

УДК 336.6

DOI: 10.24412/1998-5533-2025-2-57-62

**Формирование системы финансового контроллинга
в организациях сферы общественного питания****Конюшков А.И.**

Преподаватель кафедры общего земледелия, растениеводства и селекции Дальневосточного государственного аграрного университета (Благовещенск)

Статья посвящена развитию знаний в вопросе формирования системы финансового контроллинга в организациях общественного питания. Основными задачами исследования выступили: 1) раскрытие сущности понятия «финансовый контроллинг»; 2) формирование концептуальных моделей финансового контроллинга для организаций сферы общественного питания с учетом сложившихся трендов на рынке, декларируемых целей руководством и (или) жизненного цикла бизнеса; 3) совершенствование комплекса показателей информационного обеспечения системы целей финансового контроллинга в организациях общепита.

Научная новизна исследования выражается в разработке автором концептуальных моделей финансового контроллинга для организаций сферы общественного питания; презентации предложения о применении вертикальной модели актуализации параметров финансового контроллинга и подготовке усовершенствованного комплекса показателей для повышения качества информационного обеспечения системы целей финансового контроллинга.

Поднятая проблема формирования эффективной системы финансового контроллинга в организациях сферы общественного питания очень обширна и глубока, поэтому в данной публикации только начата работа по ее формированию, в частности, рассмотрены фундаментальные его составляющие, а частные вопросы выбора показателей и их применения на практике станут объектами дальнейшего научного исследования автора и последующих публикаций на эту тему.

Ключевые слова: финансовый контроллинг, общественное питание, устойчивое развитие, менеджмент, иерархия целей, стратегическое планирование

Для цитирования: Конюшков А.И. Формирование системы финансового контроллинга в организациях сферы общественного питания // Вестник экономики, права и социологии. 2025. № 2. С. 57–62. DOI: 10.24412/1998-5533-2025-2-57-62.

Обеспечение устойчивого развития коммерческой организации объективно невозможно без наличия достаточного финансирования целей и задач, заявленных в стратегии развития, а также эффективного использования самих финансовых ресурсов в бизнес-процессах хозяйствующего субъекта. Обеспечением такой сложной и многоаспектной задачи занимается финансовый контроллинг, который по своей сущности является альтернативой финансо-

вой диагностике и оценке результатов выполнения цели корпораций в системе финансового менеджмента.

Несмотря на достаточно длительную историю (финансовый контроллинг начал формироваться в период мирового экономического кризиса 20–30-х гг. XX в., в годы т.н. Великой депрессии в США), в современной академической литературе и деловых кругах не в полной мере освещены как

терминологические вопросы содержания финансового контроллинга (в нашем случае – применительно к организациям сферы общественного питания), так и практические аспекты выбора модели его реализации и соответствующих индикаторов для анализа и оценки эффективности использования финансовых ресурсов и связанных с этим рисков, что обуславливает актуальность темы научной публикации в контексте начала работы по формированию комплексной модели финансового контроллинга, интегрирующей оперативный и стратегический его виды и преодоления методической несогласованности отдельных методов проведения финансового контроллинга и выбора критериальных значений финансовых показателей.

Для корректной реализации цели научного исследования автором был сформирован понятийный аппарат, направленный на раскрытие сущностно-функционального содержания понятия «финансовый контроллинг». В процессе проведения библиографического обзора было установлено, что в ни в академической литературе, ни в деловой среде не сложилось единой точки зрения в части трактовки указанного понятия, что подчеркивает сложность темы.

В работе немецкого экономиста Д. Хана «Планирование и контроль: концепция контроллинга» указанное понятие трактуется как «автоматизированная система управления информационным обеспечением, ориентированного на формирование добавленной экономической стоимости (ценности)» [1, с. 224]. Т. Рейхманном в определении проводилось отождествление финансового контроллинга с управленческим учетом, что аргументировалось его «первостепенной задачей обеспечить менеджмент достоверной и актуальной информацией» [2, р. 23]. П. Прайссер, напротив, подчеркивал, что финансовый контроллинг – это своеобразная надстройка «внутрифирменного планирования, направленная обеспечивать все бизнес-процессы корректной и избыточной информацией» [3, р. 33–34].

