

Е. В. ПОНОМАРЕВА

КОНТРОЛЛИНГ НА ПРЕДПРИЯТИИ



САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
УПРАВЛЕНИЯ И ЭКОНОМИКИ

Е. В. Пономарева

КОНТРОЛИНГ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Учебное пособие

Санкт-Петербург
2012

УДК 658.012.7

ББК 65.290-2

П 56

Рецензенты:

заведующий кафедрой «Экономика предприятия
и предпринимательства» СПбУУиЭ, д-р экон. наук, профессор

О. В. Бургонов

заведующий кафедрой «Государственное и муниципальное
управление» Института правоведения и предпринимательства,
д-р экон. наук, профессор

Ю. А. Никитин

Пономарева Е. В.

П 56 Контроллинг на предприятии: учебное пособие. — СПб.: Издательство Санкт-Петербургского университета управления и экономики, 2012. — 188 с.: ил.

ISBN 978-5-94047-325-1

В учебном пособии рассмотрены теоретические основы контроллинга: сущность, цели, задачи, функции, виды, структура, информационная поддержка, принципы создания подразделения контроллинга на предприятии, его структура и качественный состав. Раскрыта сущность деятельности контролера, его функциональные обязанности, необходимые профессиональные и личностные качества, требования, предъявляемые к контролеру. Особое внимание уделено инструментам стратегического и оперативного контроллинга, таких как анализ конкурентных преимуществ, стратегии контроля финансовых рисков, портфельный анализ, анализ жизненного цикла продукции, планирование и бюджетирование в системе контроллинга, ABC-анализ, XYZ-анализ и др. Кроме того, в пособии рассмотрен прикладной контроллинг и его применение в различных областях предпринимательской деятельности.

Издание предназначено для студентов, обучающихся по укрупненной группе направлений экономики и управления, аспирантов, преподавателей высших учебных заведений, а также широкого круга специалистов и читателей, интересующихся актуальными проблемами менеджмента.

ISBN 978-5-94047-325-1

© Е. В. Пономарева, 2012

© СПбУУиЭ, 2012

ВВЕДЕНИЕ

В условиях перехода к рыночной экономике происходит смена парадигмы управления, предполагающей изменение целей и задач предприятия, законодательных условий и внешней среды: на смену централизованному приходит стратегическое управление. Новый механизм управления требует новых подходов, один из них — контроллинг, который находится на стыке теории принятия решений, математического моделирования, теории систем, информационного и организационного моделирования.

Учебная дисциплина «Контроллинг на предприятии» всесторонне рассматривает современные экономические механизмы управления предприятием, которые обеспечивают решение его текущих и стратегических задач в условиях рынка и конкуренции.

В данном учебном пособии основное внимание уделено понятию контроллинга, его функциям и задачам. В первой главе «Контроллинг как инструмент управления предприятием» дано определение понятию «контроллинг», представлены цели, задачи и функции контроллинга. Детально описана структура контроллинга, сформулированы преимущества и недостатки системы контроллинга, раскрыта связь контроллинга с функциями менеджмента. Технологической основой постоянных обновлений является получение необходимой информации об объекте управления, выработка с ее помощью управленческих решений и в конечном итоге передача информации. Во второй главе «Информационная поддержка контроллинга» дается различное толкование понятия «информация», определяются цели создания системы информационной поддержки, источники информации. Третья глава посвящена созданию подразделения контроллинга на предприятии. Четвертая глава раскрывает сущность деятельности контролера, основные направления его деятельности, необходимые профессиональные и личностные качества, требования предъявляемые к контролеру. В пятой главе описаны некоторые инструменты стратегического и оперативного контроллинга, такие как анализ конкурентных преимуществ, стратегии контроля финансовых рисков, портфельный анализ, анализ жизненного цикла продукции, планирование и бюджетирование в системе контроллинга,

ABC-анализ, XYZ-анализ и др. В заключительной главе пособия рассмотрено применение контроллинга в различных областях предпринимательской деятельности.

