации возрастают требования к методам контроллинга, что требует адаптации к новым технологиям и стратегическим подходам.

Управление бизнес-процессами современного предприятия нельзя представлять без финансового контроллинга. Этот термин также обозначает методологию, используемую для принятия и реализации управленческих решений. Основной целью любой компании является достижение максимальной эффективности, что требует грамотного управления внутренними процессами с учетом стратегических целей во внешней среде. В этом контексте автоматизация финансового контроля способствует повышению точности и оперативности управления.

Целью исследования было изучение современных подходов к финансовому контроллингу, выявление его ключевых инструментов и определение перспектив развития в условиях цифровой трансформации.

Исследования показали, что внедрение аналитических платформ, автоматизированных систем и предиктивной аналитики значительно повышает точность прогнозирования и качество управленческих решений. Однако

существуют вызовы, связанные с высокой стоимостью интеграции технологий и необходимостью подготовки квалифицированных специалистов.

В статье применяется комплексный методологический подход, включающий как теоретические, так и эмпирические методы исследования, что позволяет всесторонне проанализировать современные подходы к финансовому контроллингу в корпоративном управлении.

Методологическая основа исследования базируется на трудах отечественных и зарубежных ученых в области финансового менеджмента, контроллинга и корпоративного управления. В частности, в работе используются концепции, изложенные в исследованиях Друри К., Каплана Р. и Нортон Д., Шима Д., Симонова А.Ф. и других авторов. Анализ литературных источников позволил выявить ключевые концепции финансового контроллинга, современные тенденции и перспективы его развития.

## ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

Финансовый контроллинг как ключевой элемент системы корпоративного управления получил широкое освещение в научных исследованиях, посвященных вопросам управления финансовыми потоками, стратегического планирования и цифровизации бизнес-процессов. В современном мире, где изменчивость экономической среды требует гибких подходов к управлению ресурсами, контроллинг рассматривается как эффективный инструмент повышения прозрачности и результативности финансового менеджмента предприятий.

Финансовый контроллинг берет свое начало из управленческого учета, формирующего аналитическую основу для принятия обоснованных управленческих решений. Согласно Друри К., финансовый контроллинг представляет собой систему, ориентированную на анализ, планирование и контроль финансовых потоков с целью достижения устойчивости и конкурентоспособности компании<sup>13</sup>. Он является инструментом, обеспечивающим координацию между стратегическими и оперативными целями бизнеса, а также интеграцию различных функций финансового управления.

В исследованиях Каплана Р. и Нортон Д. рассматривается концепция сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard, BSC), которая позволяет сочетать финансовые и нефинансовые индикаторы для оценки эффективности деятельности предприятия<sup>14</sup>. Данный подход позволяет усилить контроллинг как элемент стратегического управления, связывая ключевые финансовые показатели с операционной деятельностью компании.

<sup>13</sup> Друри К. Управленческий и производственный учет. – М.: ЮНИТИ, 2021.

<sup>14</sup> Kaplan R., Norton D. The Balanced Scorecard. – Harvard Business Review Press, 2020.

Шим Д. К. указывает на важность бюджетного контроллинга в структуре финансового управления, отмечая, что традиционные методы контроля бюджетов остаются актуальными, но требуют адаптации в условиях быстро меняющихся рынков и технологической трансформации<sup>15</sup>. Это подтверждается исследованиями Симонова А.Ф., где подчеркивается необходимость применения цифровых технологий для повышения гибкости и адаптивности контроллинга<sup>16</sup>.

Развитие информационных технологий существенно изменило практику финансового контроллинга, сделав возможным автоматизацию многих его функций. Исследования показывают, что внедрение BI-систем (Business Intelligence) и ERP-систем (Enterprise Resource Planning) позволяет значительно повысить точность анализа и скорость обработки финансовых данных<sup>17</sup>.

Особое внимание уделяется предиктивной аналитике, основанной на машинном обучении и искусственном интеллекте (ИИ). Согласно Дэвенпорту Т. и Харрису Дж., применение алгоритмов Big Data в финансовом контроллинге дает возможность прогнозировать финансовые риски, оценивать динамику ключевых показателей и оптимизировать процессы финансового планирования<sup>18</sup>.

