**Введение**

Современная экономика требует новых подходов к управлению. Один из наиболее успешных среди них – контроллинг. Он выступает синтезом таких дисциплин (концепций), как управленческий учет и экономика предприятия, претерпевших изменение 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» входит в моду. 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.

**1. Сущность контроллинга**

Понятие контроллинга не равно понятию контроля. Контроль обращен в прошлое, а контроллинг в будущее.

Контроллинг основывается на самоуправлении, на самоответственности, на полном доверии. Там, где предприятие построено централизованно, контроллингу места нет. Предприятие, имеющее децентрализованную структуру (предприятие, перешедшее на квазипредприятие) – поле для контроллинга.

Управление бизнес-процессами требует компетентного решения многочисленных проблем, обуславливаемого внутренними и внешними факторами.

Первая проблема, которая мешает нам принять решение – отсутствие сигналов не благополучия на предприятии. Отсутствие или недостаточность информации о текущем состоянии и перспективах бизнеса отсутствие информационных систем, помогающих принять мотивированное решение. Отсутствие инструментов по выявлению «узких мест» предприятия и толковых рекомендаций по их устранению.

Контроллинг – это искусство управления (система управления), направленное определение будущего состояния деятельности функционируемого предприятия и достижения его. В больших предприятиях организуются службы контроллинга. Появляется еще один пользователь – контроллер. Суть работы контроллеров - стремиться так управлять процессами, чтобы по возможности исключить любые ошибки, отклонения, и просчеты как в настоящем, так и в будущем. Система контроллинга целесообразна в случаях когда функции управления предприятием делигированны его подразделениям (отделам, службам). Стимулы контроллинга – каждый рабочий заинтересован в том, чтобы предприятие процветало. Каждый рабочий оценивается по своему вкладу. Контроллингу свойственно следующее:

- самостоятельность вместо зависимости;

- самоуправлению вместо подчинения;

- доверие вместо контроля.

Лишь такое действие механизма контроллинга приводит к изменениям во взаимоотношениях между работниками предприятия и способствует взаимопониманию между ними.

Сущность самого контроллинга в понятийном плане определено литературой по-разному. Наиболее распространенное понимание контроллинга и его методов сводится к следующему:

- планирование (подробное);

- контроль за выполнением плана;

- глубокий анализ ответственности работающего;

- учет (управленческий).

Контроллинг – это система управления процессом достижения конечных целей и результатов фирмы.

Контроллинг сравнивают с современным навигационным оборудованием корабля, позволяющим предприятию лучше ориентироваться в бурном мире рыночных отношений.

Контроллинг несколько по-иному трактует экономически показатели. Например, такие как: прибыль, оборот и затраты. Прибыль признается только чистая, обороты признаются по реализации. Например, в контроллинге не все затраты планируются только считается целесообразным планировать зависимые затраты от производства. Используется директ-костинг. Своеобразно строится ценовая политика.

1.2.Задачи и функции контроллинга

***Цель контроллинга*** - ориентация управленческого процесса на достижение всех целей, стоящих перед предприятием.

Для реализации этой цели решаются следующие *задачи:*

*1. В сфере учета*

* + создание системы сбора и обработки информации, существенной для принятия управленческих решений на разных уровнях руководства;
	+ разработка и поддержание системы внутреннего учета информации о протекании технологических процессов;
	+ подбор или разработка методов учета, а также критериев для оценки деятельности предприятия в целом и его отдельных подразделений.

*2. В сфере планирования*

* + формирование и развитие системы комплексного планирования;
	+ разработка методов планирования;
	+ определение необходимой для планирования информации и путей ее получения;
	+ разработка методов ведения, контроля за реализацией планов, определение места его проведения и объем.

В рамках системы контроллинга определяется *как* и *когда* следует планировать, а также оценивается возможность реализации запланированных мероприятий. Таким образом, служба контроллинга советует *как* и *когда* планировать и оценивать *возможность реализации* запланированных мероприятий, а не определяет *что* планировать.

