**СОДЕРЖАНИЕ**

Введение

1. Место контроллинга в системе управления и информационного обеспечения деятельности предприятия

1.1 Понятие и сущность управленческой информации

1.2 Контроллинг как функция управления и его информационное обеспечение

1.3 Информационные системы и технологии в организации управленческой деятельности предприятия

2. Проблемы контроллинга и направления его развития

2.1 Выявление проблемных мест контроллинга

2.2 Направления развития контроллинга

Заключение

Список использованной литературы

Введение

Последнее десятилетие характеризуется не только радикальным изменением социально-экономической среды, в которой функционируют российские предприятия и организации всех форм собственности, но и устойчивой тенденцией развития информатизации процессов управления.

На предприятии контроллинг выполняет различные функции: постановка целей, текущий сбор и обработка 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 оптимизировать затраты и финансовые результаты. Руководству необходимо всегда иметь информацию о показателях фирмы в удобном для анализа и принятия решения виде в условия жесточайшей конкуренции и нестабильности законодательных решений правительства.

Необходимость действовать в условиях рыночной экономики, все обостряющейся конкуренции товаропроизводителей обусловливает повышенные требования к профессиональным качествам специалистов, ответственности руководителей 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 исследовательского подхода базируется на применении современных достижений в области информационных технологий, обеспечивающих полноту, своевременность информационного отображения управляемых процессов, возможность их моделирования, анализа, прогнозирования. Исследовательский подход, лежащий в основе менеджмента, одинаково присущ как федеральным, региональным, местным органам управления, так и предприятиям, фирмам, корпорациям, которые проводят инжиниринговые исследования и реинжиниринг организационных структур, тесно увязывая их с проектируемыми бизнес-процессами и добиваясь при этом реального выигрыша во времени и экономического эффекта.

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.

Стремительный рост и дифференциация спроса на все виды информации, в том числе научную, техническую и в большей степени экономическую, а также повышение требований к содержанию и формам представления данных являются серьезными стимулами развития рынка информационных и коммуникационных технологий. Именно владение достоверной и актуальной информацией вместе с умением эффективно применять адекватные методы и средства ее сбора, преобразования и передачи служит основой успешной деятельности любых предприятий и организаций, независимо от их организационно- правовой формы.

Этим обусловливается актуальность темы курсовой работы.

Целью настоящей курсовой работы является анализ контроллинга и его место в системе управления предприятием. Для достижения поставленной цели в работе решены следующие задачи:

1. охарактеризована сущность и основные понятия информационных систем управления;
2. показана технология формирования управленческой информации;
3. выявлены проблемы контроллинга;
4. рассмотрена сущность контроллинга, а также направления его развития.

Курсовая работа состоит из введения, двух глав, разбитых на параграфы, заключения и списка использованной литературы.

1. Контроллинг и его место в системе управления и информационное обеспечение деятельности предприятия

1.1 Понятие и сущность управленческой информации

Вопросы регулирования, обеспечения и защиты прав на коммерческую информацию относятся к числу наименее разработанных в российской науке. Правовой режим коммерческой информации еще находится в стадии становления. Фактически отсутствует практический опыт применения действующего законодательства о коммерческой информации. Говоря о коммерческой информации, следует иметь в виду ее главную составляющую – коммерческую ценность для предпринимателя.

Для выделения юридически значимых признаков коммерческой информации, используемой в торговом обороте, необходимо обратиться к понятию информации как объекта гражданских прав, регулируемого Гражданским кодексом Российской Федерации (ст. 128 ГК). Информация как особый объект гражданских прав является идеальным компонентом бытия, т.е. нематериальным благом, подвергается лишь моральному, но не физическому старению, имеет свойство неограниченного тиражирования, распространения и преобразования форм ее фиксации, законом не закреплена монополия лица на обладание и использование информации, кроме той части информации, которая, по мнению законодателя, имеет коммерческую ценность и подпадает под понятие коммерческой тайны (ст. 139 ГК). Таким образом, информация в гражданско-правовом смысле характеризуется нематериальным характером по отношению к материальному носителю, для включения в торговый оборот требует объективации, т.е. закрепления на материальном носителе, имеет количественную определенность и возможность многократного использования. Документированная коммерческая информация, зафиксированная на материальном носителе, относится к понятию «информационные ресурсы», которые выступают объектом правового регулирования и договорных отношений, связанных с ее сбором, хранением, поиском, переработкой, распространением и использованием в коммерческой деятельности.

Коммерческая информация является важнейшим связующим звеном, обеспечивающим деятельность изготовителей, торговых посредников и потребителей в процессе товарообращения, основой для анализа, планирования и контроля за результатами получения прибыли.

Формирование инфраструктуры товарного рынка, включающей, по мнению профессора Пугинского Б.И., подсистемы складского хозяйства, транспортного обслуживания и товароупаковочной индустрии, требует создания и функционирования «подсистемы информационного обеспечения об изготовителях товаров, их производственных возможностях, о наличии запасов товаров, об имеющихся запросах покупателей[[1]](#footnote-1)».

Решение этой задачи осложняется объемами коммерческой информации, которая касается 25 - 30 млн. наименований изделий и должна быть доступной нескольким миллионам пользователей. В связи с этим стоит задача создания во всех регионах страны соответствующих звеньев (структур), занимающихся сбором, обработкой и передачей данных клиентам о ресурсах и спросе на товары (услуги) на договорной основе с учетом зарубежного опыта. Реализация этой задачи связана с обращением на рынке значительной части коммерчески ценной информации, охраняемой в соответствии с законом либо договором.

