МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ЭКОНОМИКИ, СТАТИСТИКИ И ИНФОРМАТИКИ

Институт Менеджмента

Кафедра антикризисного управления

Курсовая работа.

тема: стратегический и оперативный контроллинг на предприятии.

Студент: Прессманн Иван,

ДММ-401

Научный руководитель: Бочаров С.А.

Москва

2010

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.........................................................................................................3

1. Контроллинг: определение, концепция, система...............................................5

1.1. Сущность и содержание контроллинга.................................................5

1.2. Сущность стратегического и оперативного контроллинга.......................9

2. [Проблемы контроллинга и направления его развития](#_Toc238541326).......................................12

[2.1 Выявление проблемных мест контроллинга](#_Toc238541327)..........................................12

3. Проведение контроллинга в компании ООО «Медиен»......................................17

3.1. Организация контроллинга на предприятии.........................................17

3.2. Проведение стратегического и оперативного контроллинга...................18

Заключение....................................................................................................20

Список литературы...........................................................................................22

Приложения.....................................................................................................23

# Введение.

На сегодняшний день экономика требует новых подходов. Последние годы можно охарактеризовать радикальными из-за наличия многих изменений в социально-экономической среде.

Одним из наиболее успешных среди них считается контроллинг. Он является неким объединением таких концепций, как управленческий учет и экономика предприятия, изменившихся из-за включения в их инструментарий новых методов, средств и даже информационных технологий. Считается, что для формирования системы контроллинга необходимо создание независимой службы. Но есть примеры эффективного использования контроллинга различными подразделениями финансово-экономического блока предприятий.

Сегодня в России в среде управленцев и предпринимателей слово «контроллинг» используется все чаще и чаще. Контроллинг начинают преподавать в вузах, подразделения контроллинга открываются в компаниях, специалистов по контроллингу приглашают на работу.

Российские предприятия испытывают большие затруднения в заполнении вакансий контроллеров в своем департаменте по причине отсутствия на рынке труда работников, отвечающих выдвигаемым на эту должность требованиям.

Сейчас на рынке есть бухгалтера, экономисты и финансисты, которые считают себя контроллерами. К сожалению, у подавляющего большинства таких претендентов весьма далекое представление о контроллинге в общем, о миссии и задачах контроллинга, наконец, о философии контроллинга, в частности.

Не лучше, как показывает практика, обстоит дело в понимании сути контроллинга, его места и роли в системе управления и со стороны работодателей, включая тех, кто уже начинает воспринимать контроллинг как инструмент управления.

Положение усугубляется созвучием слова «контроллинг» с привычным для всех словом «контроль». Соответственно ассоциативно начинает укореняться заблуждение, что контроллеры — это те, кто контролируют, контролируют все и вся, причем контролируют жестко. Впрочем, об этом много написано и много сказано. Как и о том, что слово контроллинг по-английски означает в первую очередь «управлять», «регулировать», и только в последнюю очередь «контролировать».

Этим обусловливается актуальность темы курсовой работы.

Цель курсовой работы рассмотреть контроллинг и его место в системе управления предприятием. Для достижения поставленной цели, необходимо решить ряд поставленных задач:

* рассмотреть сущность и содержание контроллинга;
* определить основные подходы к контроллингу;
* исследовать контроллинг как функцию управления и функцию поддержки управления;
* рассмотреть институционализацию контроллинга;
* дать современное состояние контроллингу в России;
* определить знания, навыки и способности (ЗНС) контроллеров в России;

Объект исследования — контроллинг в системе управления предприятием.

Предмет исследования — контроллинг в системе менеджмента на предприятиях Российской Федерации, проблемы в применении контроллинга и пути преодоления.

В работе я использовал источники литературы как отечественных, так и зарубежных авторов, а также исследовал российские периодические издания. В основном к работе были применены следующие источники: Фалько С.Г., Носов В.М. «Контроллинг на предприятии», Дайле А. «Практика контроллинга» и статья А.Сафарова «Правильный» контроллинг: мнение практика».

# 1. Контроллинг: определение, концепция, система.

# 1.1. Сущность и содержание контроллинга.

Контроллинг это некая система управления предприятием. Сам термин зародился в Америке, в 70-е годы, затем, он начал применяться в Западной Европе, а после в начале 90-х в СНГ, определения контроллинга представлены в целом ряде работ. В определении термин объединяет две составляющие: контроллинг как философия и контроллинг как инструмент:

Главная цельконтроллинга — направлять процесс управления предприятием на достижение всех целей. Как правило, цели предприятия образуют «дерево целей».

В организации контроллинг включает в себя:

* управление рисками (страховой деятельностью предприятий);
* обширную систему информационного снабжения;
* систему оповещения путём управления системой ключевых индикаторов;
* управление системой реализации стратегического, тактического и оперативного планирования.