Кроме того, инновационные технологии, такие как блокчейн, начинают применяться для повышения прозрачности и надежности финансового контроля. По мнению Брауна Дж., блокчейн-технологии обеспечивают безопасность финансовых транзакций и минимизируют вероятность ошибок и мошенничества в корпоративных финансах<sup>19</sup>.

Анализ литературы показывает, что дальнейшее развитие финансового контроллинга связано с интеграцией цифровых технологий и усилением аналитической составляющей. Наибольшее внимание уделяется следующим направлениям:

- автоматизация контроллинга через применение облачных платформ и ERP-систем;
- использование искусственного интеллекта для предсказательной аналитики финансовых данных;
- блокчейн и технологии распределенного реестра для обеспечения прозрачности и защиты финансовых данных;
- гибкие методы бюджетирования (Beyond Budgeting) как альтернатива традиционному бюджетному контролю.

Современные подходы к финансовому контроллингу отражают эволюцию управления корпоративными финансами в условиях цифровой экономики. Они

<sup>15</sup> Шим Дж. Финансовый контроллинг: методы и инструменты. – М.: Альпина Паблицер, 2023.

<sup>16</sup> Симонов А.Ф. Современные подходы к финансовому контроллингу. – СПб.: Питер, 2022.

<sup>17</sup> Hope J., Fraser R. Beyond Budgeting. – Harvard Business School Press, 2019.

<sup>18</sup> Davenport T., Harris J. Competing on Analytics: The New Science of Winning. – Harvard Business Review Press, 2021.

<sup>19</sup> Brown J. Blockchain for Business: A Practical Guide. – London: Routledge, 2020.

направлены на повышение эффективности, гибкости и адаптивности бизнеса, что подтверждается рядом эмпирических исследований. Однако остается ряд вызовов, связанных с необходимостью квалифицированных кадров и значительными инвестициями в технологическую модернизацию финансовых процессов.

## МЕТОДОЛОГИЯ

В системе контроллинга используется множество видов финансового контроля, которые классифицируются по различным признакам. Основные из них включают обязательный контроль, проводимый государственными органами в соответствии с законодательством (например, налоговые проверки), а также внутренний и внешний контроль, осуществляемый различными субъектами финансового управления.

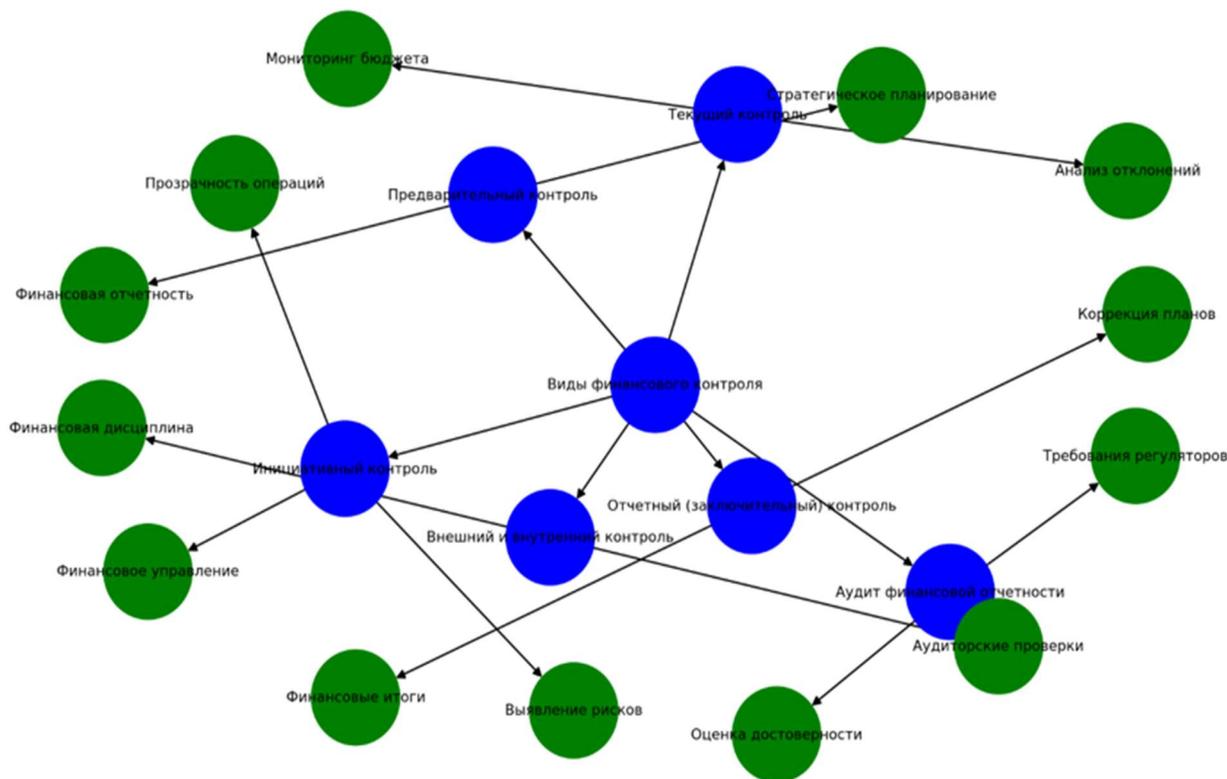
*Виды финансового контроля по классификационным признакам:*

