



Published in the Russian Federation  
Sochi Journal of Economy  
Has been issued since 2007.  
ISSN: 2541-8114  
2017, 11(4): 333-340

[www.vestnik.sutr.ru](http://www.vestnik.sutr.ru)



UDC 65.011

## Tools and Methods of Controlling during Development and Realization of Enterprise's Financial Strategy

Mayya A. Seliverstova <sup>a, \*</sup>

<sup>a</sup> Sochi state university, Russian Federation

### Abstract

The enterprise management system is in continuous development in the face of constant changes in the economic sphere. In this regard, for the effective operation of the company is required to create and implement customized financial strategies. They must meet the goals and needs of the enterprise, be consistent and aimed at achieving a positive financial result.

The functioning of modern enterprises is characterized by a complex institutional structure, decentralization of management, the allocation of new centres of responsibility with inherent local order. In such circumstances, it is necessary to coordinate the work of different departments to achieve the main objectives of the financial strategy of the enterprise.

Tools and methods of controlling such strategies are responsible for the successful forecasting of the crisis and other risk situations, planning ways out of them, as well as monitoring the internal condition of the company and the market situation in General. Controlling is one of the most promising directions of improving the management of the enterprise.

The introduction of the controlling system has a direct impact on the improvement of management processes in enterprises. Application of controlling tools will allow to solve tasks of implementation of the strategy of survival and economic stability of the enterprises in modern conditions of managing.

**Keywords:** controlling, financial strategy, prediction, risks, methods of controlling, controlling system.

### 1. Введение

Успешное функционирование предприятий на рынке зависит от многих факторов. Этими факторами могут быть востребованность отрасли производства, положение конкурентов в аналогичной сфере, кадровый потенциал компании, темпы технологического прогресса, а также проводимые предприятием финансовые стратегии. Последние обладают наибольшим влиянием на деятельность фирмы.

Для функционирования предприятий в современных условиях требуется совершенствование процессов управления в области оптимизации управленческих воздействий на экономическую сферу. Модификация подходов к разработке финансовых стратегий, поиск инструментов координации управленческих процессов являются важнейшими задачами современных предприятий.

Одним из важнейших направлений в разработке финансовых стратегий предприятия является контроллинг, который позволяет выявлять внутренние резервы, обеспечивать стабильность предприятия и его финансов. Контроллинг выступает важным

\* Corresponding author

E-mail addresses: [mayadisert4@gmail.com](mailto:mayadisert4@gmail.com) (M.A. Seliverstova)

фактором конкурентоспособности предприятия, на основе которого заметно улучшается качество управления.

## 2. Материалы и методы

Теоретической и методологической основой для написания данной статьи явились труды отечественных и зарубежных ученых-экономистов в области контроллинга, управленческого учёта и бюджетирования, стратегического управления и современных технологий менеджмента. В статье использованы общепринятые теоретические методы системно-логического анализа и синтеза на основе выявления причинно-следственных связей, сравнительного анализа, статистические методы.

## 3. Обсуждение

Финансовая стратегия схожа по смыслу с концепцией долгосрочного финансового планирования тем, что оба этих понятия являют собой способ создания и утверждения финансовых целей предприятия через поиск результативных путей их реализации. Между тем, стоит отметить, что различия между этими определениями довольно существенны: долгосрочное финансовое планирование занимается тем, что выявляет будущие значения экономических показателей, базируясь на их показаниях в прошлом; в то же время финансовая стратегия рассматривает риски деятельности предприятия и пути возможных изменений выявленных тенденций развития в положительную сторону [5].

Существует несколько понятий финансовой стратегии. Они были рассмотрены некоторыми российскими и зарубежными учеными, такими, как Ансофф И. (1989), Бланк И.А. (2004), Ильшева Н.Н. (2011), Крылов С.И. (2011), Бригхэм Ю. (2009), Эрхардт М. (2009).

Согласно Бланк И.А., финансовая стратегия – это «эффективный инструмент перспективного управления финансовой деятельностью предприятия, подчиненного реализации целей общего его развития в условиях происходящих существенных изменений макроэкономических показателей, конъюнктуры финансового рынка и связанной с этим неопределенностью» [3]. Удовкин А.А. рассматривает финансовую стратегию как «долговременный курс целенаправленного управления финансами для достижения общеорганизационных стратегических целей» [11].