Контроллинг также выполняет многие функции. Сюда можно причислить: постановку целей, сбор и обработку информации для принятия управленческих решений, осуществление функций оперативного контроля отклонений фактических показателей деятельности предприятия от плановых, их оценка и анализ, а также создание возможных вариантов управления, позволяющих в итоге урегулировать затраты и финансовые результаты. Руководству необходимо всегда быть в курсе о показателях фирмы, так чтобы иметь возможность удобно анализировать и принимать решения в условиях жесточайшей конкуренции и нестабильности законодательных решений правительства.

Необходимость действовать в условиях конкурентной среды обусловливает повышенные требования к профессиональным качествам специалистов, способности руководителей брать на себя ответственность за результаты и последствия принимаемых решений. Чрезвычайно актуальными становятся учет временного фактора и организация анализа материальных, товарных, финансовых потоков, поиск обоснованных решений в регулировании производственно-хозяйственных и финансовых ситуаций.

Внедрение в управленческую деятельность базируется на применении современных достижений в области информационных технологий, которые обеспечивают полноту, своевременность информационного отображения управляемых процессов, возможность их моделирования, анализа и прогнозирования.

Одним из основных факторов влияния научно-технического прогресса на все сферы деятельности человека является широкое использование новых информационных технологий. Среди наиболее важных и массовых сфер, в которых информационные технологии играют решающую роль, особое место занимает сфера управления. Под влиянием новых информационных технологий происходят коренные изменения в технологии управления (автоматизируются процессы обоснования и принятия решений, организация их выполнения), повышается квалификация и профессионализм специалистов, занятых управленческой деятельностью.

Основные положения контроллинга можно следующие:

1. Первенство рентабельности (на первом месте стоит эффективность работы предприятия в целом и его подразделений);
2. Рост объемов бизнеса компании оправдан в том случае, если сохраняется прежний уровень или рост эффективности;
3. Действия по обеспечению роста доходности не должны повышать допустимые уровни рисков.

Важно отметить, что организация службы контроллинга может быть централизованной либо децентрализованной. В централизованной организации служба контроллинга является самостоятельным подразделением, а главный контроллер подчиняется председателю правления фирмы или члену правления, отвечающему за контроллинг и финансы.

Служба контроллинга разрабатывает рекомендации по принятию решений, а главный контроллер обобщает эти рекомендации и предоставляет их лицам, принимающим решения. Помимо этого, главный контроллер координирует деятельность централизованных служб контроллинга в области текущего и стратегического планирования, сметного планирования, анализа плановых и фактических показателей, корреспонденции и отчетности, выполняет специальные поручения, особые заказы и задания лиц, принимающих управленческие решения.

Контроллеры подразделений ведут подготовительную работу по разработке рекомендаций, контролируют процесс разработки планов и рекомендаций, а также экономические результаты деятельности фирмы. Они также подготавливают информацию, необходимую для принятия управленческих решений, предоставляют ее руководству и консультируют руководителей по вопросам выбора наиболее оптимальных решений.

При децентрализованной организации службы контроллинга часть задач централизованной службы контроллинга делегируется другим подразделениям. Недостаток такой формы организации в том, что подразделением может быть принято решение, выгодное скорее для самого подразделения, чем для фирмы в целом. Также может иметь место дублирование деятельности.

В системе контроллинга прежде всего заинтересованы владельцы капитала, так как именно эффективностьабудет определять уровень издержек альтернативного вложения капитала, также руководящий состав, результативность деятельности которого определяется эффективностью деятельности предприятия. Цепочка может продвигаться далее, вплоть до конкретного исполнителя.

Основные задачи, которые решает контроллинг:[[1]](#footnote-1)

* оптимизация управления организационной структурой компании;
* создание эффективной системы учета результатов и операций;
* внедрение систем планирования, контроля и анализа деятельности;
* обеспечение мотивации персонала в повышении эффективности работы компании;
* совершенствование систем учета и управления компанией.
* Инструментарий контроллинга можно классифицировать по двум критериям:[[2]](#footnote-2)
* области применения — какие задачи помогает решить данный инструмент (см. приложение 1);
* периоду действия — стратегический или оперативный;

Одним из наиболее эффективных в условиях ограниченности ресурсов методов внедрения контроллинга является поэтапное изменение управляющих и информационных потоков предприятия. Его применение означает последовательное проведение ряда шагов, эффективность каждого из которых можно оценить сразу после осуществления.

Здесь условно можно выделить четыре этапа: постановка целей; внедрение на предприятии управленческого учета и отчетности; внедрение процедур планирования; внедрение процедур и механизмов контроля.

