ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

КАМСКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ ИНЖЕНЕРНО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ АКАДЕМИЯ

Кафедра «Маркетинг и менеджмент»

**КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА**

по дисциплине: **«Антикризисное управление»**

на тему: **«Стратегический контроллинг – основная функция антикризисного управления»**

студента экстерн-обучения

договор № 510308

Галимзянова Р.К.

руководитель – доцент, к.и.н.

Балакина Н.Г.

Набережные Челны

2010

СОДЕРЖАНИЕ

[ВВЕДЕНИЕ 3](#_Toc250763737)

[ГЛАВА 1 6](#_Toc250763738)

[1.1 Понятие контроллинга 6](#_Toc250763739)

[1.2. Цели и задачи контроллинга. 7](#_Toc250763740)

[1.3. Концепция контроллинга 8](#_Toc250763741)

[1.4. Виды контроллинга 12](#_Toc250763742)

[ГЛАВА 2. 15](#_Toc250763743)

[2.1. Значение контроллинга в деятельности и развитии фирмы 15](#_Toc250763744)

[2.2. Механизм контроллинга 18](#_Toc250763745)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 22](#_Toc250763746)

[СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ 23](#_Toc250763747)

# ВВЕДЕНИЕ

Для того, чтобы предприятие имело возможность добиться крупных успехов и признания на рынке, необходимо внедрять в практику наиболее передовые, прогрессивные методы работы. К числу таких инноваций следует отнести практику внедрения контроллинга.

Контроллинг выступает как система обеспечения выживаемости фирмы в краткосрочном плане, нацеленная на оптимизацию прибыли, в долгосрочном – на поддержание гармоничных отношений с окружающей средой. Появление контроллинга связано с усложнением ситуации на рынке, усилением конкуренции, необходимостью учета социальных и экономических факторов.

Контроллинг - это система управления достижением конечных целей фирмы. Тот, кто впервые слышит слово “контроллинг”, обычно связывает его с понятием контроля. Однако, это нечто отличное и даже несколько противоположное ему. Контроль направлен в прошлое, на выявление ошибок, отклонений, просчетов и проблем. В большинстве случаев речь идет также о том, чтобы найти виновных. Контроллинг - это управление будущим для обеспечения длительного функционирования предприятия и его структурных подразделений. Служба контроллинга стремится так управлять процессами текущего анализа и регулирования плановых и фактических показателей, чтобы по возможности исключить или минимизировать ошибки, отклонения и просчеты, как в настоящем, так и в будущем.

Система контроллинга целесообразна в тех случаях, когда функции управления предприятием делегированы его отделам и службам. В этом случае он поможет им в достижении максимально возможного общего положительного результата деятельности. В этом смысле контроллинг, как наука об успешном управлении предприятием, является инструментарием рыночной экономики, при которой снижается необходимость в централизованном администрировании.

На первой стадии внедрения системы контроллинга его инструментарий своевременно сигнализирует о том, возникают ли негативные отклонения, чтобы своевременно принять противодействующие меры. Но это лишь начало. В итоге контроль и управление со стороны уступают место самоконтролю и самоуправлению, главной задачей которых является повышение ответственности каждого отдельного работника. Самостоятельность вместо зависимости, самоуправление вместо подчинения, доверие вместо контроля - отличительные особенности контроллинга. Лишь при таком представлении он приводит к изменению во взаимоотношениях между работниками предприятия и содействует лучшему пониманию между ними.

Опережающее управление, предоставление возможности самостоятельно принимать решения, осознание личной ответственности как можно большим числом работников, обеспечиваемые внедрением системы контроллинга, содействует активизации процесса перемен, без которых нет развития. Самостоятельность становится реальностью не только в политической системе общества, но и в эффективном управлении предприятием.

Системный подход в контроллинге позволяет эффективно управлять локальными и глобальными стратегиями. Сегодня современное планирование, а особенно стратегическое планирование невозможно без современных методов оперативного и стратегического контроллинга.

Интенсивное проникновение контроллинга осуществляется и в такие сферы, как инновационный менеджмент, управление ассортиментной политикой, жизненным циклом продукции, ценообразованием и эффективностью производства.