На основании плановых документов разрабатываются контрольные документы, в которых фиксируются сроки проведения контроля и содержание подконтрольных функций. Для этого заранее определяются допустимые отклонения контрольных величин. В соответствии с контрольными документами проводится сопоставление фактических и плановых характеристик и выявляется степень достижения поставленной цели. Далее проводится анализ отклонений с выяснением причин их появления, по результатам анализа вырабатываются предложения по уменьшению отклонений.

*3. В сфере информационного обеспечения*:

* + разработка архитектуры информационной системы;
	+ стандартизация информационных каналов и носителей;
	+ выбор методов обработки информации для обеспечения руководства предприятия аналитической информацией;
	+ проведение специальных исследований, определяющих состояние и развитие предприятия в рыночных условиях.

Система контроллинга *должна* обеспечивать сбор, обработку и представление руководству существенной для принятия решений информации.

Контроллинг как концепция системы управления послужила ответом на изменения внешних условий функционирования предприятий.

Для реализации перечисленных выше задач контроллинг обеспечивает решение следующих *функций:*

* + координация управленческой деятельности по достижению целей предприятия;
	+ информационная и консультационная поддержка принятия управленческих решений;
	+ создание и обеспечение функционирования общей информационной системы управления предприятием;
	+ обеспечение рациональности управленческого процесса;
	+ оценка протекающих процессов, выявление отклонений, их причин и выработка рекомендаций для руководства по устранению причин, вызвавших эти отклонения.

В каждом отдельном случае функции службы контроллинга зависят от многих обстоятельств, но если обобщить существующую практику предприятий, то можно получить некоторый идеальный перечень основных функций и задач контроллинга:

Учет:

* + сбор и обработка информации;
	+ разработка и ведение системы внутреннего учета;
	+ унификация методов и критериев оценки деятельности организации и ее подразделений.

Планирование:

* + информационная поддержка при разработке базисных планов (продаж, производства, инвестиций, закупок);
	+ формирование и совершенствование всей «архитектуры» системы планирования;
	+ установление потребности в информации и времени для отдельных шагов процесса планирования;
	+ координация процесса обмена информацией;
	+ координация и агрегирование отдельных планов по времени и содержанию;
	+ проверка предлагаемых планов на полноту и реализуемость;
	+ составление сводного плана предприятия.

Контроль и регулирование:

* + определение величин контролируемых во временном и содержательном разрезах;
	+ сравнение плановых и фактических величин для измерения и оценки степени достижения цели;
	+ определение допустимых границ отклонений величин;
	+ анализ отклонений, интерпретация причин отклонений плана от факта и выработка предложений для уменьшения отклонений.

Информационно - аналитическое обеспечение:

* + разработка архитектуры информационной системы;
	+ стандартизация информационных носителей и каналов;
	+ предоставление цифровых материалов, которые позволили бы осуществить контроль и управление организацией;
	+ сбор и систематизация наиболее значимых для принятия решений данных;
	+ разработка инструментария для планирования, контроля и принятия решений;
	+ консультации по выбору корректирующих мероприятий и решений;
	+ обеспечение экономичности функционирования информационной системы.

Специальные функции:

* сбор и анализ данных о внешней среде: рынки денег и капиталов, конъюнктура отрасли, правительственные экономические программы;
	+ сравнение с конкурентами;
	+ обоснование целесообразности слияния с другими фирмами или открытия (закрытия) филиалов;
	+ проведение калькуляции для особых заказов;
	+ расчеты эффективности инвестиционных проектов.

Полученный перечень функций и задач контроллинга дает возможность достаточно четко представить сферу его применения Объем реализуемых на предприятии функций контроллинга зависит в основном от следующих факторов:

* + экономического состояния предприятия;
	+ понимания руководством важности и полезности внедрения функций контроллинга;
	+ вида организации (численность занятых, объем производства);
	+ уровня диверсификации производства, номенклатуры выпускаемой продукции;
	+ сложившихся уровня и сфер конкурентности;
	+ уровня квалификации управленческого персонала;
	+ уровня квалификации сотрудников службы контроллинга;

Функции и задачи контроллинга постоянно дополняются и изменяются по содержанию, также меняется весомость отдельных задач.