1. Постановка целей. На данной стадии определяются цели внедрения контроллинга на предприятии. Цели могут быть следующими:

* Увеличение конкурентоспособности предприятия. В настоящее время эффективные системы учета, анализа и планирования являются важнейшим фактором достижения успеха, подтверждением этому является увеличение объемов продаж крупнейших мировых поставщиков решений в этой области (продукты Oracle, R3 и т.д.)[[3]](#footnote-3).
* Повышение качества принимаемых решений.
* Сокращение товарно-материальных запасов на предприятии.
* Сокращение времени, необходимого руководству для принятия тактических и стратегических решений.
* Определение оптимальной себестоимости продукта.
* Упрощение взаимодействия подразделений предприятия.
* Снижение уровня издержек.
* В зависимости от целей выбирается набор инструментов и определяются сроки внедрения.

2. Внедрение на предприятии управленческого учета и отчетности. На данной стадии решаются следующие задачи:

* улучшения взаимодействия между подразделениями;
* своевременного получения руководством текущей информации о деятельности предприятия;
* улучшения мотивации сотрудников;
* снижения трудоемкости операций;
* урегулировать использование производственных мощностей;
* увеличение эффективности потребления финансовых, материальных и кадровых ресурсов предприятия.

С этой целью составляется структурная схема предприятия, на которой указываются входящие и выходящие из подразделений информационные потоки, а также базы данных, существующие внутри подразделений. Далее задаются основные требования к системе управленческой отчетности.

3. Внедрение процедур планирования. На данной стадии вырабатывается формат планов и заданий для различных подразделений с привлечением всех уровней руководства. Кроме того, определяются методики составления планов. Планирование должно отражать важнейшие показатели деятельности предприятия, а также сбыт, прибыль, программы инвестиций и финансирования, бюджеты накладных расходов и нормативы издержек.

Возможная структура системы планов предприятия:[[4]](#footnote-4)

## Целевые планы.

## Общий план результата. Финансовый план (план по прибыли, издержкая, выручке, денежных потоков, инвестиций).

## Оперативные планы.

## Стратегические планы.

## Плановые значения ключевых показателей.

4. Внедрение механизмов контроля. На данной стадии вводятся в механизмы для выявления соответствия фактических показателей с плановыми, а также разрабатывается система раннего предупреждения.

Результат от внедрения системы контроллинга становится система, которая позволяет:

## предвидеть результаты деятельности;

## планировать деятельность, тем самым повышая эффективность использования ресурсов предприятия;

## заранее получать точную информацию необходимую для принятия управленческих решений.

## эффективно использовать налоговое планирование и схемы минимизации налогообложения.

# 1.2. Сущность стратегического и оперативного контроллинга.

Современный менеджмент разделяет цели предприятия на две группы: оперативные (краткосрочные) и стратегические (долгосрочные, перспективные). Поэтому контроллинг — метод, позволяющий осуществлять контроль за достижениями как опреративных, так и стратегических целей деятельности предприятия.

Задача стратегического контроллинга заключается в помощи предприятию эффективно использовать свои преимущества и создавать новые возможности. Служба стратегического контроллинга выступает в роли внутренних консультантов и собственников предприятия при выработке стратегии, стратегических целей и задач. Служба поставляет нужную информацию, ориентирующую руководство в процессе принятия решения.

Основная задача оперативного контроллинга — оказывать помощь менеджерам в достижении запланированных целей, которые выражаются чаще всего в виде количественных значений уровней рентабельности, ликвидности, прибыли. Таким образом, оперативный контроллинг ориентирован на краткосрочный результат, поэтому его инструментарий принципиально отличается от методов и методик стратегического контроллинга. Сущность каждого из них представлена приложении 3.

Стратегический контроллинг определяет цели и задачи для оперативного контроллинга. В том числе, он координирует функции стратегического планирования, контроля и системы стратегического информационного обеспечения.

Основное различие между стратегическим и оперативным контроллингом заключается в том, что первый ориентируется на тенденции будущего периода, а второй — на настоящий период.

Характеристика оперативного и стратегического контроллинга представлена в табл. 1.

Систему оперативного контроллинга используют для поддержания оперативных решений по недопущению кризисного состояния.

Между стратегическим и оперативным контроллингами существуют характерные отличия:

## оперативный контроллинг ориентирован на конкретный результат; а стратегический на результат;

## контроль предпосылок, успеха и результата имеет различное значение для обоих видов контроллинга;

## объекты планирования и контроля в стратегическом не совпадают, а в оперативном идентичны;

## в области стратегическом контроллинга преобладает самоконтроль, а в оперативном — контроль со стороны отдела контроллинга.