В последние годы контроллинг является неотъемлемой частью системы долгосрочного планирования. Контроллинг управляет, контролирует и корректирует оперативными и стратегическими аспектами в планировании. Контроллинг формирует и управляет системой учета и внутренней отчетности.

В ближайшее время и в России контроллинг должен занять достойное место в системе управления предприятием. Этому реально должна содействовать необходимость введения системы антикризисного управления на многих предприятиях. Антикризисная программа ориентирована на реформирование организации. Стратегия реформирования, антикризисного управления предполагает внедрение в реформируемых организациях долгосрочного внутреннего планирования. Опыт зарубежных фирм доказывает стратегическую связь долгосрочного планирования с системой контроллинга.

Контроллинг сегодня необходим для специалистов по стратегическому планированию, стратегическому менеджменту, антикризисному управлению, бухгалтерскому учету, маркетингу.

# ГЛАВА 1

# 1.1 Понятие контроллинга

При неоднозначности понимания контроллинга целесообразно разобраться в первичных основах контроллинга как системы. Начнем с самого понятия термина “**контроллинг**”. Данный термин рожден от английского глагола “to control”. На практике этот глагол имеет несколько значений, в том числе в экономическом аспекте означает “**управление**” и “**наблюдение**”. Исходя из этого можно сделать вывод, что **контроллинг призван решать комплекс задач, связанных с наблюдением, планированием и управлением.**

В современной экономической литературе приводится достаточно много разнообразных определений контроллинга.

**Контроллинг - руководящая концепция эффективного управления фирмой и обеспечения ее долгосрочного существования.**

**Э. Майер**

**“Контроллинг - система управления”.**

**Э. Майер, Р. Манн**

**Контроллинг - функция в поддержку менеджмента.**

**Р. Герсне**

**Контроллинг - управление прибылью.**

**Контроллинг - функция, организованная в поддержку руководству.**

**П. Хорват**

**Контроллинг – совокупность методов оперативного и стратегического менеджмента, учета, планирования, анализа и контроля на качественно новом этапе развития рынка, единая система направления на достижение стратегических целей компании.**

# 1.2. Цели и задачи контроллинга.

**Контроллинг** нельзя отождествлять с функцией контроля, т.к. последняя выполняет лишь незначительную частную функцию контроллинга.

**Контроллинг** выполняет важнейшую функцию поддержки системы менеджмента и занимается:

• планированием и постановкой цели (глобальных и локальных стратегий);

• сбором, анализом внутренней и внешней информации;

• целенаправленным управлением, координацией и контролем.

**Контроллинг** призван создать систему эффективного управления фирмой, направленную на поступательное, эффективное, экономичное и рентабельное ее развитие.

# 1.3. Концепция контроллинга

В настоящее время в экономической литературе выделяют две основные концепции: американскую и немецкую.

По немецкой концепции центральные задачи контроллинга включают в себя решение проблем внутреннего учета во всех формах:

• **документальной;**

**• плановой;**

**• контрольной.**

В отличии от немецкой, американская концепция включает в себя еще и **задачи внешнего учета, анализа и оценки.**

Таким образом, основное отличие американской концепции от немецкой заключается рассмотрением в первой проблем внешнего учета, анализа внешней среды. В тоже время следует заметить, что в немецкой концепции более детально разработаны методики внутреннего учета, планирования, контроля.

Также можно выделить и специальные задачи контроллинга:

**1. Пользовательские задачи:**

• планирование и контроль на предприятии (планово-контрольные расчеты)

• планирование и контроль целей;

• стратегические планирование и контроль;

• оперативные планирование и контроль;

• координация всех частных планов;

• учет и отчетность;

• информация:

• формирование внутренней отчетности для различных групп заинтере-сованных пользователей;

**2. Организационные задачи:**

• принятие решений;

• участие в принятии решений.

**Классификация задач контроллинга**

**1. Генеральное целевое планирование:**

• анализ и контроль внутренней и внешней среды;

• выработка альтернативных локальных целей и стратегий;

• многовариантное планирование;

• система показателей системы планирования и контроллинга.