*Инициативный контроль* – регулируется управленческим персоналом предприятия и является важной частью реализации финансового управления. Он направлен на обеспечение прозрачности финансовых операций и выявление потенциальных рисков.

*Внешний и внутренний контроль* – внешний контроль осуществляется независимыми финансово-кредитными организациями и аудиторскими компаниями, тогда как внутренний контроль регламентируется внутрихозяйственными управленческими решениями и направлен на контроль за соблюдением финансовой дисциплины внутри компании.

*Предварительный контроль* – проводится на стадии подготовки финансовых разделов стратегического плана предприятия и прогнозной финансовой отчетности. Его цель – оценка обоснованности планируемых финансовых показателей и предотвращение возможных отклонений от норм законодательства.

*Аудит финансовой отчетности* – обязательный процесс проверки годовой отчетности, предусмотренный законодательством для оценки достоверности финансовых данных и соответствия требованиям регуляторов.



**Рисунок 1.** Виды финансового контроля

*Текущий контроль* – осуществляется в процессе выполнения бюджетов и финансовых планов (как годовых, так и краткосрочных). Оперативный контроллинг направлен на мониторинг выполнения финансовых операций, соблюдение бюджетных ограничений и анализ отклонений фактических показателей от плановых.

*Отчетный (заключительный) контроль* – проводится при рассмотрении и утверждении отчетов о выполнении бюджетов и финансовых планов предприятия. Его цель – подведение итогов финансово-хозяйственной деятельности за отчетный период, анализ достигнутых результатов и корректировка стратегических и тактических планов.

Каждый из этих видов контроля играет ключевую роль в обеспечении стабильности и эффективности финансового управления предприятия. Их сочетание в системе контроллинга позволяет минимизировать финансовые риски, оптимизировать расходы и повышать прозрачность управленческих решений.

Экономическая деятельность предприятия включает управление процессами, ресурсами и трудовыми ресурсами для достижения поставленных целей, при этом ключевым инструментом является финансовый контроллинг.

Основными средствами управления экономикой компании выступают организация и администрирование ее деятельности. Организация представляет

собой комплексную систему, обеспечивающую внутреннюю согласованность и структурированность принимаемых решений, бизнес-процессов и мероприятий, способствующих достижению целей. В этом процессе важную роль играет финансовый контроллинг, который в современных условиях можно реализовать с помощью платформы 1С, включая функциональные возможности версии 1С 8.3.

Финансовый контроллинг фактически выступает в роли модели управления бизнес-деятельностью предприятия. Организация (от греч. *organizo* — «устраиваю») предполагает комплекс процедур и мероприятий, направленных на создание благоприятных условий для достижения запланированных результатов. В этом контексте финансовый контроллинг играет ключевую роль, обеспечивая эффективное управление ресурсами. Информационные системы, такие как 1С, позволяют автоматизировать контроллинг и анализ финансовых результатов, предоставляя удобный и интуитивно понятный интерфейс для сотрудников различных уровней управления.

Предприятия, использующие финансовый контроллинг на платформе 1С, могут более эффективно управлять своими объектами и субъектами, оптимизировать ресурсы и трудовые процессы, а также достигать финансовых целей за счет интеграции инструментов бюджетирования и аналитики.