В противовес *европейской (немецкой) школе*, отличающейся более высоким академизмом и ограничением финансового контроллинга функцией информационного обеспечения, представителями *американской (англо-саксонской) школы* (Г. Пич, Э. Шерм) указанное понятие рассматривается в прагматичном ключе как самостоятельное звено управленческого учета, обеспечивающее достижение стратегических (оперативных) целей бизнеса с учетом факторов времени, неопределенности и риска [4, с. 103].

В российской академической среде в вопросе организации и применения финансового контроллинга наиболее известны такие исследователи как Е.А. Ананькина, Н.Г. Данилочкина, А.М. Карминский, С.Г. Фалько. Так, в работах Е.А. Ананькиной и

Н.Г. Данилочкиной финансовый контроллинг трактуется как самостоятельное направление экономической работы коммерческой организации, направленное на «проактивный (опережающий) контроль правильности и эффективности принимаемых оперативных и стратегических управленческих решений» [5, с. 31].

Ориентированность контроллинга на будущее подчеркивают в своей работе А.М. Карминский и С.Г. Фалько. В их понимании финансовый контроллинг представляет собой ориентированную на перспективу информационно-аналитическую систему показателей, которая направлена на «обеспечение исполнения цикла управления по всем функциональным сферам предприятия и процессам» [цит. по: 6, с. 103].

Наиболее емкое, по мнению автора, определение финансового контроллинга приведено в работе Н.Ф. Алтуховой и Е.Г. Азмановой: в их видении – это концептуальная модель управления, которая направлена на «гармонизацию исполнения (достижения) стратегических и оперативных целей бизнеса с учетом его текущего и перспективного финансового состояния, а также имеющихся резервов и возможностей экономического развития» [7, с. 16–17].

В указанном определении достаточно четко выражена связь финансового контроллинга с процессным подходом к управлению и его прямым влиянием на бизнес-процессы, что позволило автору сформировать собственную классификацию концептуальных моделей финансового контроллинга для организаций сферы общественного питания (табл. 1).

Предложенная автором классификация концептуальных моделей финансового контроллинга для организаций сферы общественного питания имеет ряд преимуществ: во-первых, в каждой из модели выделены четкие границы ее функционального применения с позиции охватываемых ею бизнес-процессов, что повышает точность выбора менеджментом необходимой модели, а также не создает ситуации сбора избыточной информации; во-вторых, под каждую модель автором предложены (в дальнейшем они могут быть развиты и уточнены) критериальные показатели, обеспечивающие минимально необходимое информационное обеспечение нормального функционирования модели; в-третьих, модели могут комбинироваться между собой и адаптироваться под запросы менеджмента в конкретной организации.

Для адаптации описанных концептуальных моделей финансового контроллинга под конкретный бизнес рекомендуется проводить по предложенной автором вертикальной модели уточнения параметров финансового контроллинга (рис. 1).

На первом этапе анализируется философия бизнеса и выделяются ключевые долгосрочные тренды, декларируемые учредителями и менеджментом, на-

Таблица 1

Концептуальные модели финансового контроллинга для организаций сферы общественного питания

Название концептуальной модели	Характеристика концептуальной модели
1. Ресурсно-ориентированная	Модель ориентирована на максимальный контроль за ресурсными бизнес-процессами, в частности график снабжения, логистические издержки, платежно-расчетная дисциплина контрагентов. В отдельных случаях такая модель может применяться к организациям, находящимся в стадии агрессивного физического расширения, увеличения производственных мощностей. Основные критериальные показатели связаны с выбором поставщиков с позиции условий поставок продуктов, оборудования; заключением договоров аренды, сервисных услуг; формированием межфирменной кооперации с другими представителями сферы <i>HoReCa</i>
2. Эффективно-ориентированная	Модель используется в организациях, испытывающих сложности в обеспечении эффективности осуществления бизнес-процессов или управления активами с точки зрения платежеспособности, ликвидности, рентабельности. Как правило, модель применяется в антикризисных целях и направлена на снижение операционных издержек, повышение расчетно-кассовой дисциплины, улучшение платежеспособности и рентабельности хозяйственной деятельности. Критериальные показатели опираются на группы индикаторов платежеспособности, рентабельности и финансовой устойчивости
3. Инновационно-ориентированная	Модель применяется в отношении организаций, стремящихся к инновационной траектории развития, и нужна для контроля за экономической эффективностью инвестиций в инновации и технологическое реформирование бизнес-процессов. Модель носит выраженный перспективный (прогностический) характер и является достаточно динамичной, т.к. напрямую зависит от инвестиционной активности бизнеса и графика поступления инвестиционных ресурсов. Критериальные показатели, с одной стороны, завязаны на показателях оценки эффективности инвестиций (окупаемость, индекс рентабельности, показатели <i>NPV</i> и <i>IRR</i>), с другой – на показателях рентабельности создаваемых активов и их способности генерировать экономическую добавленную стоимость (<i>EVA</i>)
4. Модель реструктуризации (реинжиниринга)	Модель применяется в отношении зрелых бизнесов, чья деловая активность находится на нисходящей кривой, и менеджмент которых планирует «перезагрузку» бизнеса путем реинжиниринга отдельных бизнес-процессов или полного переформатирования бизнес-модели в ее организационной и экономической частях (например, смена организационной формы; пересмотр состав учредителей; проведение сделки слияния-поглощения или купли-продажи бизнеса). Критериальные показатели для данной модели достаточно индивидуальны и касаются будущих синергетических эффектов от реализации коренных изменений бизнес-модели хозяйствующего субъекта. Модель отличается работой в условиях повышенной неопределенности и риска, а сами критерии подвержены субъективации со стороны заинтересованных лиц