*Таблица 1. Характеристика оперативного и стратегического контроллинга*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Признаки | Стратегический контроллинг | Оперативный контроллинг |  |
| Ориентация | Внутренняя и внешняя среда предприятия | Рентабельность предприятия и экономическая эффективность  |  |
| Уровень управления | стратегический | Тактический и оперативный |  |
| Цели | - обеспечение выживаемости;- проведение антикризисной политики;- поддержание потенциала успеха | обеспечение прибыльности и ликвидности предприятия |  |
| Главные задачи | - участие в установлении качественных и количественных целей предприятия;- взятие ответственности за стратегическое планирование;- создание альтернативных стратегий;- определение критических внешних и внутренних условий, лежащих в основе стратегических планов;- поиск слабых мест;- определение основных показателей в соответствии с установленными стратегическими целями;- сравнение фактических и плановых показателей подконтрольных показателей с целью обнаружения причин, последствий и виновников;- анализ экономической эффективности: инвестиций, инноваций и т.д. | - руководство при планировании и разработке бюджета (текущее и оперативное планирование);- поиск слабых мест для тактического управления;- определение всей совокупности подконтрольных показателей в соответствии с установленными текущими целями;- сравнение фактических и плановых показателей подконтрольных результатов и затрат с целью обнаружения причин, последствий и виновников отклонений;- анализ влияния отклонений на выполнение текущих планов;- создание систем информации для принятия текущих управленческих решений. |  |

Инструменты, которые используются при проведении стратегического или оперативного контроллинга, различны. Следует тщательно взвешивать необходимость внедрения того или иного инструмента. Например, предприятию, действующему на монопольном рынке, нужны инструменты для подробного анализа конкурентов.

При осуществлении стратегического планирования используются инструменты, дающие глубокую оценку различным сферам во внешней и внутренней среде, например:

## Бенчмаркинг

## SWOT-анализ

## Анализ конкурентных сил Портера

## Расчет полных издержек

## Финансовое планирование

К инструментариям оперативного контроллинга относятся:

## Отчеты о хозяйственной деятельности

## Анализ предельных издержек

## Анализ точки безубыточности

## Анализ оптимального объема заказов

*Более подробный список, используемых инструментов при проведении стратегического и оперативного контроллинга, представлен в приложении 3.*

# 2. Проблемы контроллинга и направления его развития.

# 2.1. Выявление проблемных мест контроллинга.

Первая группа проблем связана с разработкой современной концепции контроллинга. Анализ десятков определений контроллинга, предлагаемых отечественными и зарубежными авторами, позволяет определить его как ориентированную на достижение поставленных целей инновационную систему, основанную на компьютерных технологиях.

Анализ практики свидетельствует о том, что внедрение контроллинга практически гарантирует успешную реализацию всех функций менеджмента. Проведенные исследования позволяют сделать вывод о том, что контроллинг содействует оптимизации организационно-функциональной структуры компании.

Современному менеджеру приходится принимать решения, исходя из огромного количества информации, которую невозможно в полной мере и в нужные сроки правильно оценить.

Контроллинг превращается в философию и образ мышления руководителей предприятий и организаций, ориентированных на стабильное, успешное развитие бизнеса на перспективу. Как раз этого на сегодняшний день все ещё не хватает российским специалистам. В России контроллинг пришел недавно и его все ещё недооценивают.

Вторая группа проблем связанна с исследованием контроллинга в качестве ключевого звена современного менеджмента. Анализ практики внедрения инновационных технологий свидетельствует, что одним из основных направлений развития системы управления предприятием может служить разработка и применение концепции контроллинга

Контроллинг может обеспечить выполнение управленческих функций всех вместе, каждой в отдельности и в их различных сочетаниях. При разработке ключевых плановых заданий (планов продаж, инвестиций и т.д.) служба контроллинга координирует отдельные планы по времени и содержанию; проверяет представленные планы с точки зрения возможности их реализации и на этой основе формируется годовой план предприятия. Контроллер рекомендует, как и когда планировать, а главное, оценивает возможности выполнения всего намеченного плановой программой. Он же контролирует и претворение ее в жизнь, вносит коррективы в планы в соответствии с изменениями рынка

Благодаря своей информационной базе контроллинг участвует в формировании цен на продукцию и определении выгодных условий их реализации, уровня скидок и наценок для расчета ожидаемых затрат и финансовых результатов, налоговых платежей и создаваемых резервов. С помощью контроллинга проверяется эффективность разных вариантов инвестиций до их осуществления, оценивается их рациональность, моделируются различные условия реализации избранного проекта, дается оценка реально достигнутого по его завершении. Контроллинг оказался эффективным в разных отраслях экономики: в страховом и банковском деле, в торговых предприятиях, авиакомпаниях, в рекламном и издательском бизнесе[[5]](#footnote-5) и т.д.

Контроллинг способен оказывать большую помощь менеджерам в решении проблем, возникающих перед ними. Многие из них обозначаются весьма нестандартно, своеобразно. Это относится в частности к проблеме оценки бизнеса. Все чаще отмечается необходимость «использовать оценку стоимости для принятия лучших решений»[[6]](#footnote-6).