Вступление Российской Федерации во Всемирную торговую организацию окажет сильное воздействие на конкурентоспособность отечественных предприятий всех форм собственности. Внедрение системы контроллинга может стать действенным инструментом в борьбе за лидирующие позиции на рынке товаров и услуг. Контроллинг представляет собой комплексную систему экономического управления предприятием, которая направлена на достижение целей организации, связанных с получением прибыли и повышение уровня его конкурентоспособности.

Основу конкурентного преимущества международных компаний составляет своевременная реализация эффективных современных технических, производственных и управленческих решений посредством внедрения долгосрочного внутреннего планирования и контроля на всех этапах. Опыт зарубежных фирм доказывает стратегическую связь долгосрочного планирования с системой контроллинга.

Учебное пособие предназначено для студентов, обучающихся по укрупненной группе направлений экономики и управления, аспирантов, преподавателей высших учебных заведений, а также для всех кто интересуется актуальными проблемами экономики и управления. Для повышения качества усвоения учебного материала в конце каждой главы представлены материалы для самостоятельной работы. Обучающиеся самостоятельно могут ответить на контрольные вопросы, а также пройти тест, посвященный изученному материалу.

Глава 1

КОНТРОЛЛИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

1.1. Сущность, задачи и функции контроллинга

Слово контроллинг произошло от английского *to control* — контролировать, управлять [6, с. 74]. Однако в англоязычных источниках термин «контроллинг» практически не используется: в Великобритании и США укоренился термин «управленческий учет» (*managerial accounting, management accounting*), хотя работников, в чьи должностные обязанности входит ведение управленческого учета, там называют контролерами (*controller*). Так как отечественная терминология пока не устоялась, у нас используют оба термина: и «контроллинг», и «управленческий учет» [48].

Основная конечная цель любого коммерческого предприятия — получение прибыли (контроллинг можно назвать системой управления прибылью предприятия), но в некоторых случаях цели предприятия могут быть и иными, — например, завоевание доли рынка, устранение конкурентов, — тогда контроллинг ориентирует усилия предприятия в направлении этих целей, хотя конечная цель та же — получение прибыли.

Определение понятия контроллинга встречается в различных источниках. Например, Д. Хан понимает под контроллингом систему интегрированного информационного обеспечения планирования и контроля деятельности предприятия. П. Хорват рассматривает контроллинг как подсистему управления, которая координирует подсистемы планирования, контроля и информационного обеспечения, поддерживая тем самым системообразующую и системоувязывающую координацию.

Ю. Вебер считал, что контроллинг представляет собой элемент управления социальной системой, выполняя свою главную функцию поддержки руководства в процессе решения им общей задачи координации системы управления с упором прежде всего на задачи планирования, контроля и информирования.

В своих работах Э. Майер, совместно Ю. П. Анискиным и А. М. Павловой, считают, что контроллинг — это концепция, направленная на ликвидацию «узких мест» и ориентированная на будущее в соответствии с поставленными целями и задачами получения определенных результатов.

Е. А. Ананькина определяет контроллинг как функционально обособленное направление экономической работы на предприятии, связанное с реализацией финансово-экономической коммутирующей функции в менеджменте для принятия оперативных и стратегических решений.

М. Л. Лукашевич сформулировал данное понятие следующим образом: «Контроллинг — это целостная концепция экономического управления предприятием, ориентирующая руководителей на выявление всех шансов и рисков, связанных с получением прибыли».

А. М. Карминский трактует контроллинг как концепцию системного управления и способ мышления менеджеров, в основе которых лежит стремление обеспечивать долгосрочное эффективное функционирование организации.

Н. Г. Данилочкина считает, что контроллинг — это комплексная система управления организацией, направленная на координацию взаимодействия систем менеджмента и контроля их эффективности. Контроллинг может обеспечивать информационно-аналитическую поддержку процессов принятия решений при управлении организацией (предприятием, корпорацией, органом государственной власти) и может быть частью прописывающей принятия определенных решений в рамках определенных систем менеджмента [33].