Источник: составлено автором по данным [8; 9].

пример, ребрендинг объекта общественного питания, межфирменная кооперация с виртуальными платформами доставки и т.п. Сбор информации на этом этапе позволяет более-менее точно опреде-

литься с будущей концептуальной моделью финансового контроллинга.

На втором этапе анализируется цепочка создания ценности, проводится рэнкинг предлагаемых общепитом продуктов (блюд) и услуг с позиции их вклада в формирование доходов и формируется карта приоритетов развития бизнес-направлений (например, в широко известной сети ресторанов «Додо Пицца» до 80–85 % доходов приходится на доставку пицц клиентам и только остальные 15–20 % – на обслуживание клиентов в зале) [11]. Это позволяет завершить выбор модели финансового контроллинга и провести первичный отбор критериальных показателей для будущих оценок и прогнозов.

На третьем этапе изучается стратегическая ориентация фирмы, посвященная непосредственно анализу целей и задач развития в разрезе отдельных бизнес-процессов и центров

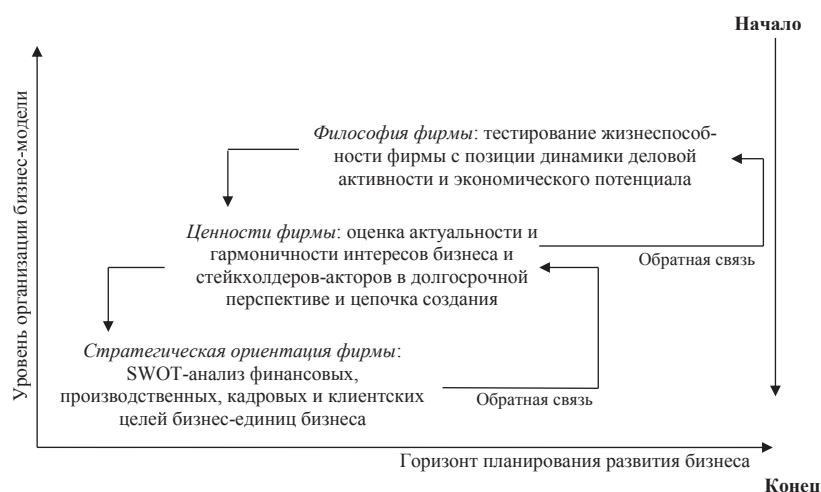


Рис. 1. Вертикальная модель актуализации параметров финансового контроллинга в организации сферы общественного питания

Источник: составлено автором по данным [10].

ответственности, что позволяет определить окончательные параметры развития бизнеса на горизонте до одного календарного года и установить контрольные показатели для ответственных лиц.

Предполагается, что система целей финансового контроллинга предприятия общественного питания будет предполагать четыре основных направления – увеличение валовой прибыли, оптимизацию оборотных средств, исполнение планов и заказов. Данные направления нацелены на достижение основной цели – увеличение объёмов чистой прибыли компании. В качестве прочих целей предлагается рассматривать оптимизацию кредиторской задолженности, а также контроль ценообразования.