Изучение и анализ условий рынка осуществляются с использованием широкого круга источников коммерческой информации. Это периодическая печать - газеты, специализированные журналы, бюллетени, монографии, обзоры рынков, публикации торговых палат и союзов предпринимателей, издания банков, страховых компаний, рекламных агентов, отдельных предприятий, сообщения официальных государственных органов по вопросам торговли, где даются общие данные об изучаемом рынке, формах и методах торговли.

При изучении предприятий-изготовителей, торговых посредников и потребителей используются годовые отчеты о деятельности и балансы, проспекты и каталоги, в которых даются характеристики производственной и торговой деятельности, размеры капиталовложений, финансовые показатели работы предприятия и его структурных подразделений, источники финансирования и обязательства, счет прибылей и убытков за год; описание технологических процессов и новых технических достижений; техническая характеристика продукции по номенклатуре выпускаемых и предлагаемых к продаже товаров. Кроме того, информация может быть получена из справочников по торговым фирмам, где содержится их отраслевая и финансовая связь с другими предприятиями.

Перечисленные выше источники коммерческой информации являются общедоступными, открытыми. Конкретную информацию о соотношении между спросом и предложением товаров (услуг) на рынке можно получить, например, путем проведения маркетинговых исследований. Эта информация, как правило, является закрытой.

Исследования рынка ведутся по двум взаимосвязанным направлениям: первое - изучение и анализ условий рынка; второе - изучение форм и методов торговли[[2]](#footnote-2). Изучение спроса проводится в тесной взаимосвязи с изучением предложений и цен. Формы и методы торговли изучаются с целью анализа деятельности предприятий-производителей и фирм, выступающих на рынке в качестве продавцов и покупателей конкретного товара, выявления позиций на рынке, каналов и методов сбыта, коммерческой практики, используемой в торговле данным товаром.

Наибольшее количество спорных вопросов вызывает охраняемая коммерческая информация. В этой связи представляется важным раскрытие сущности и форм проявления коммерчески значимой информации.

Производство товаров, выполнение работ и оказание услуг в сфере торгового оборота связаны с использованием различной научной, технической, технологической, коммерческой и иной информации.

Коммерческую информацию, как один из видов информации, используемой производителем товаров (работ, услуг), условно можно сравнить с айсбергом, где видимая его часть - это открытая информация, а невидимая - закрытая[[3]](#footnote-3).

Открытая информация - это та, которая не скрывается производителем. Она общеизвестна, представляет чисто теоретический и научный интерес либо охраняется патентным или авторским правом, используется в процессе производства товаров, выполнения работ и оказания услуг.

Закрытой является информация, которая специально скрывается и защищается производителем товаров (работ, услуг) от посторонних лиц. Ее использование в процессе производства и сбыта товаров дает коммерсанту преимущество перед конкурентами на рынке. Известно, что основой рыночной экономики является конкуренция товаров (работ, услуг). Успех в производстве конкурентоспособных товаров (работ, услуг) определяется невозможностью доступа предпринимателей к сырью и энергоресурсам; его основа - интеллектуальная собственность предприятия, используемая так, чтобы произвести и предложить потребителям товары (работы, услуги) более дешевые, более экономичные и удобные в обращении, чем у аналогичных фирм.

В условиях конкуренции получение прибыли предприятием зависит от умения сохранить коммерчески значимую информацию, неизвестную конкурентам, а также от способности правильно распорядиться ею на рынке.

В этой связи следует отметить, что государство уделяет серьезное внимание дальнейшему развитию малого и среднего предпринимательства с целью формирования среднего класса предпринимателей в России и создания реального сектора экономики. Расширение сферы деятельности субъектов предпринимательства повлечет за собой увеличение спроса на коммерчески значимую информацию. Уже сегодня три четверти предпринимателей, как показывают данные опроса, интересуются коммерческой, маркетинговой и нормативно-правовой информацией[[4]](#footnote-4), использование которой они связывают с экономической устойчивостью работы фирм и желанием расширить сферу предпринимательской деятельности.

Известно, что экономически устойчивой считается фирма, прибыли которой непрерывно увеличиваются. Зададим себе вопрос: почему и за счет чего это происходит? Что является движущей силой экономического роста? Можно с уверенностью сказать, что одним из важнейших составляющих этого процесса является обладание и умелое использование фирмой коммерчески значимой информации. Коммерчески значимая информация включает совокупность сведений, составляющих коммерческую тайну и ноу-хау (секреты промысла), участвует в торговом обороте и является связующим звеном во всех направлениях деятельности коммерческих организаций. Коммерчески значимая информация может относиться к разным сферам (технике, технологии, экономике, организации и т.д.), отражать любую сторону деятельности коммерческой организации, быть продуктом внутреннего производства либо может быть передана по договору, но в силу неизвестности ее партнерам (конкурентам) благодаря сохранению в тайне фирменного «секрета» имеет ценность в рыночном обороте. Используемая в таком качестве информация, хотя и составляющая не более 5% от ее общего объема, является важнейшим ресурсом коммерческой организации, ее инструментом (средством) получения прибыли в условиях существования конкуренции, ее разглашение (утечка) может стать причиной экономических потерь.

Коммерчески значимая информация приобрела в рыночной экономике огромную значимость. Ее доля участия в получении организацией прибыли значительно выше по сравнению с использованием открытой информации, а также традиционных результатов интеллектуальной деятельности и средств индивидуализации.

Конкуренция на рынке диктует постоянное обновление ассортимента и улучшение качества выпускаемой продукции, что заставляет предприятия выделять коммерчески значимую информацию и заботиться о ее правовой защите. Однако это под силу только крупным предприятиям, имеющим в своей структуре службы безопасности. Большинство руководителей малых и средних предприятий сегодня не имеют финансовых возможностей содержать такие службы и даже отдельных специалистов и слабо осведомлены в использовании средств и методов защиты коммерчески значимой информации.