**2. Оперативное планирование:**

• планирование и контроль программы;

• имитационное моделирование;

• реинжиниринг бизнеса.

**3. Стратегическое планирование:**

• портфельные матрицы;

• инвестиционные планы и проекты;

• инновационные планы;

• расчеты ФСА (функционально-стоимостного анализа);

• анализ и контроль внешней и внутренней среды;

• разработка и корректировка локальных и в некоторых случаях гло-бальных стратегий;

**4. Финансовый и управленческий учет:**

• анализ эффективности производства;

• анализ платежеспособности;

• анализ рентабельности;

• анализ ROI;

• анализ производственного результата.

**5. Сбыт. Производство. Снабжение:**

• реинжиниринг;

• функционально-стоимостный анализ;

• покрытие издержек;

• управление ассортиментной политикой;

• анализ безубыточности.

Основная концепция контроллинга включает:

**1. Определение целей.** В основе контроллинга лежит стратегическое планирование, предвидение реального положения предприятия на рынке на перспективу, согласование оперативного и стратегического менеджмента. Менеджер обязан:

* определить философию фирмы, ее имидж, миссию;
* установить конкретные цели, качественные показатели (доходы на инвестированный капитал, наличные деньги, источники покрытия).

Конкретизация целей контроллинга позволяет уточнить всю деятельность предприятия на перспективу, установить будущие изменения его обстоятельств перед партнером, сотрудником, инвестором и упрочнение ликвидности, добиться выполнения запланированных показателей. Оперативный контроллинг необходим для трансформации стратегического планирования в оперативную программу действия.

**2.Управление целями** – это:

* поиск "узких мест" в работе фирмы;
* анализ отклонений от намеченной стратегической программы;
* Система контроллинга интегрирует учет, планирование, маркетинг в единую самоуправляемую систему. В ней четко определяются цели фирмы, принципы управления, способы их реализации. Контроллинг направлен на устранение узких мест в работе компании, ориентацию на будущее в соответствии с фиксированными в ее миссии целями, на достижение конкретных результатов бизнеса с комплексным использованием методов оперативного и стратегического менеджмента
* своевременная корректировка целей в соответствии с изменениями на рынке. Это делает контроллер (его служба) на основе анализа плановых и фактических показателей, достигнутых результатов в оперативном и стратегическом плане.

**3. Достижение целей** обеспечивается эффективным оперативным менеджментом, хорошей мотивацией труда работников, разработкой и внедрением инноваций, планированием, ориентированным на будущее.

# 1.4. Виды контроллинга

Контроллинг подразделяется на стратегический и технический (оперативный). В задачи оперативного контроллинга входит учет, анализ, планирование и управление результатами деятельности фирмы, осуществление контроля, выявление и устранение текущих трудностей, совершенствование мотивации коллектива для повышения результатов деятельности. В его рамках осуществляется один из основных принципов рационального ведения дела – проверка работы каждого подразделения по соотношению " прибыль – затраты". Стратегический контроллинг включает в себя формулировку целей, управление ими и достижение поставленных целей.

Особое значение в контроллинге имеет использование методов бюджетного контроля. Поскольку в рамках менеджмента соизмерение каждого рыночного действия предприятия, работа любого его подразделения оценивается по полученной норме прибыли, такого рода контроль необходим.

Под бюджетом подразумевают планы будущих периодов в денежном выражении. Скажем, фирма планирует открыть новый филиал. Реализация намеченного требует изложения всех предполагаемых в этой связи действий в денежной форме. Определяется, в частности, величина расходов на помещения, численность и затраты на персонал, предполагаемый доход и т. д. Как известно, каждая компания составляет свой бюджет в целом, с разбивкой его по отдельным подразделениям. Поэтому менеджер получает возможность проверять бюджеты различных звеньев на предмет их соответствия общей стратегии развития. В рамках системы бюджетного контроля сопоставляется реальный уровень издержек и результатов с плановым. Верхний и нижний пределы расходов и других показателей устанавливаются для конкретных их видов – оклад, расходов на обучение кадров, на оборудование офисов и т. д. Бюджет обычно составляется на год, фактические расходы сравниваются с установленными в бюджете систематически, обычно раз в месяц.