Ю. И. Башкатова предлагает следующее определение данного понятия: «Контроллинг — это комплексная система, объединяющая управленческий учет, планирование, разработку бюджетов, а также анализ и контроль отклонений фактических результатов деятельности от плановых, поддержку принятия оптимальных управленческих решений. Контроллинг представляет собой целостную концепцию экономического управления предприятием, которая направлена на выявление всех шансов и рисков, связанных с получением прибыли в условиях рынка» [14].

Основные постулаты современной философии контроллинга, сформулированные российскими и зарубежными учеными, зву-

чат следующим образом: приоритет рентабельности деятельности организации над ростом объемных показателей, т. е. размеры организации, объемы выпуска, количество филиалов и клиентов, ассортимент продукции, сумма баланса и т. п. являются второстепенными по сравнению с эффективностью работы организации в целом и ее подразделений; рост объемов бизнеса организации оправдан лишь при сохранении прежнего уровня или росте эффективности; мероприятия по обеспечению роста доходности не должны повышать допустимые для конкретных условий функционирования организации уровни рисков [93, с. 5].

Из всего вышеперечисленного видно, что между определениями существуют разногласия. Таким образом, **контроллинг** представляет собой комплексную систему экономического управления предприятием, которая направлена на достижение целей организации, связанных с получением прибыли и повышение уровня конкурентоспособности.

Находясь на пересечении учета, информационного обеспечения, контроля и координации, контроллинг занимает особое место в управлении предприятием: он связывает воедино все эти функции, интегрирует и координирует их, причем не подменяет собой управление предприятием, а лишь переводит его на качественно новый уровень. Контроллинг является своеобразным механизмом саморегулирования на предприятии, обеспечивающим обратную связь в контуре управления.

Контроллинг основывается на научных достижениях различных дисциплин: экономической теории, анализа хозяйственной деятельности, бухгалтерского учета, планирования, менеджмента, кибернетики, социологии. Для овладения контроллингом необходимы широкий кругозор и способность мыслить аналитически; кроме того, нужны знания по широкому спектру предметов, связанных с экономикой, управлением, кибернетикой. Следует иметь в виду, что не существует готовых решений для всех проблем, с которыми может столкнуться предприятие. Реальные экономические проблемы всегда нестандартны и запутаны, а времени и исходной информации для их решения обычно недостаточно. Поэтому следует научиться смело комбинировать различные подходы, применять весь накопленный опыт и знаний для поиска творческих решений в условиях неопределенности и неполной информации.

Основной **целью контроллинга** является ориентация управленческого процесса на достижение всех целей, стоящих перед организацией. Для этого контроллинг обеспечивает выполнение следующих функций [46]:

- 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.

Появление контроллинга на современных предприятиях объясняется следующими причинами [33]:

1. Повышение нестабильности внешней среды выдвигает дополнительные требования к системе управления предприятием, в частности:

- смещение акцента с контроля прошлого на анализ будущего;
- увеличение скорости реакции на изменения внешней среды, повышение гибкости предприятия;
- необходимость в непрерывном отслеживании изменений, происходящих во внешней и внутренней средах предприятия;
- необходимость продуманной системы действий по обеспечению выживаемости предприятия и избежанию кризисных ситуаций.

2. Усложнение систем управления предприятием требует механизма координации внутри системы управления.

3. Информационный бум при недостатке релевантной (существенной, значимой) информации требует построения специальной системы информационного обеспечения управления.

4. Общекультурное стремление к синтезу, интеграции различных областей знания и человеческой деятельности.

Роль контроллинга в повышении эффективности процессов управления можно отобразить следующим образом (табл. 1).

Система контроллинга включает в себя управленческий учет, планирование, контроль и анализ, повышает эффективность управления предприятием и обеспечивает координацию управленческой системы в целом, сокращая затраты времени на принятие управленческого решения [45].