Роль контроллинга в процессе управления и его связь с другими функциями можно охарактеризовать следующим образом:

1. В *процессе планирования* контроллинг осуществляет:

а) координацию различных планов и разработку общего плана развития;

б) разработку методики планирования и графиков составления планов;

в) предоставление информации для составления планов;

г) проверку планов, составленных структурными подразделениями.

2. В *организационной работе* проводится учет и контроль затрат и результатов по подразделениям.

3. В *процессе стимулирования* создаются условия для успешного выполнения плана по подразделениям.

4. В *процессе контроля и регулирования*:

а) осуществляет сравнение плановых и фактических величин для измерения и оценки степени достижения цели;

б) устанавливает допустимые границы отклонений от плана;

в) выполняет анализ отклонений, распределяет их по причинам и вырабатывает предложения для уменьшения отклонений.

5. В *процессе анализа решений и информационных потоков* выполняет следующую роль:

а) участие в разработке структуры управленческой информационной системы;

б) сбор наиболее значимых для принятия управленческих решений данных;

в) консультации по выбору корректирующих мероприятий и управленческих решений;

г) разработка инструментария для планирования, контроля и принятия управленческих решений.

Значит, так как задача *контроллинга* – нацеливать систему управления предприятием на достижение поставленных целей, то контроллинг, является сложной конструкцией. Она объединяет в себе столь различные элементы, как установление целей, планирование, учет, контроль, анализ, управление информационными потоками и выработку рекомендаций для принятия управленческих решений. Поэтому он обеспечивает синтетический, целостный взгляд на деятельность предприятия в прошлом, настоящем и будущем, комплексный подход к выявлению и решению встающих перед предприятием проблем. Таким образом, исходя из поставленных целей и задач контроллинга, соответственно стратегическому и оперативному менеджменту, он *подразделяется на два вида: оперативный и стратегический контроллинг*.

**2.Контроллинг в системе управления: стратегический и оперативный**

Как было показано выше, контроллинг - это система управления достижением целей и неотъемлемая часть управления предприятием. Современный менеджмент разделяет цели предприятия на две группы: оперативные (краткосрочные) и стратегические (долгосрочные, перспективные). Поэтому контроллинг позволяет осуществлять постоянный контроль за достижениями как стратегических, так и оперативных целей деятельности предприятия. Значит, контроллинг как система включает в себя два основных аспекта: стратегический и оперативный.

Стратегический контроллинг должен помогать предприятию эффективно использовать имеющиеся у него преимущества и создавать новые потенциалы успешной деятельности в *перспективе.* Служба стратегического контроллинга выступает в качестве внутреннего консультанта менеджеров и собственников предприятия при выработке стратегии, стратегических целей и задач. Она поставляет необходимую 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 и/или прибыли. Таким образом, оперативный контроллинг ориентирован на краткосрочный результат, поэтому его инструментарий принципиально отличается от методов и методик стратегического контроллинга. Стратегический контроллинг определяет цели и задачи для оперативного контроллинга, т.е. ставит нормативные рамки.

*Стратегический контроллинг* координирует функции стратегического планирования, контроля и системы стратегического информационного обеспечения.

Характеристика оперативного и стратегического контроллинга представлена в табл. 1.1

В отличие от стратегического, оперативный контроллинг ориентирован на краткосрочный результат, поэтому инструментарий оперативного контролера принципиально отличается от методик и инструментов стратегического контролера.

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

Между стратегическим и оперативным контроллингами существуют характерные отличия:

* + стратегический контроллинг ориентирован на потенциал, а оперативный - на конкретный результат;
	+ контроль предпосылок, успеха и результата имеет различное значение для обоих видов контроллинга;
	+ объекты планирования и контроля в оперативном контроллинге совпадают, а в стратегическом они не идентичны;
	+ в области оперативного контроллинга преобладает контроль со стороны отдела контроллинга, а в стратегическом контроллинге - самоконтроль.