 Бюджетный контроль осуществляется по пяти основным ступеням:

* подготовка бюджета для каждого подразделения и соединение отдельных бюджетов в общий, что выражается в прогнозе прибылей и убытков по балансу;
* фиксирование фактических расходов и доходов по бюджетным статьям;
* сравнение бюджетных и реальных расходов;
* выявление причин отклонения от установленных в бюджете показателей;
* принятие энергичных мер для приведение текущих результатов в соответствие с бюджетом.

 Система бюджетного контроля должна:

* всецело поддерживаться руководством фирмы;
* иметь в качестве основного ориентира цели и стратегию;
* быть своевременно подготовлена;
* включать в свою орбиту менеджеров всех уровней;
* быть гибкой и изменяться в соответствии с условиями внешней и внутренней среды фирмы;
* быть доступной и понятной для всех, кто ее использует.

Бюджетный контроль наиболее эффективен, когда бюджет составляется менеджерами, ответственными за контроль над расходами. При сопоставлении реальных расходов по любой статье с бюджетными, практически всегда имеют место отклонения, поскольку бюджет является прогнозируемой величиной. Незначительное отклонение обычно игнорируются, но когда отклонения превышают установленный уровень, это становится предметом анализа. Бюджетный отчет составляется регулярно и содержит сопоставимые показатели реальных и бюджетных величин. При этом отчет не следует перегружать излишней информацией.

Обычно наиболее сложным является принятие решений по устранению выявленных недостатков. Поскольку составление бюджета предшествует планируемому периоду, то изменение внутри фирмы и деловой среды, как правило, требует соответствующих поправок к нему. Скажем, неожиданные и существенные изменения уровня процентных ставок (явление столь типичное для российской практики) влечет за собой значительные изменения в расходах и доходах компании. Естественно, что такого рода трансформации отражаются в бюджете, иначе сравнение фактических и бюджетных величин будет некорректно. Бюджеты предприятий обычно проверяются и пересматриваются ежеквартально.

Менеджеры призваны периодически пересматривать бюджетные планы и методы работы, выявлять сферы деятельности с высокими издержками. В зависимости от рода деятельности формируются и функциональные бюджеты: бюджеты оказанных услуг, капитальные бюджеты, бюджеты наличных средств и т. п.

# ГЛАВА 2.

# 2.1. Значение контроллинга в деятельности и развитии фирмы

Для внедрения и обеспечения надежного функционирования системы контроллинга менеджеру необходима постоянная оперативная информация о реальных затратах на производство и реализацию продукции, услуг, каждого конкретного их вида, точные калькуляции услуг, в которые внесены все непосредственные затраты на их обеспечение. Отметим, что традиционное ценообразование, опирающееся на калькуляцию полной фактической себестоимости продукта, сейчас все более отходит на второй план, а преобладает оценка, сколько клиент хочет и может заплатить за товар или услугу. Менеджер обязательно опирается на нижний предел цены, при котором определяются затраты, минимально необходимые для покрытия собственных затрат на производство и реализацию продукции. Как известно, западные фирмы ведут финансовую бухгалтерию, регламентируемую государством и предназначенную для государства, банков, инвесторов и кредиторов. Внутренний учет (управленческий, производственный и т. д.) необходим для более эффективного менеджмента, характер которого определяет само предприятие. В России пока лишь формируется основа для контроллинга. Национальные бухгалтерские стандарты еще не разработаны, хотя российские фирмы получили относительную экономическую свободу для организации внутренней бухгалтерии. Тем не менее, глубокое изучение и внедрение контроллинга сегодня необходимо по следующим соображениям:

1.Анализ возникающих проблем управления на Западе, их тенденции важен, чтобы исключить ошибки при использовании контроллинга в России, вовремя оценить возникающие трудности и найти пути их устранения;