Однако мало изготовить хорошую вещь, ее нужно еще выгодно продать. В коммерческой деятельности большое значение имеет деловая информация, включающая планы, результаты маркетинговых исследований и рекламной деятельности, планы сбыта товаров, организацию сбыта с помощью торговых посредников, новые приемы и технологии сбыта товаров, списки клиентов, посредников, финансовые, страховые и иные операции по обеспечению эффективного товарооборота на рынках и другие. Знание подобных сведений дает конкурентам преимущество при завоевании рынков сбыта товаров, переманивании клиентов и навязывании им невыгодных сделок.

Для этапа реализации товаров характерны различные уровни и степень концентрации деловой информации, отнесенной к коммерческой тайне, в зависимости от стадий существования товаров на рынке (внедрение, рост, зрелость, насыщение и спад), которые, по образному выражению Ф. Котлера, образуют жизненный цикл не только конкретных изделий, но и их групп (классов товаров).

На предприятиях с различными формами собственности и отраслевой принадлежностью накапливается и циркулирует коммерчески значимая технологическая и деловая информация, характеризующая внутреннее состояние организации и охраняемая в режиме "коммерческая тайна" и внешнюю среду - о состоянии рынка, репутации фирм-конкурентов, потенциальных потребителях и т.д.

В данном случае можно говорить об определенных элементах информационной системы, дающей представление о внешней среде предприятия.

Речь идет, во-первых, о репутации предприятия, которая оценивается: 1) по качеству, цене и другим показателям произведенных и реализованных товаров, выполненных работ и оказанных услуг; 2) по уровню профессиональной подготовленности персонала, ответственности и т.д. Во-вторых, об информации о потребителях, у которых различное представление о потребительских свойствах товаров, качестве выполняемых работ и оказываемых услуг. В-третьих, об ограничениях, устанавливаемых государством в сфере конкретной предпринимательской деятельности, и их учете при осуществлении производства и реализации товаров, выполнении работ и оказании услуг. В-четвертых, информация о конкурентах включает данные о рыночных ценах, скидках, условиях договоров, спецификациях, доле конкурента на рынке и тенденциях ее изменения, общем объеме сбыта данного товара, аналогичных выполняемых работах и оказываемых услугах, стратегических планах конкурентов по проведению маркетинговых исследований и рекламы, о сильных и слабых позициях отдельных конкурентов.

Как известно, конкуренция представляет собой процесс, в котором хозяйствующие субъекты, независимо действующие на рынке, ограничивают друг друга в возможностях установления контроля за созданием условий на рынке[[5]](#footnote-5). Конкуренцию следует признавать добросовестной в том случае, если нет барьеров для вхождения хозяйствующего субъекта на рынок, а цены свободно определяются спросом и предложением. Недобросовестной конкуренцией признаются действия хозяйствующих субъектов, направленные на приобретение преимуществ в предпринимательской деятельности, которые противоречат нормам действующего законодательства, обычаям делового оборота и могут причинить убытки другим предприятиям, в т.ч. и в виде причинения ущерба их деловой репутации.

При получении информации о внешней среде предприятия руководствуются определенными принципами. В частности, четко определяется цель получения конкретного вида информации, какие силы и средства следует при этом задействовать, уточняются критерии оценки достоверной и полезной информации. На предприятии в процессе его функционирования создается система накопления, обработки и систематизации КЗИ о его внутреннем состоянии и внешней среде, а также определяется порядок доведения такой информации до потребителей из числа работников предприятия и третьих лиц. Названные принципы с учетом основных направлений деятельности предприятия, предложений менеджеров, маркетологов и персонала структурных подразделений составляют основу для разработки программы получения информации о внешней среде. В программе определяются обязанности лиц по сбору, накоплению, обработке, анализу и предоставлению коммерчески значимой информации. Для участия в этой работе привлекаются не только сотрудники специализированного подразделения, но и работники службы маркетинга, отдела снабжения, финансового отдела, торговые агенты, продавцы и другие работники, непосредственно работающие с представителями конкурирующих предприятий и покупателями. Составляется перечень сведений коммерческого характера, которые необходимы для оценки состояния рынка и деятельности конкурентов. В программе уточняются методики, которые следует использовать для оценки и систематизации коммерческой информации; возможные источники информации; методы законного получения информации о конкурентах.

**1.2 Контроллинг как функция управления и его информационное обеспечение**

Контроллинг – это информационно-аналитическая поддержка принятия решений в менеджменте. В свою очередь, информационные системы управления являются компьютерной поддержкой контроллинга. Контроллинг, в свою очередь, является основным поставщиком информации для управления предприятием. Цель информационной поддержки контроллинга – обеспечить руководство информацией о текущем состоянии дел предприятия и спрогнозировать последствия изменений внутренней или внешней среды[[6]](#footnote-6). Основные задачи контроллинга согласно[[7]](#footnote-7) представлены в табл. 1.1.

Таблица 1.1 Основные задачи контроллинга

|  |  |
| --- | --- |
| Виды контроллинга | Основные решаемые задачи |
| Контроллинг в системе управления | Целевая задача стратегического контроллинга – обеспечение продолжительного успешного функционирования организации. Основная задача оперативного контроллинга – обеспечение методической, информационной и инструментальной поддержки менеджеров предприятия |
| Финансовый контроллинг | Поддержание рентабельности и обеспечение ликвидности предприятия |
| Контроллинг на производстве | Информационное обеспечение процессов производства и управления |
| Контроллинг маркетинга | Информационная поддержка эффективного менеджмента по удовлетворению потребностей клиентов |
| Контроллинг обеспечения ресурсами | Информационная обеспечение процесса приобретения производственных ресурсов, анализ закупаемых ресурсов, расчет эффективности работы отдела снабжения |
| Контроллинг в области логистики | Текущий контроль за экономичностью процессов складирования и транспортировки материальных ресурсов |

Сравним (в соответствии с табл.1.2) основные задачи, которые решают ИСУП и контроллинг.