Обобщая различные трактовки понятия «финансовая стратегия», можно сказать, что она представляет собой систему долгосрочных финансовых отношений, которая включает в себя методы достижения целей и задач по обеспечению предприятия стабильным экономическим развитием, управлением ресурсами и средствами компании, вне зависимости от внешних факторов, учитывая все риски и пути развития фирмы.

Разработка финансовой стратегии на предприятии является необходимым шагом на пути к успешному развитию фирмы. При отсутствии должной стратегии представляется невозможным основываться только лишь на одном опыте прошлых лет ввиду постоянно изменяющейся конъюнктуры рынка, экономической политики государства, динамики финансовых и макроэкономических показателей и других нестабильных факторов. Финансовая стратегия обеспечивает рациональный подход к планированию затрат, эффективному управлению средствами и ресурсами предприятия, определению объема изготавливаемой продукции. Также разработка такой концепции обусловлена повторяющимся жизненным циклом предприятия. Каждая стадия цикла характеризуется собственными показателями текущей деятельности компании, ее перспективами, поэтому финансовая стратегия позволяет заранее приспособить работу фирмы к потенциальным крупным и небольшим изменениям путей ее развития [6].

Финансовые стратегии должны удовлетворять следующим целям:

- 1) Достижение экономической стабильности предприятия на фоне динамики внешних показателей;
- 2) Составление конечных планов по закупкам и продажам продукции;
- 3) Соответствие принимаемых финансовых решений текущему экономическому положению в отрасли;
- 4) Определение финансовых задач предприятия на долгосрочную перспективу;
- 5) Снижение негативных последствий внешних и внутренних рисков, которым подвергается предприятие;

6) Заблаговременное прогнозирование возможных кризисных ситуаций и методов выхода из них.

Задачи финансовой стратегии следуют из ее целей, но охватывают более широкий спектр деятельности. Они представлены на рисунке 1.



**Рис. 1.** Основные задачи финансовых стратегий компаний

Важно выполнять все задачи финансовых стратегий для того, чтобы достичь стабильного и эффективного производства на предприятии. На этом этапе является обязательным использование методов контроллинга. Контроллинг зачастую ассоциируется с контролем, который по характеру действия направлен на исправление прошлых ошибок, тогда как на самом деле он направлен на устранение будущих негативных происшествий. Понятие контроллинга было рассмотрено многими учеными, такими, как: Данилочкина Н.Г. (1998), Казанский Д. (1999), Манн Р. (2004) и другими.

Определение контроллинга, данное Данилочкиной Н.Г. говорит о том, что контроллинг – это «функционально обособленное направление экономической работы на предприятии, связанное с реализацией финансово-экономической комментирующей функции в менеджменте для принятия оперативных и стратегических управленческих решений» [1]. Фалько С.Г. употребляет более широкое понятие контроллинга и раскрывает его с позиции философии (мышление и поведение сотрудников фирмы), научной дисциплины, функциональной системы (технология управления) и как учебная программа (формирование знаний и практических навыков по осуществлению контроллинга) [10]. Карминский А. М. видит контроллинг как «философию, образ мышления руководителей, ориентированные на эффективное использование ресурсов и развитие предприятия в долгосрочной перспективе [4]. Манн Р. и Майер Э. определяют контроллинг как «управление будущим для обеспечения длительного функционирования предприятия и его структурных единиц» [7].

Существует два вида контроллинга на предприятиях: оперативный и стратегический. Каждый из них отвечает за свои определенные задачи и основывается на особых методиках. Реализация финансовых стратегий относится к функциям стратегического контроллинга. Основной его целью является поддержка стратегического планирования с помощью сбора статистической и аналитической информации, а также осуществления мониторинга [8]. Стратегический контроллинг направлен, в первую очередь, на создание конкурентных преимуществ, в отличие от оперативного, который характеризуется функцией поддержания и сохранения таких преимуществ [2].