Роль контроллинга в повышении эффективности процессов управления [52]

Критерий эффективности процессов управления	Роль контроллинга в повышении эффективности процессов управления
Уровень управляемости процессов	<ul style="list-style-type: none"> • Координация, анализ, контроль над постановкой и сопровождением процессов принятия и реализации решений. • Повышение информационной, целостности системы, отдельных подсистем
Ориентированность на поставленную цель	<ul style="list-style-type: none"> • Стратегическая координация принимаемых решений, деятельности подразделений, персонала. • Обеспечение взаимосвязи внешних источников стратегических целей и персонала. • Обеспечение соответствия оперативных планов стратегическим. • Обеспечение информационной целостности подразделений
Длительность цикла и уровня прямоотчности процессов управления	<ul style="list-style-type: none"> • Экономия времени принятия управленческого решения. • Интеграция подразделений
Конкретный механизм реализации процесса	<ul style="list-style-type: none"> • Внесение корректив в процессы управления в результате мониторинга производственной системы
Результативность	<ul style="list-style-type: none"> • Сокращение рисков принятия управленческого решения, несоответствующего цели. • Сокращение времени принятия управленческого решения на этапах стратегического планирования, рисков принятия необоснованных стратегических целей и ориентиров

Сокращение времени реализации управленческих решений в системе управления на предприятии обуславливает [32]:

- решение проблем неуправляемости на предприятии,
- упорядочивание информационных потоков внутри организации,

- минимизацию рисков принятия неоптимального варианта управленческого решения;
- выявление экономических резервов и высвобождение дополнительных ресурсов деятельности;
- приводит к координации управленческих воздействий на предприятии в рамках единого информационного поля.

Степень распространения такого поля внутри организации, обусловленная шириной охвата службой контроллинга функциональных сфер деятельности, определяет степень интеграции данных функциональных подразделений, единиц и проектов в единую систему достижения поставленных целей, т. е. степень целостности производственной системы.

Деятельность любой фирмы всегда направлена на достижение конкретных целей. Чтобы достичь поставленных целей, необходим постоянный контроль за тем, как реализуются разработанные планы всеми подразделениями организации. Сегодня традиционная система контроля является одним из существенных инструментом управления.

Квоты, стандарты, нормы основываются на прошлом опыте, контрольные действия связаны скорее с прошлым нежели с будущим фирмы. Таким образом, управление на основе традиционного контроля тормозит активное опережающее использование будущих возможностей [43].

Традиционная система контроля сослужила фирмам хорошую службу, когда изменение окружения было еще настолько постепенным, что допускало замедленные реакции. С ростом динамичности рыночных отношений возникла необходимость в том, чтобы основывать контроль на будущих событиях и действиях.

В опережающем (или упреждающем) контроле акцент, который ранее фиксировался на отклонениях от прошлых эталонов, перемещается на изменение разрыва между нынешними результатами и целями, которые должны быть достигнуты к концу планового периода. В реализации акцент смещается соответственно с исправления допущенных в прошлом ошибок на меры по достижению будущих целей. В основе контроллинга производства — упреждающий контроль, что позволяет ему либо проинформировать о корректировке действий, либо, если оценка результатов показывает, что ранее определенные цели нереальны, изменить их [39].

Таким образом, контроллинг представляет собой гарантию выполнения планов и повышения эффективности управления организацией.

Служба контроллинга постоянно акцентирует внимание на решение таких вопросов, как: на правильном ли фирма пути; достаточно ли избранная альтернатива экономична; можно ли профинансировать проекты; что произойдет, если реальность окажется не такой, как было запланировано? Лучше прежде перепланировать, чтобы получить пищу для размышления впоследствии. Если в ходе развития встретятся отклонения, необходимо осмыслить, куда в дальнейшем следует двигаться.

Контроль, проводимый контроллингом, в отличие от традиционного контроля не является основной задачей администрации. Он заключается в сопоставлении оценок «план — факт», в объяснении причин, обусловивших появление отклонений, в определении их влияния на перспективные цели, а также в разработке корректирующих мероприятий по устранению отклонений.

Отсюда главные задачи контролера — разработка материалов для принятия управленческих решений и представление их руководству. Он должен также консультировать администрацию по всем вопросам выбора наиболее действенных вариантов действий и тем самым оказывать влияние на использование всех возможностей достижения предприятием запланированных показателей.