Таблица 1.2 Сравнение задач ИСУП и контроллинга

|  |  |
| --- | --- |
| Задачи ИСУП, решаемые для: | Задачи контроллинга, решаемые |
| Руководства предприятия | Контроллингом в системе управления |
| Финансово-бухгалтерских служб | Финансовым контроллингом |
| Управления производством | Контроллингом на производстве |
| Служб маркетинга | Контроллингом маркетинга |
| Служб сбыта и снабжения | Контроллингом обеспечения ресурсами |
| Служб складского учета | Контроллингом в области логистики |

Из табл. 1.2 видно, что задачи ИСУП, решаемые для каждого уровня управления и службы предприятия, соответствуют задачам, решаемым контроллингом в той или иной сфере деятельности предприятия (а именно, контроллингом в системе управления, финансовым контроллингом и т.д.).

Если рассматривать структуру ИСУП, то можно выделить 5 основных модулей, которые присутствуют в каждой информационной системе. Это финансово-экономическое управление, бухгалтерия и кадры, склад, производство, торговля (сбыт).

1.3 Информационные системы и технологии в организации управленческой деятельности предприятия

Информационные технологии организации служат стратегическим целям бизнеса, используются для управления деятельностью структур и объектов, финансовыми, информационными, материальными потоками, рабочими местами и коллективами людей.

Спрос на информацию и информационные услуги в сфере экономики и управления обеспечивает развитие, распространение и все более эффективное использование информационных технологий (ИТ). Создание современных технологий немыслимо без использования разнообразных технических средств и в первую очередь компьютеров.

Стратегические цели информационных технологий — обеспечить развитие бизнеса, его управляемость и качество, конкурентоспособность, снижение стоимости выполнения бизнес-процессов.

Информационная технология — это системно-организованная последовательность операций, выполняемых над информацией с использованием средств и методов автоматизации. Операциями являются элементарные действия над информацией. К типовым технологическим операциям относят: сбор и регистрацию информации, ее передачу, ввод, обработку, вывод, хранение, накопление, поиск, анализ, прогноз, принятие решений (рис. 1.1)[[8]](#footnote-8). Средства и методы автоматизации включают технику, программы, способы и подходы в организации информации, информационных систем и технологий, в обслуживании пользователей.

Рис. 1.1 – Состав процедур и операций информационной технологии[[9]](#footnote-9)

Технологии различаются составом и последовательностью операций, степенью их автоматизации (долей машинного и ручного труда), надежностью их выполнения. Надежность реализуется качеством выполнения основных операций и наличием разнообразного их контроля. Кроме того, организация информационных технологий определяется рядом факторов и критериев. Главные из них – объемы информации, срочность и точность ее обработки, структурные и предметные особенности объекта, управления, соответствие временным регламентам взаимодействия производственных процессов и их элементов.

Для удобства проектирования и управления технологические операции объединяют в процедуры или этапы обработки и преобразования, т.е. в более укрупненные элементы технологического процесса. Например, процедура сбора и регистрации первичной информации включает ее доставку, сбор, передачу регистрацию на машинном носителе или бумаге, ввод в систему, контроль ввода. При этом должны быть обеспечены достоверность, полнота и своевременность процедуры. Особенность процедуры в ее низкой степени автоматизации, так как может присутствовать клавиатурный ввод, который отличается большими трудозатратами и ошибками.

Процедура передачи информации включает кроме самой передачи операции ввода данных в систему, в сеть, преобразования из цифровой формы в аналоговую и наоборот, операции вывода сообщений, контроль ввода и вывода, защиту данных. Отличается эта процедура способами передачи (почта, каналы связи, транспортные средства), разнообразием средств передачи, организацией процесса передачи. Высокая степень автоматизации этой процедуры достигается дорогими способами, но технология в целом становится более эффективной.

Процедуры обработки информации являются главными в информационных технологиях. Остальные процедуры носят вспомогательный характер. Процедуры обработки включают: операции ввода информации в систему, ввода, обработки, вывода результатов, отображения результатов и их контроля. Все операции выполняются автоматически.

Обработка отличается разнообразием видов и форм представления информации: символы, текст, таблицы, базы данных, изображения, сигналы и т.д. Принципы, методы и средства организации информации порождают разнообразие современных технологий. Например, технологии мультимедиа, нейрокомпьютерные технологии, распределенные и сетевые технологии и др. Результатом процедур обработки является информационное обслуживание пользователей для различных аспектов управления.

В составе процедуры выполняются операции хранения, запроса, поиска данных, контроля поиска, выдачи информации, формирования или отображения сообщения, контроля выдачи и отображения.

Процедура анализа, прогноза, принятия решений — это наиболее сложная, интеллектуальная процедура выполняется человеком на базе подготовленных данных, знаний, их моделей, правил работы со знаниями и моделями, альтернативных решений.

Процедуры обработки могут различаться в зависимости от форм и видов представления данных. Организация обработки цифровой, символьной, текстовой, табличной информации, в виде баз данных, сигналов, речи, звуков, документов, изображений имеет свои особенности и специфику, которые должны быть известны пользователю-экономисту. Варианты видов обработки показаны на рис. 1.2. В экономической деятельности наиболее распространено цифровое и буквенное отображение информации в различных вариантах и сочетаниях: документы, тексты, таблицы, файлы, базы данных и др. В информационных технологиях экономической деятельности, так же как в телевидении, кино-, мультимедийных технологиях, широко используются изображения, речь, звуки, сигналы и т.д.