Развитие контроллинга как концепции, участвующей в процессе разработки и реализации финансовых стратегий в России началось в 90-х годах 20-го века и продолжается до сих пор. Оно проходило в 5 этапов, каждый из которых характеризуется особым представлением о понятии контроллинга:

- 1) С 1991 по 1995 года – раскрытие контроллинга в основном как учета затрат;
- 2) С 1996 по 1997 года – контроллинг отождествляется не только с учетом затрат, но и с систематизацией результатов хозяйственной и финансовой деятельности;
- 3) С 1998 по 2000 года – новый уровень развития контроллинга – он рассматривается как процесс управления затратами, оперативное планирование и бюджетирование;
- 4) С 2000 по 2010 года – контроллинг, прежде всего, поставщик информационных ресурсов для руководящих позиций и организатора оперативной и финансовой деятельности компании [10].

Основной целью контроллинга является достижение целей и задач, поставленных перед предприятием, вне зависимости от его сферы деятельности, кадровой и финансовой политики, географического положения. В процессе разработки и осуществления финансовой стратегии компании контроллинг выполняет следующие функции:

- 1) Сервисная – предоставляет информационное обеспечение контроллинга. Оно достигается с помощью особых структур нормирования, планирования, контроля и учета;
- 2) Управляющая – отвечает за принятие стратегических и оперативных решений при помощи сбора общих данных по деятельности предприятия;
- 3) Внутренний контроль – это мониторинг и наблюдение за экономической деятельностью как компании в виде единой структуры, так и ее подразделений [9].

Данные виды функций должны выполняться неразделимо друг от друга, являясь единой непрерывной системой контроллинга для того, чтобы обеспечивать не только слаженную работу предприятия, но и положительный финансовый результат.

Объектами контроллинга в реализации финансовой стратегии являются статистические данные и показатели предприятия (размер прибыли, объем производства, бухгалтерская отчетность и так далее), потенциал человеческих ресурсов (численность, производительность труда), динамика показателей рынка.

Контроллинг непосредственно играет важную роль в принятии финансовых стратегий. Он является определенной системой, в которой можно отразить этапы реализации контроллинга:

- 1) Определение текущего финансового положения предприятия с помощью анализа имущественного потенциала компании, анализа показателей финансовой устойчивости, ликвидности и платежеспособности;
- 2) Выявление слабых сторон текущего финансового управления организацией;
- 3) Установление срока действия будущей стратегии (средняя продолжительность – 3 года);
- 4) Определение главных целей и задач разрабатываемой финансовой стратегии;
- 5) Формирование стратегических нормативов финансовой деятельности, на которые в дальнейшем нужно будет опираться на производстве и при создании отчетов;
- 6) Планирование мероприятий и предложений на отчетный период, таких, как оптимизация финансовых результатов организации, снижение себестоимости выпускаемой продукции и так далее;
- 7) Оценка предложений, выбранных к утверждению, с помощью рассмотрения нескольких вариантов развития событий;
- 8) Внесение последних изменений в утвержденный план финансовой стратегии;
- 9) Конечное осуществление финансовой стратегии и последующий контроль за ее исполнением [5].

Контроллинг финансовых стратегий после ее реализации может быть исполнен в виде анализа условий существования предприятия, определения сроков формирования информационной и аналитической статистики, сравнения нормативных показателей с фактическими, контроля за исполнением всеми подразделениями и структурами, а также внесения корректировок в установленный план по мере изменения конъюнктуры рынка и общего экономического положения в стране и мире.

В процессе осуществления финансовых стратегий предприятия могут быть сформулированы следующие принципы контроллинга, представленные в таблице 1.

**Таблица 1.** Принципы контроллинга в ходе реализации финансовой стратегии

Принцип	Сущность принципа
Комплексность	Необходим для эффективной реализации всех этапов существующей финансовой стратегии. Слаженность действий структур организации является обязательным условием
Оперативность	Своевременное выполнение заданий, установленных порядком проведения определенной финансовой стратегии. Этот принцип также подразумевает быстрое реагирование на изменения в экономической среде
Целевая направленность	Ориентация системы контроллинга на выполнение условий и задач финансовой стратегии
Многозадачность	Способность контролировать деятельность и обрабатывать информацию по исполнению стратегии на всех организационных уровнях регулирования работы предприятия
Долгосрочность	Ориентация на длительное действие, то есть результат проводимых стратегических мероприятий должен оказывать влияние на протяжении всего времени деятельности предприятия, вплоть до момента введения заменяющих их решений

В рамках выполнения контроллинга финансовых стратегий, данные стратегии выполняют распределительную, организационную, информационную, антикризисную и адаптивную функции. В своей взаимосвязи они предполагают эффективное осуществление управления фирмой, мониторинг выполнения финансовой стратегии по всем структурам, а также раскрытие и анализ экономического потенциала предприятия. Для того, чтобы понять принцип действия этих функций, они были рассмотрены более подробно:

- 1) распределительная функция отвечает за выявление, прогноз, планирование объемов инвестиций и их сроков, других видов вложения капитала;
- 2) организационная включает в себя формирование и координирование выполнения процессов финансовой стратегии в целом;
- 3) информационная функция занимается обработкой информации с целью ее дальнейшего использования в деятельности и стратегическом развитии предприятия;
- 4) адаптивная состоит в непрерывном процессе приспособления к условиям конъюнктуры рынка для защиты предприятия от различных внешних и внутренних угроз;
- 5) антикризисная функция отвечает за мониторинг внешнего экономического состояния рынка, прогнозирование кризисных ситуаций и планирование путей выхода из них [5].

В дополнение к необходимым функциям, контроль за формированием финансовой стратегии предприятия выделяет такие подразделы, как стратегия финансовой безопасности, инвестиционная стратегия, стратегия управления финансовой деятельностью, и стратегия формирования финансовых ресурсов компании. Каждый из них должен быть конкретизирован и употреблен в виде целевых стратегических нормативов: рентабельности собственного капитала, темпов роста чистого денежного потока, финансового левериджа, структуры активов, периода оборота дебиторской и кредиторской задолженности [6].

Контроллинг в осуществлении исполнения финансовой стратегии руководствуется основными задачами предприятия. Главной целью деятельности всех коммерческих компаний является получение максимально положительного финансового результата, однако помимо этого, фирма может ставить перед собой цели захвата большей половины рынка (к примеру, становление монополией), получение определенной клиентской базы на постоянной основе, развитие технологий и техники, разработка инновационных планов и проектов, выполнение какого-либо норматива производства и другие. В зависимости от первостепенности этих задач предприятие вырабатывает под них конкретную финансовую стратегию (или ее подраздел).

Методы осуществления контроллинга финансовых стратегий могут быть разнообразными. Существуют подходы эконометрического типа и так называемые «методы управления реализацией стратегии в условиях реального времени». Последние пользуются

большим успехом у менеджеров на предприятии вследствие того, что лучше приспособлены к изменениям факторов внешней финансовой среды, поэтому они рассмотрены в таблице 2 [3].

**Таблица 2.** Методы управления реализацией стратегии в условиях реального времени

Название метода	Когда используется	Сущность метода
Метод управления стратегическими позициями	При незначительных колебаниях факторов внешней экономической среды	Разрабатывается три основных варианта реализации финансовой стратегии по трем главным сферам деятельности предприятия. При невозможности осуществления одной из стратегий в действие приходит следующая по важности. По отраслям, не затронутым изменениями, производится сохранения стратегических финансовых позиций на зафиксированном уровне
Метод управления по слабым сигналам	При диагностировании новых способов реализации целей финансовой стратегии при изменениях внешней среды	Носит превентивный характер. Управленческие реакции на сильную динамику показателей внешней финансовой среды становятся более активными по мере увеличения интенсивности подобных информационных сигналов. В ходе осуществления этого метода необходимо функционирование эффективного мониторинга на предприятии.
Метод управления задачами	При появлении внезапных изменений внешней финансовой среды (не диагностированных и не прогнозируемых ранее)	Формирование системы стратегических задач для решения появившихся проблем; разделение этих задач на группы по уровню их важности и срочности; контроль за разрешением задач и анализ последствий таких решений.

Метод управления задачами применяется в основном в экстренных ситуациях, тогда как два других способа реализации контроллинга финансовых стратегий нацелены на прогнозирование и опережение возможных рисков, из-за этого методы управления стратегическими позициями и по слабым сигналам являются более распространенными на предприятиях.

#### 4. Заключение

Таким образом, концепция проведения контроллинга финансовых стратегий на предприятиях на всех ее этапах, начиная от создания и заканчивая полной реализацией, является неотъемлемым элементом эффективного управления организацией. Контроллинг позволяет отслеживать выполнение мероприятий финансовой стратегии, успешно проводить анализ показателей производства по всем подразделениям, прогнозировать возникновение возможных рисков внешней среды, тем самым представляя собой систему по улучшению деятельности компании за счет собственной структурированности, разнообразия методов исполнения и многофункциональности.