В заключение научного исследования автором был подготовлен усовершенствованный комплекс показателей, способный выполнять задачу информационного обеспечения системы целей финансо-

вого контроллинга в организациях общественного питания (табл. 2).

Принципиальными отличиями представленного автором усовершенствованного перечня показателей является: а) их информативность и связанность с описанными выше концептуальными моделями финансового контроллинга; б) простота расчета и легкость сбора первичной информации для расчетов; в) прямая связь с бизнес-процессами, составляющими цепочку создания добавочной стоимости; г) данные показатели позволяют своевременно выявить проблемы компании в части финансовых потоков через контроль динамики следующих показателей: рост выручки; снижение себестоимости и расходов; снижение оборачиваемости запасов и дебиторской задолженности.

Отдельно предлагается реализовать отчёт «Монитор достижения целей», в котором должны найти отражение производственные показатели деятель-

Таблица 2

Усовершенствованный комплекс показателей информационного обеспечения системы целей финансового контроллинга в организациях общепита

Наименование показателя	Содержание и порядок расчёта показателя	Периодичность расчёта показателя
Увеличение валовой прибыли		
Выручка	Кред. оборот по сч. 90.1	Ежедневно
Себестоимость продаж	Деб. оборот по сч. 90.2	Ежедневно
Совокупная сумма косвенных расходов	Кред. оборот по сч. 25 и 26	Ежедневно
Оптимизация оборотных средств		
Средний размер запасов	Сч. 10 + 20 + 21 + 41	Ежедневно
Оборачиваемость запасов	Выручка / Средний размер запасов	Ежемесячно
Средний срок дебиторской задолженности	Определяется как среднее взвешенное сроков нахождения дебиторской задолженности на балансе	Еженедельно
Оборачиваемость дебиторской задолженности	Выручка / Средний размер дебиторской задолженности	Ежемесячно
Остаток денежных средств	Сч. 50 + 51 + 57	Ежедневно, по запросу
Покрытие денежными средствами платежей по запасам и закупкам	Отношение денежных средств к деб. обороту по счетам дебиторской задолженности	Ежедневно
Исполнение заказов		
Средний срок исполнения заказа клиенту	Определяется по данным информационной системы фронт-офиса	Еженедельно
Средний срок поставки от поставщика	Срок между выставлением счёта и поставкой	Еженедельно
Средний срок производства блюда	Продолжительность смены / Кол-во блюд	Еженедельно
Исполнение планов		
Уровень исполнения плана по продажам (выручке)	Определяется относительно справочного значения	Ежемесячно
Уровень исполнения плана по закупкам	Определяется относительно справочного значения	Ежемесячно
Уровень исполнения плана производства	Определяется относительно справочного значения величины, обратной трудоёмкости	Ежемесячно
Прочие		
Средний срок кредиторской задолженности	Определяется как среднее взвешенное сроков нахождения кредиторской задолженности на балансе	Ежемесячно
Уровень цены на ключевые блюда относительно плана	Определяется относительно справочного значения	Ежемесячно

Источник: составлено автором по данным [12].

ности предприятия общественного питания. Возможная (проектная) форма данного отчёта и включаемые в него показатели представлены в таблице 3.

В рамках отчёта планируется отражать уровень исполнения планов по соответствующим показателям деятельности предприятия общественного питания на последние три даты, на которые формируются данные показатели, что позволит отследить изменения в достижении целей за определённый период времени, а не только представить значения соответствующих уровней исполнения плана на конкретную дату, что повысит управленческую ценность данного отчёта.

Таблица 3

**Проектный отчёт
«Монитор достижения целей»
для организаций общественного питания**

Показатель	Уровень достижения плановых целей, %		
	Дата 1	Дата 2	Дата 3
Увеличение валовой прибыли			
Выручка	...	...	...
Себестоимость продаж	...	...	...
Совокупная сумма косвенных расходов	...	...	...
Оптимизация оборотных средств			
Средний размер запасов	...	...	...
Оборачиваемость запасов	...	...	...
Средний срок дебиторской задолженности	...	...	...
Оборачиваемость дебиторской задолженности	...	...	...
Остаток денежных средств	...	...	...
Покрытие денежными средствами платежей по запасам и закупкам	...	...	...
Исполнение заказов			
Средний срок исполнения заказа клиенту	...	...	...
Средний срок поставки от поставщика	...	...	...
Средний срок производства блюда	...	...	...
Исполнение планов			
Уровень исполнения плана по продажам (выручке)	...	...	...
Уровень исполнения плана по закупкам	...	...	...
Уровень исполнения плана производства	...	...	...
Прочие			
Средний срок кредиторской задолженности	...	...	...
Уровень цены на ключевые блюда относительно плана	...	...	...