Рис. 1.2 – Обработка информации и ее виды[[10]](#footnote-10)

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, его принципиально новой роли в современной инновационной экономике, позволяет определить его как ориентированную на достижение поставленных целей интегрированную инновационную систему, основанную на компьютерных технологиях, обеспечивающую постоянный информационно-аналитический мониторинг принятия и выполнения управленческих решений и осуществляющий корректировку системы планов и методов их реализации по оптимизирующим программам в заданных временных и пространственных параметрах в режиме он-лайн.

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, определяя функциональное назначение и вертикально-горизонтальные связи основных структурных подразделений каждого филиала и дочерней компании, участвующих в бизнесе. В рамках этого процесса совершенствуется схема управления и распределения функций между службами подразделений. Формализуется и финансовая схема компании – предоставляется описание услуг, оказываемых линейными подразделениями компании друг другу и внешним контрагентам, осуществляется построение схем.

Современному менеджеру приходится принимать решения, исходя из огромного количества информации, которую невозможно в полной мере и в нужные сроки правильно оценить. Решение этой проблемы обеспечивает контроллинг, посредством которого все необходимые менеджменту данные практически поступают по востребованности[[11]](#footnote-11).

Контроллинг превращается в философию и образ мышления руководителей предприятий и организаций, ориентированных на стабильное, успешное развитие бизнеса на перспективу. Ключевые задачи, которые менеджмент решает с помощью контроллинга: оптимизация управления всеми структурами предприятия на базе комплексной компьютерной компьютеризации; совершенствование систем планирования, контроля и анализа; применение эффективной системы учета операций и достигнутых результатов; повышение квалификационного уровня персонала; обеспечение заинтересованности работников в постоянном улучшении результатов деятельности предприятия; формирование условий для стабильного и эффективного бизнеса.

**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 в целях обеспечения его конкурентоспособности в настоящее время может служить разработка и применение концепции контроллинга, выступающая стержнем, вокруг которого объединяются основные элементы организации и управления деятельностью предприятия в современных условиях, а именно:

• все категории бизнес-процессов и их затраты;

• центры ответственности предприятия;

• системы планирования и бюджетирования, формируемые на основе центров ответственности предприятия;

• система управленческого учета;

• система стратегического управления, основанная на анализе цепочки ценностей, анализе стратегического позиционирования и анализе затратообразующих факторов;

• информационные потоки (документооборот), позволяющий оперативно фиксировать текущее состояние выполнения бюджетов центров ответственности;

• мониторинг и анализ результатов финансово-хозяйственной деятельности предприятия;

• выявление причин отклонений и формирование управляющих воздействий в рамках центров ответственности.

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[[12]](#footnote-12) 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»[[13]](#footnote-13).

Задачами контроллинга становятся не только финансовые результаты и обеспечение необходимой информацией для обоснования управленческих решений, но и сосредоточение на долгосрочных денежных потоках, оценка результатов деятельности компании, исходя из стоимостных показателей, с точки зрения инвестирования денежных средств.

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. Об этом, в частности, свидетельствуют данные табл. 2.1.[[14]](#footnote-14).

**Таблица 2.1. Цели и результаты управления на основе инноваций**

|  |  |
| --- | --- |
| Показатель | Количество компаний с успешными результатами, % |
| Рост удовлетворения запросов потребителей | 78 |
| Повышение степени удовлетворения пожеланий сотрудников | 60 |
| Инновации в производстве и сервисе | 59 |
| **Повышение рентабельности** | 56 |
| Рост годового дохода | 52 |
| Содействие потребителей в достижении позитивных результатов | 45 |
| Сокращение текучести кадров | 37 |
| Снижение потребительских цен | 36 |
| Ускорение выхода на рынок новых продуктов и услуг | 30 |

Интеграция всех операций в единое целое осуществляется информационными системами. Организация становится совокупностью микроэлементов гибких производственных систем, взаимодействующих и управляемых электронным путем. Компьютеризация обеспечивает гибкость, при которой продукция может быть изготовлена по заказу для удовлетворения индивидуальных требований клиентов. Возможности новых технологий позволяют перейти от внешнего контроллинга к внутреннему, к самоконтролю работника[[15]](#footnote-15).

Процессы глобализации и интернационализации контроллинга можно выделить в рамках **третьей группы проблем.** Контроллинг в качестве инструмента управления бизнесом признали и используют во всех развитых странах мира. В результате происходит взаимное обогащение лучшим опытом в данной области, хотя в полной мере в практике учитываются и национальные различия, что выступает важным фактором повышения эффективности его применения. В условиях глобализации мировой экономики происходит активное перемещение капитала из одной страны в другую. Например, на принадлежащих японскому капиталу автозаводах в США активно используются инструменты контроллинга, разработанные в Японии, а в ФРГ в то же время на вооружение принимается все то положительное, что накоплено в этой сфере в Соединенных Штатах Америки.

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. Взаимообогащение опытом, которому активно способствует контроллинг, превращает его в многоплановый универсальный управленческий инструмент, становящийся неотъемлемой частью современного менеджмента, способствующий качественному совершенствованию управления.

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 спор о том, нужен контроллинг или нет, решен давно, поскольку уже в 1974 г. свыше 90% крупных европейских предприятий, обладали институционально обособленным подразделением контроллинга. Сегодня же основная часть средних и множество мелких предприятий страны также ввели у себя соответствующую службу.