**Характеристика оперативного и стратегического контроллинга**

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

**3. Основные инструменты контроллинга**

**3.1 GAP-анализ**

GАР–анализ (анализ стратегических «люков») относится к классическим инструментам долгосрочного планирования. Сущность метода состоит в установлении отклонении желательного развития ситуации от ожидаемого. Метод предполагает количественное сопоставление экстраполированных или модифицированных значений желаемых и ожидаемых целевых величин, в качестве которых могут выступать рентабельность, прибыль, оборот и т.д. При этом полагают, что выбранная политика предприятия остается неизменной. Если при графическом изображении динамики целевой величины желаемое развитие (целевая кривая) отклоняется от ожидаемого развития, то возникает так называемый стратегический "люк". Предполагается, что если такой «люк» не будет вовремя закрыт, то предприятие не может гарантировать свое существование долгосрочной перспективе. GАР-анализ служит основой при выработке стратегий, обеспечивающих ликвидацию стратегических "люков". В случае выявления "люков" службы маркетинга и контроллинга начинают поиск стратегий относительно продуктов и рынков, позволяющих в долгосрочной перспективе "закрыть" возникшие "люки".

К основному недостатку метода GАР-анализа следует отнести ограничение на его использование в качестве инструмента контроллинга в случае, если ситуация на рынке нестабильна. Однако и в такой ситуации метод может быть использован как инструмент поиска и выработки корректирующих стратегий.

**3.2 Портфолио–анализ**

Термин портфолио, возникший в области финансов, означает «оптимальный с точки зрения сочетания риска и доходности набор инвестиций». Применительно к предприятию, портфолио-анализ представляет собой распределение его деятельности по отдельным стратегиям относительно продуктов и рынков. Портфолио-анализ предполагает, например, графическое построение матрицы, осями которой являются различные параметры рынков и продуктов: рост рынка - доля рынка, привлекательность рынка - конкурентные преимущества, рынок - жизненный цикл продукта и т.д.

На основании анализа матриц выявляются потенциалы успеха предприятия и формируются стратегия их реализации.

Рассмотренные в данном разделе инструменты используются в сфере стратегического маркетинга и контроллинга.

Ниже представлены основные инструменты контроллинга в области оперативного маркетинга.

**3.3 Расчет маржинальной прибыли**

В краткосрочном плане приоритетной целью контроллинга является обеспечение экономичности службы маркетинга. Контроллинг должен следить за тем, чтобы разница межу доходами с оборота и издержками на маркетинг-микс стремилась к максимуму. В задачи контроллеров входит также контроль издержек по отдельным сферам маркетинговой деятельности.

Инструменты контроллинга маркетинга ориентированы на количественные параметры, к числу которых в первую очередь относятся доходы с оборота и маркетинговые издержки.

С помощью метода расчета маржинальной прибыли анализируется эффективность тех или иных мероприятий в области маркетинговой политики цен и продуктов в отношении улучшения экономического результата деятельности предприятия в целом. Предметами анализа могут быть различные объекты: группы продуктов, регионы, заказы, группы клиентов.

Анализ должен указать на "носителя убытка". Далее должны быть подобраны адекватные меры по элиминированию этого "носителя убытков" или коррекции с целью улучшения ситуации для контролируемого объекта.

Возможно, исчисление величины маржинальной прибыли по различным уровням: продукт - группа продуктов - продуктовый сегмент рынка - предприятие в целом.

Маржинальную прибыль необязательно рассчитывать по всем мероприятиям и позициям, входящим в маркетинг-микс. Достаточно остановиться на наиболее значимых с учетом величины издержек. Для селекции может быть использован инструментарий ABC-анализа.

**3.4 Сравнительные расчеты**

При выполнении сравнительных расчетов ограничиваются лишь анализом издержек. При этом издержкам на маркетинговые мероприятия противопоставляется величина результата деятельности предприятия: доход, оборот, прибыль и т.д. Этот подход базируется на том предположении, что результаты деятельности предприятия не возникают сами по себе: в их основе лежат определенные причины и факторы, к числу которых могут быть отнесены маркетинговые мероприятия.