2.Принцип контроллинга – сегодня внедрять то, о чем другие будут думать только завтра – позволяет использовать самые современные методы менеджмента намного раньше конкурентов;

3.Внедрение контроллинга – исключительно эффективный метод рыночного хозяйствования, если его применять с учетом конкретных российских условий;

4.При практической реализации основ контроллинга одинаково важны все его составляющие (учет, анализ, планирование, контроль, маркетинг, информация) и их глубокое знание, чтобы в совокупности, во взаимодействии получить высокий дополнительный эффект;

5.Современному российскому менеджменту как воздух нужны инновации, которым контроллинг всемерно способствует;

6.Контроллинг – это образец мышления менеджера, нацеленный в будущее. Поэтому он выступает одной из основ стратегического менеджмента и позволяет соизмерять любые действия предприятия сегодня с точки зрения того, к чему это приведет завтра. Контроллинг - одна из основ антикризисного управления предприятием.

Контроллер (не путать с контролером) входит в число руководителей компании и обладает необходимой властью для выполнения возложенных на него функций. Контроллер опирается на группу непосредственно подчиненных ему людей. В то же время в качестве помощников контроллера и его подразделения должны выступать все сотрудники фирмы, обеспечивая его необходимой информацией.

Контроллинг выступает средством серьезного улучшения деятельности предприятия, причем настолько оперативно, что позволяет принимать предупредительные меры к явлениям, угрожающим его существованию. Понятие контроллинга трудно определить в одном предложении.

Современные аспекты контроллинга служат достижению всех поставленных целей в бизнесе. Изначально контроллинг использовался для решения основных задач в рамках ориентированного на прибыль предприятия. Но практика показала, что оно лишь тогда сможет выжить на рынке, если будет активно действовать на основе четкого плана в таких сферах как "персонал фирмы" и "экономическая среда фирмы". Поэтому в рамках контроллинга уделяется особое внимание разработке программы совершенствования и развития персонала, постоянному росту квалификации работников, системы его организации.

Контроллер помогает руководству в процессе определения и реализации стратегических и оперативных целей развития фирмы. Контроллер решает следующие оперативные задачи:

- содействует организации единой системы планирования, основанной на координации всех сфер деятельности;

- определяет соответствие оперативных планов стратегическим;

- обеспечивает оперативное сравнение плановых и фактических показателей;

- принимает энергичные меры, позволяющие своевременно и в полной мере достигнуть важнейших запланированных показателей;

- информирует руководство и сотрудников о ходе выполнения и текущих результатах.

Стратегические задачи контроллинга включают:

- заботу о развитии стратегического планирования в фирме;

- анализ слабых и сильных сторон ее деятельности;

- уточнение в связи с изменениями во внешней и внутренней среде стратегических целей фирмы и обеспечение условий их своевременного движения;

- систематическое сравнение стратегических и фактических плановых показателей;

- корректирующие меры в случае отклонения от цели.

Контроллинг, таким образом, выступает эффективным средством управления, нацеленным на решение стратегических проблем. Задача контроллера состоит в том, чтобы при фактических и плановых расхождениях привести в движение процесс, который помог бы, несмотря на отклонения от намеченного, все же достигнуть цели. Сравнение реальных и плановых результатов делается для того, чтобы своевременно определить, где возникли затруднения с реализацией плана и с помощью регулирующих мероприятий обеспечить получение плановой прибыли достижения других намеченных показателей.

Предприятие должно планомерно идти к цели, несмотря на постоянные помехи на рынке. Регулирующая деятельность контроллинга состоит, в частности, в том, чтобы об отклонениях, допущенных в одной сфере деятельности, сигнализировать другим отделам, подсказать им необходимые действия, скорректировать плановые показатели подразделений как ответ на изменения, произошедшие во внешней и внутренней сфере. Это, естественно, ведет к улучшению позиций предприятия.

# 2.2. Механизм контроллинга

Механизм контроллинга основан на четырех основополагающих принципах: движения и торможения; своевременности; стратегического сознания; документирования.