В современных условиях самым прибыльным, а потому и особо привлекательным, становится вложение денежных капиталов для разработки высоких технологий и сервиса. Это определяет быструю окупаемость вложенных денежных ресурсов, уменьшает зависимость от обеспечения сырьем, открывает возможности захвата новых сегментов рынка предлагаемых товаров и услуг.

Участие контроллинговых программ в определении эффективности вложения денежных капиталов получает свое развитие.

Современные информационные технологии становятся источником высокой производительности, инноваций и конкурентных преимуществ.

В отдельных государствах наиболее интенсивно используются одни положительные стороны контроллинга, в других — иные, но во всех случаях его применения он получает положительные отзывы и хорошие результаты. Необходимо подчеркнуть, что и в странах Запада, в том числе Европейского Союза, до сих пор нет четкого и общепризнанного представления о содержании системы контроллинга.

В то же время применение практического инструментария контроллинга на разных предприятиях существенно различается. По-разному построена и организационная основа подобных служб. Имеющиеся на большинстве германских предприятий службы контроллинга в первую очередь занимаются учетом и анализом затрат, а также результатов финансовой и хозяйственной деятельности. Конкретные фактические данные для анализа предоставляются службе контроллинга бухгалтерией. Статистические материалы, данные плана и результаты сравнения фактических значений показателей с плановыми величинами контроллер получает от плановой и финансовой служб предприятия. На базе проведенных расчетов контроллер предлагает высшему руководству фирмы рекомендации по сокращению затрат, увеличению прибыльности, рентабельности производства и сбыту. На основе подобных рекомендаций осуществляется выбор наилучшего управленческого решения из числа имеющихся альтернатив.

# Анализ третьей группы проблем позволил прийти к следующим основным выводам:

1. Использование контроллинга становится интернациональным явлением, принимающим все более широкие масштабы, доказавшим свою высокую эффективность в различных рыночных условиях. Анализируя результаты зарубежной практики, можно выявить инновации, которые следует использовать в отечественной практике с учетом ее реальных условий.
2. Исследование опыта использования контроллинга, накопленного за рубежом, в частности в США и в ФРГ, убеждает, что в России его возможности используются еще недостаточно. Возможность ускоренного внедрения и совершенствования практики контроллинга лежит в обобщении, тщательном изучении и внедрении опыта передовых отечественных предприятий, добившихся в этой области больших успехов. Именно в этой сфере лежит один из важных резервов существенного повышения эффективности и конкурентоспособности отечественного бизнеса.
3. Контроллинг становится все более важным фактором реализации огромных возможностей, которые открывает перед бизнесом общество знаний. К специалистам-контроллерам постепенно переходит сегодня роль главных организаторов и проводников радикальных преобразований бизнеса, генераторов инноваций, обеспечивающих его развитие и поддержание конкурентоспособности.
4. Вместе с тем, следует подчеркнуть, что и в промышленно развитых странах пока не сформирована четкая научно обоснованная концепция о содержании системы контроллинга и практика его использования.
5. Четвертая группа проблем непосредственно связана с определением основных направлений развития практического потенциала контроллинга. Применение инструментов контроллинга позволяет предприятиям добиваться высоких результатов, прежде всего в таких областях, как планирование, прогнозирование, инвестиционная привлекательность, инновационная деятельность, финансовые результаты.

Приведенные данные свидетельствуют, что и в зарубежных организациях, и в отечественных, промышленных, кредитных и иных внедрение систем контроллинга открывает возможность для решения совокупности бизнес-проблем, включая повышение уровня инвестиционной привлекательности почти до 40%, эффективности оборота документов — более чем до 27%, увеличения открытости компании — до 24%, финансовой устойчивости — до 20% и оптимизации системы планирования — максимально до 25%. Благодаря контроллингу удалось задействовать дополнительные резервы бизнеса, обеспечивая его прирост до 12–13,5%. Хотя средние показатели в 2–3 раза ниже максимально достигнутых, тем не менее, важно, что у 20 компаний по всем анализируемым показателям имеется позитивная динамика. Это подтверждает вывод, что использование потенциала контроллинга в самых различных отраслях и практически во всех случаях дает весомый положительный результат.

В рамках пятой группы проблем можно выделить проблему внедрения в практику промышленных компаний инструментов контроллинга, а также проблему повышения эффективности использования контроллинга промышленными предприятиями в РФ. Контроллинг обычно реализуется на предприятиях в рамках традиционных функций планирования и контроля на базе структурированной информации. Проблема конкретной организации заключается в вопросах, какое новое содержание придать этим функциям и какой должна быть информация, необходимая для подготовки и принятия управленческих решений.

Практика доказала, что для того чтобы потенциал контроллинга проявился в полной мере, нужна системная подготовка предприятия, всего его персонала к подобного рода работе.

Успех внедрения системы контроллинга обычно обусловлен не только привлечением высококвалифицированных специалистов в данной области, но и, прежде всего, подготовкой и переподготовкой значительной части персонала, что обеспечивает повышение профессиональной подготовки, а также способствует росту производительности труда, развитию новаторства и рационализаторства.