Современный контроллинг включает в себя управление рисками (страховой деятельностью предприятий), обширную систему информационного снабжения предприятия, систему оповещения путем управления системой ключевых («финансовых») индикаторов, управление системой реализации стратегического, тактического и оперативного планирования и систему менеджмента качества.

1.2. Основные функции и задачи контроллинга

Система контроллинга призвана управлять процессами текущего анализа и регулирования плановых и фактических показателей, чтобы по возможности избежать ошибки, отклонения от плановых показателей — как в настоящем, так и в будущем.

Отсюда **назначение контроллинга** — предупреждение возникновения кризисных ситуаций. Ошибки и проблемы, возника-

ющие при анализе ситуации внутри организации, переплетаются, если их вовремя не исправить, с ошибками в оценке будущих условий окружающей среды. Другими словами, необходимо предусмотреть, чтобы принимаемое решение не основывалось на ошибочных предпосылках, а это особенно важно, когда принимаемое решение сопряжено с большим риском.

Основными **задачами контроллинга** являются выявление ошибок в работе организации и координация ее деятельности с целью предотвращения кризисных ситуаций и повышения эффективности работы организации. Решение этих задач связано с

- определением фактического состояния организации и ее структурных единиц;
- прогнозированием состояния и поведения экономики организации на заданный будущий момент времени;
- заблаговременным определением места и причин отклонений значений показателей, характеризующих деятельность как организации в целом, так и его структурных единиц;
- обеспечением устойчивого производственно-финансового состояния организации при наступлении (достижении) предельных значений показателей;
- поиском слабых и узких мест в деятельности организации.

Результативность решения выявленной проблемы во многом определяется тем, как хорошо скоординированы цели различных уровней управления, средства и методы их реализации.

Поэтому следующей задачей контроллинга является задача контроля и регулирования. Суть данной задачи состоит в информационном сопровождении процесса планирования. Ее решение связано с:

- разработкой методик планирования;
- представлением информации для составления планов;
- установлением допустимых границ отклонений;
- анализом причин и разработкой предложений для уменьшения отклонений;
- учетом и контролем затрат и результатов;
- разработкой инструментария для планирования, контроля и принятия управленческих решений;
- стимулированием планирования.

Реализация всех трех задач делает возможной подготовку к использованию будущих благоприятных условий, проясняет возни-

кающие проблемы, подготавливает предприятие к внезапным изменениям во внешней среде, улучшает координацию действий в организации и тем самым способствует длительному и успешному функционированию предприятия и его структурных единиц.

В качестве ключевых целей организации можно выделить достижение высокой рентабельности, обеспечение ликвидности и повышение эффективности организации в целом. Достижение поставленных целей основывается на выполнении следующих **функций контроллинга** [45]:

- мониторинг состояния экономики организации;
- сервисная функция (обеспечение аналитической информацией для принятия управленческих решений);
- управляющая функция;
- контроль и анализ экономичности работы подразделений;
- подготовка (разработка) методологии принятия решений, их координация, а также контроль восприятия этой методологии руководством.

Мониторинг состояния экономики предприятия — контроль равновесия показателей прибыли и затрат. Равновесие достигается тем, что через определенные промежутки времени заданные величины сравнивают с фактическим состоянием и определяют, не нужно ли вмешательство (противодействующие меры) для достижения необходимого или желаемого состояния, и в случае необходимости осуществляют его.

Таким образом, можно дать еще такое определение контроллингу — это система регулирования затрат и результатов деятельности, необходимая для достижения целей организации, позволяющая предупредить появление кризисных ситуаций и своевременно принять меры, когда экономике организации угрожает опасность.

Сервисная функция заключается в своевременном представлении необходимой информации руководству для принятия решения по корректировке стратегии развития предприятия. Информационное обслуживание контроллинга обеспечивается при помощи систем планирования, нормирования, учета и контроля, ориентированных на достижение цели, конечного результата деятельности предприятия. Информация должна содержать заданные (нормативные, плановые) и фактические данные, в т. ч. об отклонениях, выявляемых средствами учета по подразделениям.