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. Анализ лучших результатов зарубежной практики может позволить 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. Но гораздо большие, на наш взгляд, возможности ускоренного внедрения и совершенствования практики контроллинга лежат 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 конкуренто-способности 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.

**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. Принцип формирования бюджетных центров ответственности призван соответствовать требованиям процессно-ориентированной организации управления.

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. Система контроллинга является стержнем, вокруг которого объединяются все основные элементы организации и управления деятельностью предприятия (рис. 2.1.).

Выявление причин отклонений и формирование управляющих воздействий ответственности

Категории бизнес-процессов

Система стратегического управления

Системы планирования и бюджетирования

Система управленческого учета

Мониторинг и анализ результатов финансово-хозяйственной деятельности

Информацион-ные потоки (документо-оборот)

Центры ответственности предприятия

**Рис. 2.1. Схема системы 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.

2.2 Направления развития контроллинга

Управление предприятиями в современных условиях требует все большей оперативности. Поэтому использование информационных систем управления предприятием является одним из важнейших рычагов развития бизнеса, внедрения инноваций, проведения систематических контроллинговых мероприятий (табл. 2.2.).

**Таблица 2.2. Опыт использования принципов контроллинга российскими предприятиями и организациями[[16]](#footnote-16).**

|  |  |
| --- | --- |
| Предприятие | Направление использования контроллинга |
| Мосбизнес | Ведется целенаправленная работа по повышению открытости финансовой документации компании |
| ЛУКОЙЛ | Используется при формировании пакета проектов стратегических планов развития |
| Газпром | Возможность применять стандарты международной финансовой отчетности |
| Татнефть | Изыскание резервов для создания мини стабфондов компании |
| ТНК (Тюменская нефтяная компания) | Налажена система оперативной подачи финансовой информации руководящему персоналу с рекомендациями отдела контроллинга |
| АвтоВАЗ | Предприятие осуществляет дополнительное информирование сотрудников по важнейшим направлениям развития, опираясь на данные, которые предоставляет отдел контроллинга и внутреннего аудита |
| Славнефть | Компания большое внимание уделяет изысканию дополнительных резервов за счет оптимизации отдельных управленческих процессов |
| Новолипецкий металлурги-ческий комбинат | Регулярное проведение оценки эффективности принимаемых управленческих решений |
| Магнитогор-ский метал-лургический комбинат | Делает акцент на обеспечении его сотрудников комплексом финансовых проектов по важнейшим направлениям функционирования компании |
| Альфа страхование | Контроллеры организовывают и сопровождают управленческий процесс выбора целей, планирование и регулирование, а также несут ответственность за достижение поставленных целей |
| Нижфарм | Специалисты отдела контроллинга обеспечивают прозрачность стратегий, финансовых результатов, координируют промежуточные цели и планы в рамках единого целого, оказывают сервисную поддержку, обеспечивая менеджеров необходимой информацией |
| Сибирский берег | Планирование, анализ результатов, отчетность и разработка корректировочных мер в случае возникновения каких-то отклонений |
| Сбербанк | Каждый месяц служба контроллинга представляет топ-менеджмеру и руководителям подразделений аналитические отчеты о результатах и перспективах развития в электронном виде |
| Мостревел | Ежемесячный финансовый менеджмент и внешняя отчетность в соответствии с законодательством; формирование процесса бюджетирования, соответствующая отчетность и анализ; налаживание финансового контроля и налоговой отчетности; финансовые операции |
| Банк Союз | Помощь руководителю в формировании стратегического видения развития, консультационные услуги руководству, а также равноправное участие в формировании стратегии предприятия |
| Бин Банк | Сервисные функции высшему руководству в вопросах обеспечения стратегических инициатив |

Данные табл. 2.2. показывают, что применение возможностей контроллинга охватывает различные сферы предпринимательства, содействуя на основе ИСУП существенному улучшению финансовых результатов, открытости финансовой документации, совершенствованию планирования, повышению качества аналитической работы, вносит большой вклад в налаживание и улучшение действий по систематическому контролю за деятельностью всех подразделений предприятий.

Практически все ключевые службы предприятия на основе применения системы контроллинга приобретают дополнительные возможности более полной реализации возложенных на них функций и повышения результативности хозяйствования, причем каждая служба при необходимости способна ввести в действие разные, присущие ей по профилю резервы.

Перспективы совместного развития ИСУП и контроллинга весьма обширны: так, в настоящее время акцент в планировании ресурсов предприятий (на основе ERP-систем) смещается к поддержке и реализации процессов управления цепью поставок (SCM–систем), управления взаимоотношениями с заказчиками (CRM-систем) и электронного бизнеса (e-commerce систем).

Контроллинг служит важным инструментом совершенствования всей учетной политики и учетной практики самых различных предприятий и организаций. Именно на основе широкого применения управленческого учета и контроллинга становится реальным повышение качества управления предприятиями и организациями в изменившихся условиях хозяйствования.

При этом, управленческий учет и контроллинг, представляя самостоятельные управленческие инструменты, дополняют друг друга и обеспечивают менеджмент всей необходимой для его функционирования информацией.