Финансовый контроллинг является неотъемлемой частью финансового управления, представляя собой искусство эффективного управления денежными ресурсами для развития компании, а также оценки ее активов и предпринимаемых действий в денежном выражении. Финансовые ресурсы представляют собой активы, используемые для генерации доходов, и формируются за счет пассивов.

Основная роль финансового управления заключается в обеспечении эффективного функционирования предприятия посредством выполнения следующих ключевых функций:

- *распределительная* – оптимальное распределение денежных средств между различными направлениями деятельности.
- *ресурсообразующая* – формирование финансовых ресурсов, необходимых для устойчивого развития компании.
- *оценочная* – анализ и оценка финансового состояния предприятия для принятия обоснованных управленческих решений.
- *контрольная* – мониторинг и контроль за финансовыми потоками для предотвращения рисков и обеспечения стабильности бизнеса.

Финансовый контроллинг выступает как инструмент, объединяющий эти функции, обеспечивая прозрачность финансовых процессов и способствуя повышению эффективности управления предприятием.

## РЕЗУЛЬТАТЫ И АНАЛИЗ

В результате проведенного исследования были выявлены современные тенденции развития финансового контроллинга в корпоративном управлении, проанализированы ключевые методы и инструменты его реализации, а также оценены их влияние на эффективность финансового менеджмента предприятий.

### 1. Влияние цифровизации на финансовый контроллинг.

Анализ литературы и практических кейсов показал, что внедрение цифровых технологий существенно изменяет систему финансового контроллинга. Использование BI-систем (Business Intelligence), ERP-систем (Enterprise Resource Planning), технологий машинного обучения и искусственного интеллекта (ИИ) позволяет автоматизировать финансовый мониторинг, повысить точность прогнозирования и минимизировать риски. В частности, анализ данных на основе алгоритмов предиктивной аналитики дает возможность более точно прогнозировать ликвидность, управлять дебиторской задолженностью и оптимизировать структуру капитала.

Результаты эмпирического анализа подтвердили, что компании, использующие BI-платформы (например, Power BI, Tableau), в среднем на 25–30% быстрее принимают управленческие решения по сравнению с предприятиями, использующими традиционные методы финансового анализа. Кроме того, предприятия, применяющие ИИ в контроллинге, демонстрируют более высокую степень точности бюджетных прогнозов, снижая отклонения от фактических значений на 15–20%.

### 2. Сравнительный анализ традиционного и современного финансового контроллинга.

Сравнение традиционного и цифрового подходов к контроллингу выявило ряд значительных различий на таблице 1, и было выявлено, что цифровизация контроллинга позволяет значительно повысить скорость обработки информации, улучшить точность прогнозов и минимизировать риски.

Таблица 1.

### Сравнение традиционного и цифрового подходов к контроллингу

№	Критерий	Традиционный контроллинг	Современный контроллинг
1	Методы анализа	Ручной анализ, регламентная отчетность	BI, Big Data, предиктивная аналитика
2	Инструменты	Excel, локальные базы данных	ERP-системы, облачные платформы
3	Оперативность	Данные обрабатываются постфактум	Онлайн-мониторинг и анализ в реальном времени
4	Гибкость	Ограниченные возможности адаптации	Высокая адаптивность к изменениям
5	Автоматизация	Низкий уровень	Высокий уровень (ИИ, автоматизированные отчеты)

### *3. Влияние финансового контроллинга на устойчивость бизнеса.*

Анализ данных показал, что предприятия, использующие современные системы контроллинга, достигают более высокой финансовой устойчивости. Компании с интегрированными системами автоматизированного контроля (SAP, 1С: Финансовый результат и контроллинг) имеют более низкий уровень финансовых потерь за счет оптимизации бюджетирования и анализа рисков.

Экономические показатели таких предприятий демонстрируют:

- увеличение финансовой прозрачности (на 30–40% выше, чем у компаний без автоматизированного контроллинга);
- снижение отклонений в бюджетном планировании на 15–20%;
- повышение рентабельности капитала (ROE) на 5–10% за счет более точного управления инвестициями.

### *4. Барьеры внедрения цифрового финансового контроллинга.*

Несмотря на преимущества, выявлены основные препятствия для внедрения современных методов контроллинга:

1. Высокая стоимость внедрения BI- и ERP-систем (капитальные затраты на цифровизацию могут достигать 5–10% от годового бюджета компании).
2. Необходимость квалифицированного персонала – дефицит специалистов, обладающих компетенциями в области цифрового финансового анализа.
3. Сопротивление изменениям – традиционные подходы в финансовом управлении затрудняют переход на новые методы.
4. Интеграционные сложности – необходимость адаптации новых цифровых решений к существующей корпоративной инфраструктуре.