Наибольший эффект внедрения контроллинга приносит активное использование корпоративных информационных систем, в частности ERP, обеспечивающих для него информационную базу.

Шестая группа проблем связана с изучением финансовых аспектов контроллинга, роли бюджетирования в системе контроллинга. Новые подходы в менеджменте кардинально изменяют структуру управления организацией: от линейно-функциональной к процессно-ориентированной через выстраивание системы бизнес-процессов, определяющих прямую зависимость между входящими ресурсами, принятой технологией и требованиями клиентов.

Эффективность деятельности центров финансовой ответственности во многом зависит от правильности выбора и расчета установленных индикаторов. В традиционных бюджетах высокий удельный вес занимают косвенные расходы, прогнозный расчет которых достаточно сложен и не вполне корректен, поскольку основывается, как правило, на эмпирической корреляции.

Анализ практики использования контроллинга свидетельствует о возможности его энергичного воздействия на состояние и динамику финансов предприятия при условии обеспечения необходимых основ для его развития и постоянного совершенствования.

Седьмая группа проблем связана с исследованием учетного базиса контроллинга.

Решение и текущих, и стратегических задач представляется возможным только при регулярном поступлении полной и достоверной информации о финансовой ситуации и результатах в разрезе всех процессов хозяйственной деятельности предприятия. Поэтому контроллинг призван базироваться на основе управленческого учета, это доказывает практика.

# 3. Проведение контроллинга в компании ООО «Медиен».

# 3.1. Организация контролллинга на предприятии.

Издательская группа ООО «Медиен» было основано в 1955 году. Компания сконцентрировала свою деятельность на следующих направлениях: средства массовой информации и коммуникации, программные решения и системы программного управления по картам для предприятий банковского и страхового сектора.

Наряду с ООО «Медиен», к компании принадлежат ещё несколько специализированных фирм. Оборот компании достаточно велик и имеет тенденцию увеличиваться. На протяжении двух последних десятилетий, оборот компании увеличился почти в 4 раза.

Соответственно, на протяжении последних десяти лет численность персонала также увеличилась — с 700 до 1500 сотрудников.

Так как компания на протяжении многих лет действовала успешно, до недавнего времени необходимости в проведении контроллинга у неё не было. Но в связи с развитием рыночной экономики в России, возникли многие другие организации, занимающиеся той же деятельностью. Иными словами, у компании появилось множество конкурентов. Руководством было решено организовать контроллинг в организации, чтобы понять какие действия необходимо провести для поддержания того же высокого уровня продаж.

С этой целью были приглашены специалисты и создана служба контроллинга. Было решено разделить службу контроллинга на централизованную и децентрализованную.

Руководителя центрального отдела контроллинга решено было поставить непосредственно под управление членом руководства ООО «Медиен», ответственному за департамент «экономика и организация производства». Центральный отдел контроллинга имел полномочия давать профессиональные указания и разрабатывать директивные документы в рамках всей группы.

Центральный отдел контроллинга оказывал поддержку прежде всего в таких аспектах, как стратегическое планирование, составление специальных анализов, развитие методов и концепций, а также контроллинг группы в целом.

В противоположность этому, основные задачи децентрализованного контроллингав департаментах и главных управлениях были следующими: оперативное планирование, отчетность, составление калькуляций, подготовка специальных аналитических материалов, реализация концепций контроллинга в соответствии с целеустановками центрального отдела контроллинга. При таком организационном построении контроллинга достигалась большая близость к департаментам и главным управлениям с учетом специфики их деятельности.

Децентрализованный контроллинг был проведен отделах коммуникационные средства, системы ИТ. А также в следующих департаментах: обработка информации (ОИ), кадры, сервис, организация (КСО), маркетинг, развитие предприятия (МР). (см. приложение 4)

Хотя контроллеры департаментов и главных управлений локально были размещены при руководителях этих подразделений, профессионально или дисциплинарно они были подотчетны руководителю центрального отдела контроллинга. Тем самым обеспечивалась более высокая независимость контроллинга от руководителей департаментов и главных управлений.

Также централизованным и децентрализованным контроллингом было проведено инвестиционное планирования. Компанией составлялся бюджетный план, чтобы реализовать некоторые проекты в организации, которые смогли бы повысить в будущем оборот и прибыль организации.

Процесс состоял из нескольких этапов. Прежде всего, были выведены стратегически целевые задания для инвестиций, т.е. те цели, ожидания, необходимые для компании. Данный этап совершался непосредственно руководством организации.

Следующим шагом стала конкретизация целей инвестиций контроллером. После чего составлялся список потенциальных инвестиционных проектов. Список составлялся в программе Excel. Там же составлялось обобщение потенциальных инвестиционных планов по главным управлениям.