На предприятиях целесообразно разработать положение о внедрении контроллинга, где необходимо зафиксировать основные направления развития контроллинга и соответствующие изменения в системе управленческого учета для того, чтобы создать условия для достижения намечаемых в плане результатов. Основное внимание требуется уделить совершенствованию работы с затратами. Помимо данного положения на предприятиях необходимо разработать целостную систему базовых документов, на основе которых и осуществлялось внедрение контроллинга. Среди них:

• предложения по совершенствованию корпоративной системы учета (включая конфигурацию и параметры информационной системы) и их обоснование;

• рекомендации по выделению внутри компании центров финансового учета, основных принципов их функционирования (полномочия, ответственность, система стимулирования), а также необходимых изменений в организационно-функциональной структуре[[17]](#footnote-17);

• концепция развития систем учета затрат и определения финансовых результатов, планирования доходов, расходов и финансовых потоков;

• развернутый план мероприятий по внедрению рекомендаций, развитию информационной системы и системы управленческого учета (на следующие этапы работы);

• оценка экономического эффекта от внедрения намеченных мероприятий.

Важно осуществить проектирование организационно-функциональной структуры компании – распределение бизнес-процессов между рабочими местами, подразделениями компании, образующее структуру составных звеньев компании (с учетом их задач, иерархической подчиненности). Для достижения поставленных целей в компании требуется создать адекватные им функциональную и организационную структуры.

**Относительно проблемы направлений развития контроллинга можно обозначить следующие основные выводы:**

* 1. Потенциальные возможности контроллинга обеспечивают более высокую эффективность его применения в тех организациях, где выше уровень комплексной компьютеризации бизнеса. В этих организациях сосредоточены более квалифицированные кадры управления.
	2. Быстрое совершенствование информационных продуктов требует постоянного обновления программ контроллинга, что нередко создает их разобщенность и усиливает необходимость повышения комплексности и единства системы.
	3. Особую значимость приобретает рационализация информационных потоков, алгоритмов прохождения документов, автоматизация передачи информации, применение интегрированных автоматизированных систем управления, активное использование современных статистических технологий и эконометрики, что является наиболее слабым звеном в применяемых котнроллинговых системах.
	4. Главной причиной замедленных темпов внедрения новых ИТ-систем являются недостаточные знания специалистов контроллеров особенно в области использования статистических и эконометрических методов и способности работать со сложными моделями на базе полной компьютеризации компании.
	5. Анализ практики свидетельствует, что в системе контроллинга ускоренно разрабатываются подсистемы инновационных нововведений в бизнесе, позволяющих быстро наращивать его эффективность. Именно в этой области ускоренно возрастает эконометрическая поддержка контроллинга для обеспечения конкурентности и изучения требований рынка.
	6. Весьма эффективным инструментом информационного развития предприятия служит все более активное применение модельных инструментов, существенно повышающих результативность всего процесса. Необходима ускоренная разработка и внедрение новых моделей, которые соответствуют приоритетным требованиям и обеспечивают высокое качество предоставляемой информации.

**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. Он отбирает из множества потоков информации то, что соответствует его целям и способствует разработке или реализации предпринимательской идеи. Знания предпринимателя превращаются в информационные сообщения, которые организуют производственные и торговые процессы, а также управляют бизнесом в целом.

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[[18]](#footnote-18).

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[[19]](#footnote-19).

На наш взгляд, контроллинг позволяет успешно решать проблемы, возникающие в рамках информационной революции, являясь одним из наиболее эффективных инструментов управления на микроуровне в условиях глобализации и в обществе инноваций по следующим обстоятельствам:

1. контроллинг обеспечивает систематический и квалифицированный контроль за функционированием всех звеньев организации в их взаимодействии и взаимозависимости, относительно реализации мероприятий, намеченных планом, позволяет вскрывать недостатки практики планирования, оптимизировать их посредством своевременного внесения необходимых коррективов, посредством компьютерных программ;
2. контроллинг служит действенным инструментом повышения ответственности руководителей и персонала служб и подразделений организации за результативность их деятельности, реализацию в установленные планом сроки намеченных заданий. Разработка компьютерных программ, оптимизирующих вариативные задания, стимулирует постоянное повышение квалификации работников, систематическое приобретение необходимых новых познаний, развитие способностей работы с информацией, что является объективно необходимым в обществе знаний;
3. использование потенциала контроллинга помогает руководителям и персоналу предприятия в максимальной мере и в относительно короткие сроки адаптироваться к условиям и специфики общества инноваций, рациональнее использовать его возможности и резервы.

В условиях глобализации мировой экономики при всеобщей либерализации рыночных связей осуществляется свободное движение капиталов, происходит революция в сфере новейших информационных технологий, компьютеризация всей системы управления предприятием. В теории и практике менеджмента активное использование такой инновации как контроллинг становится в этих условиях объективно необходимым.

В современных условиях информатизации и компьютеризации бизнеса контроллинг превращается в один из наиболее эффективных инструментов управления, в наибольшей степени соответствующий задачам и требованиям сегодняшнего дня. 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.

Контроллинг обеспечивает рост квалификации как руководства, так и всего персонала организации, поскольку побуждает на деле применять новые методы, современные знания, инновации для решения стоящих перед бизнесом проблем.

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, формирование центров прибыли и внедрение бюджетирования, повышение качества управления затратами, регулирование денежных потоков организации, устранение неконтролируемой дебиторской задолженности, пополнение оборотных средств, укрепление платежной дисциплины и т.д.

Контроллинг обеспечивает прозрачность производимых расходов и определение их экономически оправданной величины.

Контроллинг обеспечивает оперативность получения информации о движении денежных потоков и быстрого внесения необходимых изменений в финансовую политику и действия предприятия.

Потенциал контроллинга позволяет наиболее эффективно планировать как доходы, так и расходы предприятия, контролировать процессы мобилизации доходов и направления затрат, а также оценивать их рациональность и, кроме того, на его основе подготавливать конструктивные предложения по улучшению действующей практики.

Применение принципов контроллинга открывает возможность существенного улучшения процессов и результатов бюджетирования, что обусловливает не только развитие внутрихозяйственного расчета, но и наращивание прибыли. Особую значимость приобретает автоматизация бюджетирования и внедрение его по видам деятельности.