**Принцип движения и торможения.**

Разработка и реализация правильных (обоснованных) стратегических решений - необходимое условие успешной деятельности предприятия и его движения вперед. Создание и сохранение условий для успеха тесно связано с понятием "инновация". Инновация как изменение или обновление имеет место при использовании в работе новых, прогрессивных приемов и методов. Как известно, инновационные решения плохо программируются и обычно встречают сопротивления тех, кто привык работать старыми методами. Российская практика в этом случае не является исключением. Контроллер обязан активно воздействовать на работников, тормозящих прогресс, добиваться постоянного обновления всей деятельности фирмы, особенно в сфере менеджмента. Характерная особенность нововведения - применение в областях, иногда достаточно удаленных от сферы их первоначального появления.

При осуществлении инновационной политики необходимо учитывать возможность появления новых, неожиданных рынков продукта. Классический пример - изобретение компьютеров, которые, по мнению изобретателей, должны были найти широкое применение в области фундаментальных исследований.

Важное свойство инноваций - смена предшествующей системы технологии и переход на принципиально новый уровень. Только такой подход дает возможность эффективно внедрять новинки. При этом временной отрезок между появлением нововведения и доводкой до уровня рыночной продукции не должен быть значителен. Отметим также, что успешное внедрение новинки невозможно без соответствующей технологической базы.

Инновации не обязательно должны быть связаны с самыми передовыми достижениями в бизнесе. Зачастую как инновация может рассматриваться применение уже известных технологий, но в новых областях, дающих значительный экономический эффект ( например, открытие новых рынков). С другой стороны, инновационность предприятия связывается не только со способностью его коллектива изобретать новое, но с лучшим использованием уже имеющегося. Таким образом, нововведение выступает особым инструментом, средством, позволяющим осуществить новый вид бизнеса.

Принцип движения торможения в контроллинге создает объективные условия для постоянного выявления и внедрения нового, прогрессивного и эффективного в практику конкретного предприятия с учетом его специфики и возможностей. При этом материал для инноваций вовсе не обязательно находится только в сфере конкретного бизнеса. Важно, чтобы он подходил для данного предприятия и обеспечивал быстрый и высокий результат.

**Принцип своевременности.**

Контроллинг как функция, ориентированная на будущее, служит раннему вычвлению новых возможностей и рисков для предприятия. Способность компании к своевременному реагированию на рыночные изменения зависит от временного интервала между возникновением нового шанса или риска и конкретным действием, а также от зарплаты, времени на изменение плана и внедрения новинки. В интересах укрепления позиций фирмы контроллер обязан учитывать вновь возникающие шансы и риски и их возможное влияние на прибыль. Поэтому контроллер постоянно наблюдает за "окружающей средой" сотрудников, из которых постоянно поступупает множество сигналов. Контроллер определяет: какая информация важна, и кто принимает решения, каким образом передать информацию тем, кто выполняет решения.

**Принцип стратегического сознания.**

Информация, полученная от работников, имеет важное значение для проведения мероприятий, обеспечивающих устойчивае будущее фирмы. Руководители предприятия, его подразделений и сотрудники на практике нередко принимают тактические решения, приносящие быстрый экономический эффект и реальные выгоды в текущем плане, но не соответствующее стратегическим задачам предприятия. В результате, выиграв (и порой немало) сегодня, фирма может гораздо больше потерять завтра.

Принцип стратегического сознания реализуется только тогда, когда любое решение и действие оценивается, в первую очередь, с позиций его соответствия стратегическим программам. К сожалению, вся система стимулирования работников российских предприятий, действующая сегодня, опирается, как правило, на оперативные успехи в работе. Поощрения за стратегическую предусмотрительность отсутствуют или приходят с большим опозданием. Между тем стратегический, перспективный подход должен быть приоритетным при любом решении и добиться этого - важнейшая задача контроллера. Стратегическое сознание, следовательно, представляет собой фильтр, предотвращающий реализацию оперативных сиюминутных решений, либо модифицирующий их, чтобы они соответствовали стратегическому плану.