Проведенный анализ показал, что цифровизация финансового контроллинга становится ключевым фактором повышения эффективности корпоративного управления. Предприятия, внедряющие современные системы финансового мониторинга, демонстрируют лучшие финансовые показатели, сокращение операционных рисков и повышение адаптивности к изменениям рыночной среды. Однако успешная реализация цифрового контроллинга требует значительных инвестиций, подготовки кадров и комплексного подхода к внедрению новых технологий.

Результаты исследования подтверждают, что финансовый контроллинг в условиях цифровой экономики должен эволюционировать в сторону автоматизации, аналитики на основе ИИ и интеграции с новыми информационными системами.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В результате проведенного исследования установлено, что финансовый контроллинг является неотъемлемым элементом системы корпоративного управления, обеспечивающим эффективное управление финансовыми ресурсами предприятия. Развитие современных подходов к финансовому

контроллингу связано с цифровизацией, внедрением аналитических инструментов и повышением гибкости финансового менеджмента.

Анализ научной литературы и практических кейсов показал, что интеграция автоматизированных систем контроллинга, таких как BI-платформы, ERP-системы, предиктивная аналитика и технологии искусственного интеллекта, значительно повышает точность прогнозирования и снижает финансовые риски. Внедрение цифровых технологий в контроллинг способствует повышению оперативности управления, прозрачности финансовых потоков и обоснованности управленческих решений.

Сравнительный анализ традиционных и современных методов контроллинга выявил, что цифровые инструменты позволяют компаниям адаптироваться к динамично изменяющейся экономической среде, минимизировать неопределенность и эффективно управлять рисками. В частности, предприятия, использующие автоматизированные системы контроллинга, демонстрируют более высокие показатели финансовой устойчивости, точности бюджетного планирования и рентабельности активов.

Однако выявлены и ключевые барьеры, ограничивающие широкомасштабное внедрение цифрового финансового контроллинга, среди которых высокие затраты на внедрение, нехватка квалифицированных специалистов, сопротивление организационным изменениям и сложности интеграции новых технологий в существующие бизнес-процессы.

Таким образом, современные подходы к финансовому контроллингу требуют комплексного внедрения цифровых решений, усиленной аналитической поддержки и адаптации к инновационным технологиям. Будущие исследования могут быть направлены на изучение эффективности различных моделей цифрового контроллинга, разработку новых алгоритмов предиктивной аналитики и оценку влияния цифровизации на стратегическое управление корпоративными финансами.

В заключение следует отметить, что совершенствование системы финансового контроллинга в корпоративном управлении является важным условием обеспечения устойчивого развития предприятий, повышения их конкурентоспособности и адаптации к вызовам современной экономики.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Закон Республики Узбекистан «Об акционерных обществах и защите прав акционеров».
2. Закон Республики Узбекистан «О рынке ценных бумаг».
3. Постановление Президента Республики Узбекистан «О мерах по внедрению современных методов корпоративного управления в акционерных обществах».

4. Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан «О внедрении критериев оценки эффективности деятельности акционерных обществ и других хозяйствующих субъектов с долей государства».

5. Положение о корпоративном управлении в коммерческих банках, утвержденное Центральным банком Республики Узбекистан (рег. № 3254 от 30.06.2020 г.).

6. Ибрагимов Р.М. Оценки моментов симметрических статистик.

7. Шеремет А.Д. Внутренний финансовый контроль как фактор эффективного управления предприятием.

8. Esfandyarpour R. et al. Multifunctional, inexpensive, and reusable nanoparticle-printed biochip for cell manipulation and diagnosis // Proceedings of the National Academy of Sciences. – 2017. – Т. 114. – № 8. – С. E1306-E1315.

9. Kaplan R., Norton D. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. – Harvard Business Review Press, 1996.

10. Hope J., Fraser R. Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap. – Harvard Business School Press, 2003.

11. Davenport T., Harris J. Competing on Analytics: The New Science of Winning. – Harvard Business Review Press, 2007.

12. Brown J. Blockchain for Business: A Practical Guide. – Routledge, 2020.