Контроллинг способен также сыграть очень важную роль в формировании и использовании бюджета движения денежных средств, диагностики потоков финансовых ресурсов, а также в повышении эффективности применения функционально-стоимостного анализа.

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 использованной литературы

1. Васенев К.А. Анализ информационных потоков промышленного предприятия в контроллинге // Контроллинг и менеджмент, 2006. - № 4.
2. Глушков В.М. Основы безбумажной информатики. 2-е изд. М.: Наука, 2007. 552 с.
3. Ивлев В., Каменнова М., Попова Т. Методологический подход к реорганизации деятельности предприятия // Открытые системы, 2006, №2.
4. Карминский А.М., Дементьев А.В., Жевага А.А. Информатизация контроллинга в финансово-промышленной группе // Контроллинг. 2002. №2.
5. 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.
6. Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления:Учебник для вузов. - 2-е изд., изм. и доп. - М.: НОРМА, 2006. – 528 с.
7. Лыскин Е.А. и др. Контроллинг как инструмент управления предприятием. М.: Знание, 1998.
8. Мишенин А.И. Теория экономических информационных систем: учебник для вузов. М.: 2008.
9. В.Нестеров, А.Важнов. Управленческий учет как основа для принятия эффективных решений. АКДИ Экономика и жизнь, 1998.
10. Питерс Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления. – М.: Прогресс, 2003. – 388 с.
11. Портер М. Конкурентное преимущество М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
12. Рынок и антимонопольное законодательство России / Под ред. Ю.И.Бурлинова, Д.Б.Горохова, Н.И.Клейн. – М., 2007.
13. Селезнёв М.Л. Информационные вычислительные системы и их эффективность М.: 2006.
14. Соколов А.В. Особенности процедуры внедрения контроллинга на промышленном предприятии // Финансовый директор, 2007. - №4
15. Стассман Поль А. Информация в век электроники: (Проблемы управления): Пер. с англ. с сокр. / науч. ред. и авт. предисл. Б.З. Мильнер. – М.: Экономика, 2007 – 240 с.
16. Сундин Хокан. Организованный менеджер. М.: ФиС.
17. Уткин Э.А. Экономика, рынок, предпринимательство. М.: ФА, 1999.
18. 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.
19. Фалько С.Г. Контроллинг для руководителя. - М.: Институт контроллинга, 2006. - 196 с.
20. Якименко А.К. Методические рекомендации по разработке положения о службе контроллинга среднего предприятия // Контроллинг, 2006. - №8.
1. Селезнёв М.Л. Информационные вычислительные системы и их эффективность М.: 2006. [↑](#footnote-ref-1)
2. Ивлев В., Каменнова М., Попова Т. Методологический подход к реорганизации деятельности предприятия // Открытые системы, 2006, №2. [↑](#footnote-ref-2)
3. Стассман Поль А. Информация в век электроники: (Проблемы управления): Пер. с англ. с сокр. / науч. ред. и авт. предисл. Б.З. Мильнер. – М.: Экономика, 2007 – 240 с. [↑](#footnote-ref-3)
4. Мишенин А.И. Теория экономических информационных систем: учебник для вузов. М.: 2008. [↑](#footnote-ref-4)
5. Рынок и антимонопольное законодательство России / Под ред. Ю.И.Бурлинова, Д.Б.Горохова, Н.И.Клейн. – М., 2007. [↑](#footnote-ref-5)
6. Карминский А.М., Дементьев А.В., Жевага А.А. Информатизация контроллинга в финансово-промышленной группе // Контроллинг. 2002. №2. [↑](#footnote-ref-6)
7. 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. [↑](#footnote-ref-7)
8. Глушков В.М. Основы безбумажной информатики. 2-е изд. М.: Наука, 2007. 552 с. [↑](#footnote-ref-8)
9. Глушков В.М. Основы безбумажной информатики. 2-е изд. М.: Наука, 2007. 552 с. [↑](#footnote-ref-9)
10. Глушков В.М. Основы безбумажной информатики. 2-е изд. М.: Наука, 2007. 552 с. [↑](#footnote-ref-10)
11. Сундин Хокан. Организованный менеджер. М.: ФиС, 2001, стр. 32. Уткин Э.А. Экономика, рынок, предпринимательство. М.: ФА, 1999. С.128–132. [↑](#footnote-ref-11)
12. Лыскин Е.А. и др. Контроллинг как инструмент управления предприятием. М.: Знание, 1998. С.15. [↑](#footnote-ref-12)
13. 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-13)
14. Портер М. Конкурентное преимущество М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. С. 342. [↑](#footnote-ref-14)
15. Пич Г., Шерм Э. Уточнение содержания контроллинга как функции управления и его поддержки. Проблемы теории и практики управления. 2001. № 3. С.12. [↑](#footnote-ref-15)
16. Материалы конференции контроллеров РФ от 23 марта 2004 г. С. 14–15. [↑](#footnote-ref-16)
17. См. подробнее В.Нестеров, А.Важнов. Управленческий учет как основа для принятия эффективных решений. АКДИ Экономика и жизнь, 1998; С.В.Шебек. Управленческий учет как средство управления ресурсами предприятия. АКДИ Экономика и жизнь, 1999. [↑](#footnote-ref-17)
18. Вестник Ассоциации менеджеров РФ, 2005, № 4. С.12–15. [↑](#footnote-ref-18)
19. Тыналиев Ш. Внедрение контроллинга: опыт ОАО «Бишкекский машиностроительный завод». Бишкек: 2007. С.56. [↑](#footnote-ref-19)