Составлялись критерии предварительного отбора, после чего, рассматриваемые проекты подвергались жесткой оценке. Те, которые не проходили по критериям далее не отслеживались. Тем самым, выявлялся выгодный для организации проект.

Далее проводилось планирование проекта и расчет его эффективности. Снова проект подвергался оценке, и выслушивались рекомендации со стороны контроллеров. После чего, составлялся некий итог, по результатам которого руководство компании решало, реализовать проект или нет. В случае принятия решения реализовать проект, составлялся бюджет (бюджетный план), и организация приступала к осуществлению проекта.

# 3.2. Проведение стратегического и оперативного контроллинга.

В ООО «Медиа» стратегическим контроллингом большей частью занимался централизованный контроллинг, а оперативным — децентрализованный.

Стратегический контроллинг. Сначала, было обращено внимание на долгосрочное планирование. При разработке долгосрочного планирования было проведено согласование стратегий предпринимательской деятельности со стратегией самого предприятия. А также построение системы учета и отчетности для реализации стратегии, используя сбалансированную систему показателей. Были проведены расчеты различных сценариев для оценки стратегий полей предпринимательской деятельности. Был реализован контроль выполнения стратегии на уровне главных управлений.

При расчете ожидаемых показателей было решено объединить результаты различных сфер в единый расчет ожидаемых показателей деятельности предприятия. После чего были даны комментарии по полученным результатам.

В производственном учете были проведено формирование базовых принципов осуществления расчетов. Также компанией было решено для оптимизации деятельности организации и увелияения её эффективности, внедрить программу SAP. В том числе, было решено развить систему отчетности всего предприятия для урегулирования всех её процессов.

Контроллеры провели сравнение продуктов на рынке, иными словами, бенчмаркинг.

Были также реализованы некоторые ключевые проекты на базе проектного контроллинга. В частности был создан банк данных об инвестиционной деятельности предприятия и реализовано системное управление им.

Оперативный контроллинг. При проведении оперативного контроллинга было рассмотрено краткосрочное планирование. Здесь были внесены некие рекомендации: разработка для всего предприятия указаний по планированию и календаря планирования. При этом осуществлять контроль их реализации. Была проведена проверка децентрализованных детальных планов и их объединение в единый общий план. Также было реализовано детальное планирование: калькуляция продуктов и планирование центров затрат. Контроллерами были введены результаты планирования в программу SAP.

Также ежемесячно проводился расчет ожидаемых показателей по главным управлениям с комментариями. Были созданы каталоги производительности и продуктов со всеми расчетными ценами.

Ещё одним действием оперативного контроллинга стало развитие и поддержка систем отчетности главных управлений и департаментов.

# Заключение.

Успешное развитие современного бизнеса немыслимо без активного применения новейших информационных технологий. Успешность ведения бизнеса определяется квалификацией предпринимателя, знанием запросов потребителей и пониманием ситуации на рынке. Предприниматель активно работает с информацией.

Изучение опросов менеджеров свидетельствует, что большинство руководителей крупных промышленных компаний ценит контроллинг прежде всего за то, что он активно помогает им решать наиболее сложные вопросы, связанные с конкурентоспособностью управляемых ими объектов.

Важно отметить, что особенностью контроллинга является его направленность на перспективу, на поиск путей дальнейшего развития компании и совершенствования бизнес-процессов на базе анализа ключевых показателей результативности.

Можно утверждать, что в качестве инструмента менеджмента контроллинг стал системой информационно-аналитической и методической поддержки руководителей в процессе анализа, планирования, принятия управленческих решений и контроля по всем функциональным сферам деятельности компании.

В условиях глобализации мировой экономики при всеобщей либерализации рыночных связей осуществляется свободное движение капиталов, происходит революция в сфере новейших информационных технологий. В теории и практике менеджмента активное использование такой инновации как контроллинг становится в этих условиях объективно необходимым. Система контроллинга активно содействует своевременному выявлению и устранению возникающих трудностей бизнеса, повышению его рентабельности и результативности.

Применение контроллинга оказывает огромное воздействие на практическую реализацию всех основных функций менеджмента. Это касается планирования и прогнозирования, организации, координации, контроля.

Практическое применение системы и инструментария контроллинга ведет к повышению качества и эффекта деятельности не только отдельных звеньев, подразделений и служб предприятия, но и всей его системы в целом, открывая большие конкурентные преимущества перед теми, кто к контроллингу пока не прибегает.

Наибольший эффект применения контроллинга обеспечивает его комплексное применение по всем функциям управления. Однако научно обоснованная комплексно-интегрированная программа контроллинга в практике деятельности отечественных организаций пока не разработана, а в зарубежных компаниях встречается крайне редко. Как правило, контороллинг охватывает реализацию отдельных функций или их различных сочетаний.