В сравнительных расчетах для оценки эффективности маркетинговых мероприятий могут, использоваться следующие относительные показатели:

оборот/расходы на рекламу;

оборот/издержки на послепродажное обслуживание клиентов;

оборот/издержки продаж;

оборот/торговая площадь и т.п.

Полученные показатели применяются для оценки эффективности маркетинговых мероприятий внутри предприятия в ретроспективном и прогностическом аспектах, а также при сравнительном анализе конкурентов.

Основной недостаток предлагаемых показателей состоит в том, что они требуют дополнительной интерпретации полученных значений из-за отсутствия однозначной причинно-следственной связи.

4. Анализ отклонений в системе контроллинга

Для оценки эффективности работы подразделений и правильности составления бюджетов проводят анализ отклонений фактических результатов от плановых. К числу важнейших задач оперативного контроллинга относятся: контроль над исполнением бюджета предприятия, установление отклонений, анализ причин, вызвавших отклонения, выработка корректирующих мероприятий.

В результате бюджетирования устанавливаются плановые значения контролируемых величин, в качестве которых могут выступать количественные параметры деятельности предприятия, выраженные в натуральных и стоимостных показателях, а также качество, сроки и т.д.

Объем контролируемых величин с целью выявления отклонений и анализа их причин устанавливается экономической целесообразностью, определяемой через соотношение выгоды, получаемой от устранения причин отклонения и затрат на их выявление. Возможен частичный контроль наиболее значимых величин, выявленных на основании АВС - анализа.

**Фактические значения** контролируемых величин выявляются на основании данных статистического, финансового и управленческого учета на предприятии.

**Обязательные условия** сопоставления плановых и фактических величин - их содержательная однородность, которая, в принципе, должна быть обеспечена на стадии планирования. Кроме того, все плановые единицы предприятия - цеха, отделы, и т.д. - должны работать в единой информационной базе данных, признаваемой всеми участниками процесса контроля и анализа, чтобы избежать конфликтов, вызванных неоднозначным пониманием терминов.

Отклонения плановых и фактических величин могут возникать по всем параметрам, определенным в бюджете:

* + *стоимостные параметры -* затраты, доходы с оборота, маржинальная прибыль, поступления, выплаты, дебиторские и кредиторские задолженности, капитал и т.п.;
	+ *параметры организационной структуры -* места возникновения затрат, продуктовые и региональные дивизионы, закупочные производственные, сбытовые, проектные подразделения и т.п.;
	+ *временные параметры -* дни, недели, месяцы, кварталы, годы.

В задачу контролера не входит тотальный анализ всех возможных отклонений. Даже если абсолютная или относительная величина отклонения какого-либо параметра очень значительно, то это вовсе не повод немедленно заниматься его анализом, оценкой и корректировкой. Необходимо выяснить, является ли данное отклонение случайным или регулярным. Для случайных отклонений выполнять анализ бессмысленно.

Возникающие отклонения должны взвешиваться по определенным критериям. Охарактеризуем некоторые из них.

Оценка по допустимым пределам. Проводится в тех ситуациях, когда отклонение показателя выходит за допустимые установленные границы. Используют линейные пределы, которые определяются либо в процентах, либо в абсолютных величинах.

*Оценка отклонений по влиянию на прибыль.* Величина процентного отклонения отдельного параметра в первую очередь свидетельствует о качестве планирования и бюджетной дисциплине, но практически ничего не говорит о степени влияния на прибыль. Данный подход предполагает реинжинирование параметров, влияющих на прибыль, как в положительном, так и в отрицательном направлениям.

При анализе отклонений следует различать контролируемые и неконтролируемые величины. Контролируемые причины отклонений связаны с изменениями во внешней среде. Предприятие в состоянии в определенной мере влиять на контролируемые причины. Отклонения чаще всего возникают либо из-за ошибок при планировании, либо из-за ошибок, связанных с реализацией плана. Ошибки при планировании могут быть вызваны следующими причинами:

* недостаточностью информации;
* недостоверным прогнозом развития;
* неподходящими методами планирования.