#### Литература

1. Ананькина Е.А., Данилочкин С.В., Данилочкина Н.Г. и др. Контроллинг как инструмент управления предприятием / под ред. Данилочкиной Н.Г. М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. 279 с.
2. Баталов Д.А., Рыбьянцева М.С. Методы и инструменты оперативного и стратегического контроллинга / Научный журнал КубГАУ, №67(03), 2011, 211-229 с.

3. Бланк И.А. Управление финансовой безопасностью предприятия; Ника-Центр, Эльга. М., 2017. 784 с.
4. Бланк И. А. Финансовая стратегия предприятия / Киев: Ника-Центр, 2010. 520 с.
5. Боргардт Е.А., Носова В.М. Система контроллинга-менеджмента как инновация в управлении промышленной организацией // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2014. № 1. С. 108–119.
6. Бычкова А.С., Нехайчук Ю. С. Финансовый контроллинг как составляющая финансовой деятельности организации // Новое слово в науке: перспективы развития : материалы VIII Междунар. науч.–практ. конф. (Чебоксары, 10 апр. 2016 г.) / редкол.: О.Н. Широков [и др.]. Чебоксары: ЦНС «Интерактив плюс», 2016. № 2 (8). С. 213–217.
7. Вебер Ю., Шеффер У. Введение в контроллинг. М.: Объединение контроллеров, 2014. 416 с.
8. Карминский А. М. Контроллинг: Учебник / А.М. Кар-минский, С.Г. Фалько, А.А. Жевага, Н.Ю. Иванова. М: Финансы и статистика. 2006. 336 с.
9. Кузнецова О.А., Ишеева И.А., Дворникова Ю.В. Формирование финансовой стратегии организации / Концепт. 2013. Спецвыпуск №04.
10. Кулахметова З.С. Теоретические аспекты разработки финансовой стратегии предприятия / Концепт. 2015. Спецвыпуск № 05.
11. Манн Р. Контроллинг для начинающих. Перевод с немецкого / Р. Манн, А. Майер М.: Финансы и статистика, 2004, 304 с.
12. Петров А.Н. Стратегический менеджмент: учебник для вузов. 3-е изд. Стандарт третьего поколения. «Издательский дом «Питер», 2015, 400 с.
13. Теплякова Т.Ю. Контроллинг: учебное пособие / Ульяновск: УлГТУ, 2010. 143 с.
14. Фалько С.Г. Контроллинг: современное состояние и перспективы // Российское предпринимательство. 2001. Том 2. № 1. С. 96-101.
15. Роль финансовой стратегии в управлении финансами предприятия. URL: [www.ekportal.ru/page-id-95.html](http://www.ekportal.ru/page-id-95.html) (дата обращения: 07.11.2017).
16. Bogovin V.V., Vidishcheva E.V., Ransberger M. Foreign finance aid for development assistance. // European researcher. Series A. 2013. № 1-2 (39). С. 132-137.
17. Потапова И.И., Видищева Е.В., Убогович Ю.И. Повышение эффективности производственно-коммерческой деятельности фирмы. // Экономика и предпринимательство. 2017. № 8-1 (85-1). С. 1109-1118.