Источник: составлено автором по данным [13].

Подводя итоги, следует отметить, что формирование эффективной модели финансового контроллинга для организаций сферы общественного питания является сложной задачей, требующей привязки к стратегическим ориентирам и жизненному циклу бизнеса. При этом правильно сформированная модель и грамотно подобранные метрики позволяют эффективнее и точнее управлять бизнесом и предсказывать его изменения в долгосрочной перспективе.

Литература:

1. Хан Д. ПиК: Планирование и контроль: концепция контроллинга: учеб. М.: Финансы и статистика, 2017. 765 с.
2. Reichmann Th. Controlling: concepts of management control, controllership and ratios // Published by Springer Berlin Heidelberg. 2016. 338 p.
3. Preißler P. Controlling. 15th. Edition, Munich 2021, 400 p.
4. Пич Г., Шерм Э. Уточнение содержания контроллинга как функции управления и его поддержки // Проблемы теории и практики управления. 2001. № 3. С. 102–107.
5. Данилочкина Н.Г., Боброва М.Б., Проскуряков В.А. Теоретическое обоснование системы антикризисного финансового контроллинга на предприятии // Вестник Университета. 2017. №10. С. 112–115.
6. Литвинова И.А. Международный опыт эволюции контроллинга и его использование в России // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2019. № 12. С. 100–107.
7. Алтухова Н.Ф., Азманова Е.Г. О трактовке терминов «СМАРТ-контроль» и «контроллинг» при организации государственного предупреждающего контроля // Имущественные отношения в Российской Федерации. 2024. № 11. С. 14–20. DOI: 10.24412/2072-4098-2024-11278-14-20.
8. Шарапова Н.В., Зова В.А. [и др.] Теоретические аспекты и практика внедрения контроллинга на предприятиях ретейла // Вестник Академии знаний. 2024. № 5 (64). С. 722–726.
9. Иззук Т.Б. Роль контроллинга эффективности в системе управления бизнесом // Экономические науки. 2023. № 1 (218). С. 293–299.
10. Ефимова О.В. Информационно-аналитическое обеспечение устойчивого развития экономических субъектов: моногр. / Под ред. проф. О.В. Ефимовой. М.: Изд-во «Русайнс», 2020. 160 с.

11. Миллион под сыром: сколько приносит франшиза «Додо Пицца» // РБК. 2015. URL: https://www.rbc.ru/ins/own_business/02/12/2015/565f03a59a7947aac001cafa (дата обращения: 21.02.2025).
12. Ковалева В.Д. Инструментарий контроллинга в моделировании финансовых потоков хозяйствующего субъекта // Экономика и управление: проблемы, решения. 2020. Т. 2. № 3(99). С. 97–101.
13. Москалева Е.Г. Контроллинг финансового состояния в целях устойчивого развития и обеспечения экономической безопасности // Контроллинг. 2020. № 4(78). С. 38–49.

Formation of a Financial Controlling System in Catering Organizations

Konyushkov A.I.
Far Eastern State Agrarian University

The article is devoted to the development of knowledge on the formation of a financial controlling system in catering organizations. The main objectives of the study were: 1) disclosure of the essence of the concept of "financial controlling"; 2) formation of conceptual models of financial controlling for catering organizations, taking into account current market trends, declared goals by management and (or) the business life cycle; 3) improvement of a set of information support indicators for the system of financial controlling goals in catering organizations.

The scientific novelty of the research is expressed in the author's development of conceptual models of financial controlling for catering organizations; presentation of proposal on the application of a vertical model for updating financial controlling parameters and the preparation of an improved set of indicators to improve the quality of information support for the financial controlling goals system.

The raised problem of forming an effective financial controlling system in catering organizations is very extensive and deep, therefore, this publication has just begun work on its formation, in particular, its fundamental components are considered, and particular issues of selecting indicators and their application in practice will become the objects of further scientific research by the author and subsequent publications on this topic.

Keywords: financial controlling, catering, sustainable development, management, hierarchy of goals, strategic planning