**Принцип документирования.**

Целью этого принципа является создание условий для проверки: соблюдались ли цели и задачи стратегического контроллинга в действительности. В стратегическом контроллинге информация представляется в виде писменных сообщений с предварительной оценкой их значимости. Писменная форма принуждает информатора к продуманному полному и точному представлению положения дел. Документирование позволяет в любой момент установить посылающего и принимающего информацию, дату передачи и ее содержание. Необходимо также оценивать достоверность и полноту информации. Благодаря принципу документирования решения по оперативным вопросам принимаются решения с учетом стратегической позиции фирмы, стимулируя тем самым первоочередную реализацию стратегических целей. Принцип документирования является также инструментом для контроля за соблюдением других принципов контроллинга: движения и торможения, стратегического сознания, своевременности.

Каждый период на предприятии существует своя стратегическая задача, выполнение которой от момента замысла до получения результата должен обеспечивать контроллинг стратегического управления. Являясь частями общей системы стратегическое управление тесно связано с оперативным, также и контроллинг должен быть единой системой. При этом разделение контроллинга, сопровождающего стратегическое управление и оперативное может происходить как по границам служб, так и по формам реализации, но общей должна оставаться информационная база, приемы и методы реализации управленческих решений.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

**Контроллинг** — это комплексная система управления организацией, направленная на координацию взаимодействия [систем менеджмента](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0_%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0) и контроля их эффективности. Контроллинг может обеспечивать информационно-аналитическую поддержку процессов [принятия решений](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D0%B5%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%8F_%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%BD%D1%8F%D1%82%D0%B8%D1%8F_%D1%80%D0%B5%D1%88%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B9) при управлении организацией (предприятием, корпорацией, органом государственной власти) и может быть частью прописывающей принятие определённых решений в рамках определённых [систем менеджмента](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0_%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0).

Чтобы предприятие имело возможность добиться крупных успехов и признания на рынке, необходимо внедрять в практику наиболее передовые, прогрессивные методы работы. К числу таких инноваций следует отнести практику внедрения контроллинга.

Контроллинг является системой обеспечения выживаемости фирмы в краткосрочном плане, нацеленная на оптимизацию прибыли, в долгосрочном – на поддержание гармоничных отношений с окружающей средой. Появление контроллинга связано с усложнением ситуации на рынке, усилением конкуренции, необходимостью учета социальных и экономических факторов. Контроллинг – совокупность методов оперативного и стратегического менеджмента, учета, планирования, анализа и контроля на качественно новом этапе развития рынка, единая система направления на достижение стратегических целей компании.

# СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Антикризисное управление: Учебник / Под ред.Э.М. Короткова.-М.: ИНФРА-М, 2003.432 стр.
2. Кошкин В.И. – Антикризисное управление / Модульная программ для менеджеров. Модуль 11.-М.: ИНФРА – М, 2003. 512 стр.
3. Антикризисное управление: Учебник / Под ред. И.К. Ларионова.-М.: Издательский дом «Дашков и К», 2003. 321 стр.
4. Антикризисное управление: Учебник / Под ред.Э.М. Короткова.-М.: ИНФРА-М, 2003.432 стр.
5. Антикризисное управление: Учебник / Под ред.Э.С. Минаева и В.П. Панагушкина.-М.: ПРИФ, 2003.328 стр.
6. Бляхман Л.С. Основы функционального и антикризисного менеджмента: Учебное пособие. – СПб.: Издательство Михайлова В.А., 2002. 776 стр.
7. Брагин Н.И. Государство и рынок .- М.: Союз, 2001. 235 стр.
8. Виленский П.Л., Лившиц В.Н., Орлова Е.Р. и др. Оценка эффективности инвестиционных проектов. – М.: Дело, 2003. 234стр.
9. Делягин М. Экономика неплатежей: Как и почему мы дудем жить завтра – М.: КБ «Держава», РАПСБ, 2003. 528 стр.
10. Морозов В. Прощай, экономика распада // вопросы экономики, 2000 г
11. Справочник кризисного управляющего / Под ред. Э.А. Уткина. – М.: Тадем, 2004.276 стр.