

**УДК 005.584**  
**ББК 65.291.28**  
**Ф19**

**Фалько С.Г.**  
**Ф19** Контроллинг для руководителей и специалистов [Электронный ресурс] / С.Г. Фалько. — М.: Финансы и статистика, 2024. — Режим доступа: [https://finstat.ru/wp-content/uploads/2024/04/Falko-Kontrolling\\_dlya\\_rukovoditeley\\_i\\_specialistov.pdf](https://finstat.ru/wp-content/uploads/2024/04/Falko-Kontrolling_dlya_rukovoditeley_i_specialistov.pdf), ограниченный. Загл. с экрана. — 271 с.: ил.

**ISBN 978-5-00184-107-4**

Рассмотрены определения и функции контроллинга, основные задачи и базисные инструменты контроллеров на предприятии, направления развития контроллинга в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Особое внимание уделено проблемам организации эффективного внедрения контроллинга, типичным ошибкам, которые сопровождают этот процесс. Описаны варианты позиционирования службы контроллинга в оргструктуру предприятия. Приведены примеры из отечественной практики.

Для руководителей крупных и средних по размеру предприятий, а также для тех, кто хотел бы стать высококвалифицированным специалистом в области контроллинга.

**УДК 005.584**  
**ББК 65.291.28**

**ISBN 978-5-00184-107-4**

© Фалько С.Г., 2008, 2024  
© ООО «Издательство «Финансы  
и статистика», 2024

## Оглавление

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Предисловие .....</b>   | <b>3</b>  |
| <b>Глава 1. Практика контроллинга на отечественных предприятиях .....</b>    | <b>5</b>  |
| 1.1. ОАО «Храпуновский инструментальный завод» .....                         | 5         |
| 1.2. ОАО КБ «Русский Южный Банк» .....                                       | 13        |
| 1.3. ОАО «Чепецкий механический завод» .....                                 | 20        |
| 1.4. Владивостокский государственный университет экономики и сервиса .....   | 28        |
| 1.5. Резюме .....  | 40        |
| <b>Глава 2. Что такое контроллинг и зачем он нужен предприятию? .....</b>    | <b>41</b> |
| 2.1. Определение контроллинга .....  | 41        |
| 2.2. Основные функции и сфера ответственности контроллинга .....             | 47        |
| 2.3. Польза контроллинга для предприятия .....                               | 53        |
| 2.4. Перспективы развития контроллинга .....                                 | 61        |
| <b>Глава 3. Кто такой контроллер? .....</b>                                  | <b>67</b> |
| 3.1. Задачи контроллера на предприятии .....                                 | 68        |
| 3.2. Требования к профессиональным и личностным свойствам контроллеров ..... | 71        |
| 3.3. Примеры основных функциональных ролей контроллера .....                 | 75        |
| 3.4. Немного современной статистики .....                                    | 79        |
| <b>Глава 4. Базовые инструменты контроллера .....</b>                        | <b>84</b> |
| 4.1. Учет .....  | 84        |
| 4.2. Планирование и бюджетирование .....                                     | 90        |
| 4.3. Анализ отклонений .....   | 100       |
| 4.4. Показатели .....  | 105       |
| 4.5. Отчетность .....  | 122       |
| 4.5. Инвестиционные расчеты .....  | 126       |

|  |            |
|--|------------|
| <b>Глава 5. Позиционирование службы контроллинга в организационной структуре предприятия .....</b>       | <b>139</b> |
| 5.1. Варианты позиционирования службы контроллинга .....   | 141        |
| 5.2. Организационная структура службы контроллинга ....  | 145        |
| <b>Глава 6. Конфликт контроллера и руководителя .....</b>  | <b>149</b> |
| 6.1. Ролевые конфликты руководителя и контроллера ....   | 150        |
| 6.2. Внутриличностная природа конфликта руководителя и контроллера .....                                 | 152        |
| 6.3. Конфликты при постановке и реализации цели .....  | 156        |
| <b>Глава 7. Предпосылки, стадии и темпы внедрения контроллинга .....</b>                                 | <b>164</b> |
| 7.1. Предпосылки разработки и внедрения контроллинга на предприятии .....                                | 164        |
| 7.2. Стадии внедрения контроллинга .....   | 167        |
| 7.3. Темпы внедрения контроллинга .....  | 173        |
| 7.4. В каких ситуациях преждевременно начинать разработку и внедрение контроллинга на предприятии? ..... | 178        |
| <b>Глава 8. Типичные ошибки современного контроллинга .....</b>  | <b>181</b> |
| 8.1. Ошибка в понимании сущности контроллинга и задач контроллера .....                                  | 181        |
| 8.2. Ошибка в формулировке цели и постановке задачи .....  | 185        |
| 8.3. Ошибки в выборе источников сигнальной информации .....  | 192        |
| 8.4. Прочие ошибки .....   | 194        |
| <b>Глава 9. Вместо заключения .....</b>  | <b>198</b> |
| <b>Приложения .....</b>  | <b>206</b> |
| <b>Литература .....</b>  | <b>267</b> |