Управляющая функция заключается в переоценке стратегии, корректировке реализации целей и изменении целей. Осуществляется эта функция с использованием данных анализа отклонений, ставок покрытия, общих результатов деятельности для принятия решений по управлению. Такие решения принимаются на всех уровнях управления организацией, и весьма важной задачей контроллинга является координация целей различных уровней, средств и методов их реализации, с тем, чтобы в максимальной степени обеспечить достижение конечной цели предприятия.

Основная задача руководства заключается в создании потенциала успеха на рынке в будущем, что достигается, прежде всего, применением системы стратегического планирования. Чтобы разрабатываемая стратегия была верной, необходимо иметь систему «раннего обнаружения» будущих тенденций, как в окружающем мире, так и внутри, и в самой организации. Внешние «индикаторы» должны информировать руководство об экономических, социальных, политических и технологических тенденциях, внутренние — представляющие на практике отдельные показатели и их системы — сообщать о текущем «самочувствии» организации, а также прогнозировать кризисные ситуации в отдельных сферах деятельности или в целом на предприятии. Задачей контролера является методическая и консультационная помощь при создании системы «раннего обнаружения» тенденций и факторов, способных принести при их развитии не только выгоду, но и потери.

Задача контролера состоит также и в том, чтобы *следить за правильностью применения методики, способствующей достижению предприятием прибыли* (предотвращению убытка). Эту функцию контролер должен выполнять в качестве своего рода переводчика, консультанта, сопровождающего экономиста, лоцмана по достижению прибыли таким образом, чтобы каждый сотрудник сохранял с помощью соответствующих инструментов способность к самоконтролю.

1.3. Структура контроллинга

Контроллинг можно рассматривать с двух позиций:

- 1) как систему;
- 2) как процесс.

Рассматривая контроллинг как систему, необходимо выделить следующие ее составляющие:

- 1) элементы со специфическими параметрами, т. е. сами процессы планирования, контроля и регулирования в отношении конкретных объектов, характеризующихся специфическими признаками;
- 2) специфические связи между элементами, т. е. специфические структуры процессов планирования, контроля и регулирования, прежде всего структуры самих планов и отчетов.

Контроллинг можно также рассматривать как управленческий процесс, в ходе которого достигаются цели организации. Процесс — это связанный набор повторяемых действий (функций), которые преобразуют исходный материал и/или информацию в конечный продукт (услугу) в соответствии с предварительно установленными правилами (принципами).

Рассматривая контроллинг как процесс, выделяют 9 стадий этого процесса:

- 1) стратегический анализ;
- 2) выработка вариантов стратегий;
- 3) выбор эффективной стратегии из существующих вариантов;
- 4) разработка дерева целей;
- 5) выработка соподчиненности и координации через иерархию приоритетов стратегических целей и тактических задач;
- 6) разработка механизма реализации заданного дерева целей, стратегии и тактики;
- 7) оценка эффективности комбинаций рычагов, инструментов и конкретных технологий бизнес-операций;
- 8) формирование системы промежуточных и конечных ожидаемых результатов (промежуточные результаты формируются по стадиям бизнес-процессов);
- 9) формирование адекватной системы контроля:
 - а) соответствие системы контроля целям, стратегии и тактическим задачам;
 - б) соответствие целей механизмам их реализации, ожидаемым результатам;
 - в) соответствие ожидаемых результатов и фактически полученных результатов;
 - г) коррекция стратегии, тактики, механизмов реализации по системе: план — факт — отклонение.

1.4. Разделы контроллинга

Существует восемь основных разделов контроллинга: установление целей, планирование, управленческий учет, информационные потоки, мониторинг, контроль, анализ планов, результатов и отклонений, выработка рекомендаций для принятия управленческих решений (рис. 1).



Рис. 1. Разделы контроллинга [34]

I. Для организации контроллинга на предприятии в первую очередь необходимо **установить цель**, т. е. определить качественные и количественные показатели фирмы, к которым она должна прийти за определенный промежуток времени.