При выявлении причин отклонений не всегда целесообразно рассматривать все влияющие факторы. Вполне достаточно ограничиться методами статистического анализа: регрессионным, корреляционным, факторным или кластерным.

В практике анализа причин отклонений различают:

* анализ, ориентированный на прошлое;
* анализ ориентированный на будущее (на перспективу).

Анализ отклонений с ориентацией на перспективу возможен в случае, если на предприятии осуществляется регулярный прогноз развития контролируемых величин. Сравнивая плановые и прогнозные величины, можно оценить вероятные отклонения в перспективе, а также установить причины возможных отклонений.

**5. Фазы и темпы внедрения контроллинга**

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

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

Первый этап - *целеполагание*. На данной стадии определяются цели внедрения контроллинга на предприятии. Возможный перечень целей:

* увеличение конкурентоспособности предприятия;
* сокращение времени, необходимого руководству для принятия обоснованных тактических и стратегических решений;
* повышение качества принимаемых решений;
* сокращение товарно-материальных запасов на предприятии;
* выработка обоснованных критериев оценки эффективности подразделений и специалистов;
* снижение уровня трансакционных издержек;
* достоверное определение себестоимости каждого отдельного продукта;
* выделение любых видов затрат по предприятию;
* упрощение взаимодействия подразделений предприятия;

В зависимости от целей выбирается набор инструментов, которые будут внедряться, и определяются сроки внедрения.

На втором этапе - *внедрение на предприятии управленческого учета и отчетности* - решаются следующие задачи:

* своевременного получения руководством текущей информации о деятельности предприятия (в удобном формате);
* улучшения взаимодействия между подразделениями;
* сокращения времени принятия управленческих решений ввиду уменьшения неопределенности;
* улучшения мотивации сотрудников;
* увеличения выработки;
* снижения трудоемкости операций;
* уменьшения величины запасов и потребности в ресурсах;
* оптимизации использования производственных мощностей;
* оптимизации 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 ("как есть"). Далее задаются основные требования к системе управленческой отчетности ("как надо"). В частности устанавливаются:

* пользователи различной информации;
* периодичность и формат входящих информационных потоков подразделений. Должен выполняться принцип уменьшения количества предоставляемой информации с движением вверх по иерархической лестнице;
* периодичность и формат выходящих информационных потоков.

Составляются необходимые учетные формы для использования внутри подразделений. Они должны соответствовать следующим установкам:

* изменение регистров учета должно быть вызвано происшедшими событиями;
* все существенные изменения, произошедшие на предприятии, должны быть отражены;
* все изменения должны быть отражены в тот момент, когда они произошли.

На третьем этапе - *внедрение процедур планирования* - вырабатывается формат планов и заданий для различных подразделений с привлечением всех уровней руководства. Кроме того, определяются методики составления планов. Планирование должно охватывать ключевые показатели деятельности предприятия, а также сбыт, бюджеты накладных расходов и нормативы издержек, прибыль, программы инвестиций и финансирования.

Возможная структура системы планов предприятия.

1. Целевые планы:

* материально-вещественные цели - производимые товары и услуги;
* стоимостные цели - финансовый результат, требования по ликвидности, левериджу, обороту и т.п.;
* социальные цели - по отношению к инвесторам, партнерам, персоналу, общественности.

2. Стратегические планы:

* стратегические планы полей бизнеса и функциональные и региональные стратегии;
* план совершенствования организационной структуры и правовой формы предприятия;
* план совершенствования структуры управления.

3. Оперативные планы:

* ассортиментно-продуктовый план (в стоимостном и натуральном выражении);
* планы по подразделениям (сбыт, производство, материально-техническое снабжение, транспортно-складское хозяйство, НИОКР, персонал, основные средства и т.д.);
* плановые проекты.

4. Общий план результата/финансовый план (план по прибыли, выручке, издержкам, плановый баланс, план денежных потоков, план инвестиций).