## References

1. Anan'kina E.A., Danilochkin S.V., Danilochkina N.G. i dr. Kontrolling kak instrument upravleniya predpriyatiem / pod red. Danilochkinoi N.G. М.: Audit, YuNITI, 1998. 279 s.
2. Batalov D.A., Rybyantseva M.S. Metody i instrumenty operativnogo i strategicheskogo kontrollinga / Nauchnyi zhurnal KubGAU, №67(03), 2011, 211-229 s.
3. Blank I.A. Upravlenie finansovoi bezopasnost'yu predpriyatiya; Nika-Tsentr, El'ga. М., 2017. 784 с.
4. Blank I. A. Finansovaya strategiya predpriyatiya / Kiev: Nika-Tsentr, 2010. 520 s.
5. Borgardt E.A., Nosova V.M. Sistema kontrolling-menedzhmenta kak innovatsiya v upravlenii promyshlennoi organizatsiei // Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika i upravlenie. 2014. № 1. S. 108–119.
6. Bychkova A.S., Nekhaichuk Yu. S. Finansovyi kontrolling kak sostavlyayushchaya finansovoi deyatel'nosti organizatsii // Novoe slovo v nauke: perspektivy razvitiya : materialy VIII Mezhdunar. nauch.–prakt. konf. (Cheboksary, 10 apr. 2016 g.) / redkol.: O.N. Широков [i dr.]. Cheboksary: TsNS «Интерактив плюс», 2016. № 2 (8). S. 213–217. ISSN 2411-8133.
7. Veber Yu., Sheffer U. Vvedenie v kontrolling. М.: Ob"edinenie kontrollerov, 2014. 416 s.
8. Karminskii A. M. Kontrolling: Uchebnik / A.M. Kar-minskii, S.G. Fal'ko, A.A. Zhevaga, N.Yu. Ivanova. M: Finansy i statistika. 2006. 336 s.
9. Kuznetsova O.A., Isheeva I.A., Dvornikova Yu.V. Formirovanie finansovoi strategii organizatsii / Kontsept. 2013. Spetsvypusk №04.
10. Kulakhmetova Z.S. Teoreticheskie aspekty razrabotki finansovoi strategii predpriyatiya / Kontsept. 2015. Spetsvypusk № 05.
11. Mann R. Kontrolling dlya nachinayushchikh. Perevod s nemetskogo / R. Mann, A. Maier М.: Финансы и статистика, 2004, 304 с.

12. Petrov A.N. Strategicheskii menedzhment: uchebnik dlya vuzov. 3-e izd. Standart tret'ego pokoleniya. «Izdatel'skii dom «Piter», 2015, 400 s.
13. Teplyakova T.Yu. Kontrolling: uchebnoe posobie / Ul'yanovsk: UIGTU, 2010. 143 s.
14. Fal'ko S.G. Kontrolling: sovremennoe sostoyanie i perspektivy // Rossiiskoe predprinimatel'stvo. 2001. Tom 2. № 1. S. 96-101.
15. Rol' finansovoi strategii v upravlenii finansami predpriyatiya. URL: [www.ekportal.ru/page-id-95.html](http://www.ekportal.ru/page-id-95.html) (data obrashcheniya: 07.11.2017).
16. Bogovin V.V., Vidishcheva E.V., Ransberger M. Foreign finance aid for development assistance. // European researcher. Series A. 2013. № 1-2 (39). S. 132-137.
17. Potapova I.I., Vidishcheva E.V., Ubogovich Yu.I. Povyshenie effektivnosti proizvodstvenno-kommercheskoi deyatel'nosti firmy. // Ekonomika i predprinimatel'stvo. 2017. № 8-1 (85-1). S. 1109-1118.

УДК 65.011

### **Инструменты и методы контроллинга в процессе разработки и реализации финансовой стратегии предприятия**

Майя Андреевна Селиверстова <sup>a, \*</sup>

<sup>a</sup> Сочинский государственный университет, Российская Федерация

**Аннотация.** Система управления предприятием находится в непрерывном развитии в условиях постоянных изменений в экономической сфере. В связи с этим, для эффективной деятельности компании необходимо создавать и применять на практике индивидуальные финансовые стратегии. Они должны удовлетворять цели и потребности предприятия, быть последовательными и направлены на достижение положительного финансового результата.

Функционирование современных предприятий характеризуется усложненной организационной структурой, децентрализацией управления, выделением новых центров ответственности с присущими им локальными целями. В таких условиях необходима координация работы разных подразделений для достижения главной цели финансовой стратегии всего предприятия.

Инструменты и методы контроллинга таких стратегий отвечают за успешное прогнозирование кризисных и других рискованных ситуаций, планирование способов выхода из них, а также мониторинг внутреннего состояния компании и ситуации на рынке в целом. Контроллинг является одним из наиболее перспективных современных направлений совершенствования управления деятельностью предприятия.

Внедрение системы контроллинга оказывает непосредственное влияние на совершенствование процессов управления на предприятиях. Применение инструментов контроллинга позволит решить задачи реализации стратегии выживаемости и экономической стабильности предприятий в современных условиях хозяйствования.

**Ключевые слова:** контроллинг, финансовая стратегия, прогнозирование, риски, методы контроллинга, система контроллинга.

---

\* Корреспондирующий автор

Адреса электронной почты: [mayadisert4@gmail.com](mailto:mayadisert4@gmail.com) (М.А. Селиверстова)