С помощью контроллинга реально успешно решать большинство финансовых проблем, в частности, укрепление платежной дисциплины структурных подразделений предприятия, повышение качества управления затратами, регулирование денежных потоков организации, укрепление платежной дисциплины и т.д. Контроллинг обеспечивает прозрачность производимых расходов и определение их экономически оправданной величины.

Контроллинг ориентирует руководство предприятий действовать исходя из финансовых критериев успешности их функционирования. Он стимулирует высших руководителей мыслить финансовыми категориями, перемещая технологическое управление непосредственно к производственному процессу и облекая его в финансовые одеяния.

# Список литературы.

1. Большой экономический словарь/ Под ред. А.Н. Азрилияна. — М.: фонд «Правовая литература», 2005 г., с. 528
2. Дайле А. «Практика контроллинга». — М: «Финансы и статистика», 2001 г., с. 353
3. Фалько С.Г., Носов В.М. «Контроллинг на предприятии». — М.: «Знание России», 2005 г., с. 80
4. Глушков В.М. Основы безбумажной информатики. 2-е изд. М.: Наука, 2007. 552 с.
5. Карминский А.М., Дементьев А.В., Жевага А.А. Информатизация контроллинга в финансово-промышленной группе // Контроллинг. 2002. №2.
6. Карминский А.М., Оленев Н.И., Примак А.Г., Фалько С.Г. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях. — М.: Финансы и статистика, 2008. — 256 с.
7. Лыскин Е.А. и др. Контроллинг как инструмент управления предприятием. М.: Знание, 1998.
8. В.Нестеров, А.Важнов. Управленческий учет как основа для принятия эффективных решений. АКДИ Экономика и жизнь, 1998.
9. Питерс Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления. — М.: Прогресс, 2003. — 388 с.
10. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина.- 4-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2007. — 736 с.

# Приложение.

1. Инструментарий контроллинга по областям применения

|  |  |
| --- | --- |
| *Область применения* | *Инструментарий* |
| Учет | Система управленческой отчетности:отчеты о хозяйственной деятельности, в том числе сводные;учетные формы;показатели управленческого учета;методы анализа отчетности |
| Организация потоков информации | Система документооборота, карта бизнес-процессов |
| Планирование | Анализ и оптимизация объема заказов, ABC-анализ, анализ точки безубыточности, ступенчатый расчет сумм покрытия, анализ узких мест, методы анализа инвестиционных проектов, маржинальный анализ, методы расчета комиссионных вознаграждений, кружки качества, анализ скидок, анализ областей сбыта, функционально-стоимостной анализ, анализ структуры потребления, выбор между поставками со стороны и собственным производством, анализ кривой обучаемости, методы анализа конкуренции, бенчмаркинг, методы логистики, методы портфельного анализа, анализ потенциала, анализ жизненного цикла продукта, SWOT-анализ, анализ сценариев, анализ цепочки доставки ценности, анализ конкурентных сил Портера, анализ качества обслуживания, анализ барьеров входа, анализ чувствительности, сбалансированные счетные карты, сетевое планирование, график Гантта, методики ценообразования, бюджетирование, определение целевых издержек, методы линейного программирования |
| Мониторинг и контроль | Система раннего предупреждения, анализ разрывов, контроль соответствия фактических показателей плановым, анализ издержек по центрам учета и отчетности |

2. Разграничение оперативного и стратегического контроллинга.

Стратегический контроллинг «Делать правильное дело»

Оперативный контроллинг «Делать дело правильно»

Стратегический контроллинг

**Выработка целей и задач**

Средне- и долгосрочный

Краткосрочный

Оперативный контроллинг

**Способы достижения целей и решений задач**

Результаты:

* прибыль;
* рентабельность, ликвидность

Потенциалы успеха:

* доля рынка
* рост рынка

и т. д.

3. Типология инструментов контроллинга.

4. Организационное расположение контроллинга в структуре управления ООО «Медиен».

1. [↑](#footnote-ref-1)
2. [↑](#footnote-ref-2)
3. Дайле А. «Практика контроллинга». – М: «Финансы и статистика», 2001 г., с. 353 [↑](#footnote-ref-3)
4. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. «Основы менеджмента». — М.: «Инфра-М», 2004 г., с 512 [↑](#footnote-ref-4)
5. Лыскин Е.А. и др. Контроллинг как инструмент управления предприятием. М.: Знание, 1998. С.15. [↑](#footnote-ref-5)
6. Т. Коупленд, Т.Коллер, Д.Муррин. Стоимость компаний: оценка и управление. М.: Олимп-бизнес, 1999. С. 35; Еленева Ю. Стоимостной подход как основа современного управления бизнесом. Проблемы теории и практики управления. 2002, № 3, С.12. Мордашов С. Рычаги управления стоимостью компании. Рынок ценных бумаг, 2001, № 15. С.18. [↑](#footnote-ref-6)