5. Плановые значения ключевых показателей (в зависимости от применяемых инструментов).

Механизмы планирования должны использовать данные внедренного управленческого учета и составляться в аналогичном формате.

На четвертом этапе - *внедрение процедур и механизмов контроля* - вводятся в действие механизмы контроля соответствия фактических показателей плановым, а также разрабатывается система раннего предупреждения.

Таким образом, мы рассматриваем контроллинг как основное звено в системе интеграции управленческих решений и аналитического аппарата в компании. В статье предпринята попытка классифицировать инструментарий контроллинга по областям применения и длительности анализируемых периодов. При внедрении контроллинга необходимо тщательно оценивать те инструменты, которые будут внедряться, и сопоставлять сложность внедрения, необходимость получаемой информации и соответствие получаемой модели предприятия действительности. Разработанная пощаговая методика внедрения контроллинга позволяет оптимизировать использование трудовых и финансовых ресурсов.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В деятельности предприятия контроллинг – это целостная концепция управления предприятием, направленная на выявление шансов и рисков, связанных с получением прибыли.

Для успешного регулирования прибыли и руководства фирмой необходима обработка дополнительных данных финансовой бухгалтерии и учета затрат, что является предпосылкой верной реализации идеи контроллинга.

Правильно функционирующая система контроллинга помогает руководству предприятия спрогнозировать шансы и риски раньше, чем это сделают конкуренты, и таким образом обеспечить жизнеспособность фирмы, укрепить ее положение на рынке и гарантировать постоянную и стабильную прибыль.

Контроллинг – мозговой центр, фактор эффективного функционирования предприятия.

Контроллинг базируется на основе таких экономических дисциплин как маркетинг, менеджмент, экономический анализ, экономика и организация инновационной деятельности, учет и аудит и др. Их взаимосвязи необходимо предавать важное значение.

Система контроллинга ориентируется на будущее развитие предприятия.

Контроллинг необходимо нацелевать на максимизацию прибыли и стоимости капитала при минимизации риска и сохранении платежеспособности предприятия.

Результаты контроллинга – должны быть в основе управленческих решений, в основе всей предпринимательской деятельности.

Эффективная система контроллинга снижает загрузку предпринимателей и руководителей и высвобождает время.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:**

1. Бородушко И.В., Васильева Э.К. Стратегическое планирование и контроллинг. – СПб.: Питер, 2006. – 192с.: ил. – (Серия «Краткий курс)»
2. Голов С.Ф. Управленческий учет: Учебник. – К.: Либра, 2004. – 576с.
3. Дайле А. Практика контроллинга / Пер. с нем. – М.: Финансы и статистика, 2001.
4. Ковтун С. Бюджетування на сучасному підприємстві, або Як ефективно управляти фінансами. – Х.: Фактор, 2005. – 340с.
5. Контроллинг в бизнесе. Методические и практические основы построения контроллингу в организациях/А.М.Карминский, Н.И.Оленев, А.Г.Примак, С.Г.Фалько. – М.: Финансы и статистика, 2008. – 256с.
6. Контроллинг как инструмент управления предприятием/Под ред. Н. Г. Данилочкиной. - М.: Аудит, ЮНИТИ,2008.- 279с.
7. Майданчик Б.И. Основы управленческого учета//Контроллинг, 2002, №2. - с.40-46.
8. Майер Э. Контроллинг как система мышления и управления. - М.: Финансы и статистика, 2003.-96с.
9. Манн Р., Майер Э. Контроллинг для начинающих. - М.: Финансы и статистика, 2005.- 304с.
10. Минаев Э.С, Данилочкина Н.Г., Ионов В.И., Базадзе Н.Г. Основы контроллинговых исследований. – М.: Изд-во Моск.авиац. ин-та, 2004. – 417с.
11. Попова Л.В., Исакова Р.Е., Головина Т.А. Контроллинг: Учебное пособие. – М.: Издательство «Дело и Сервис», 2003. – 192с.
12. Сухарева Л.А., Петренко С.Н. Контроллинг – основа управления бизнесом. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2002. – 208с.