II. Следующим этапом является — **планирование**. Планирование — это важнейшая функция управления осуществляется путем составления планов работы организации, ее составных частей и работников. Основой в этом процессе является **целеполагание** — выбор целевых установок, обеспечивающих движение в заданном направлении [72]. **Стратегическое планирование** задает направление для всей системы планов организации на рассматриваемый период времени.

Цели планирования [78]:

- Определение направления развития компании. Отсутствие единого направления делает развитие практически невозможным. В лучшем случае развитие будет проходить случайно и непостоянно и противоречить планам и намерениям менеджмента.

- Снижение влияния всевозможных изменений внешней и внутренней среды. Планы позволяют предусмотреть соответствующие изменения во внешней и внутренней среде и заранее подготовиться к негативным изменениям и максимально эффективно использовать позитивные.

- Сведение к минимуму потерь от нерационального использования рабочей силы и ресурсов. Планы позволяют рационализировать использование всех видов ресурсов. Это следует, в частности, из того, о чем было замечено выше. Единая система планов предусматривает наиболее короткий путь к заданной цели.

- Установление стандартов, пригодных в дальнейшем на этапе контроля. Правильно составленные планы предполагают возможность эффективного контроля за их выполнением.

Планирование как процесс включает [63]:

1. Установку целей и задач. Этот этап связан с определением, правильной постановкой и систематизацией целей организации. Если в организации осуществляется стратегическое планирование, то дальнейшая декомпозиция основных целей уступает место разработке стратегии.

2. Разработку стратегий, программ и планов для достижения целей. Стратегия как способ и средство достижения поставленных целей определяет дальнейший процесс планирования. На этом этапе уточняются цели и задачи, формируются способы их достижения.

3. Определение необходимых ресурсов и их распределение по целям и задачам. Эта стадия процесса планирования, как и следующие представляют собой непосредственную границу, собственно, планирования и организации выполнения планов. Здесь определяется материальная сторона дела.

4. Доведение планов до всех, кто их должен выполнять, кто несет ответственность за их реализацию. Это необходимое условие успешного планирования. На практике много планов не выполняется правильно именно по причине искаженных или отсутствующих представлений работников организации о средствах и способах достижения поставленных целей. Этот этап граничит с функцией мотивации.

III. Третьим этапом организации контроллинга на предприятии является **оперативный управленческий учет**. Он отражает всю финансово-хозяйственную деятельность организации. Как элемент системы контроллинга он принципиально отличается от бухгалтерского учета. Управленческий учет ориентирован на информационные потребности руководителей предприятия и подразделений, на поддержку принятия управленческих решений, а бухгалтерский учет направлен, прежде всего, на внешних пользователей (государственные органы, банки и др.).

Управленческий учет в компании — это система, обеспечивающая руководящее звено фирмы информацией, необходимой для принятия решений и эффективного управления [27]. Ведь одна из самых важных и наиболее часто встречающихся причин недостаточно успешного развития компании состоит в том, что ее руководители просто не знают, какой из видов деятельности или отделов наиболее прибылен и, что самое важное, почему.

Правильно поставленный управленческий учет позволяет получить информацию, необходимую для расстановки приоритетов в деятельности фирмы и планирования дальнейшей работы, предоставляет базу для оценки перспективности открывающихся возможностей и снабжает механизмами контроля за исполнением принятых решений.

Понятие «*управленческий учет*» для многих руководителей организаций, финансовых директоров, бухгалтеров является хорошо знакомым, но мало применяемым в повседневной деятельности компании.

Пока большинство директоров и руководителей финансовых служб отечественных компаний не представляют себе реальных преимуществ, которые дает правильное использование управленческого учета, зачастую отождествляя его с финансовым учетом, предназначенным для удовлетворения информационных потребностей налоговой инспекции, инвесторов или акционеров.

В настоящее время не существует единства в понимании круга задач управленческого учета и у экспертов: одни считают, что в круг вопросов входит предоставление учетной информации всем потребителям вне рамок государственной системы бухучета, т. е. как раз акционерам и кредиторам в т. ч. Другие апеллируют к мировому опыту: на Западе система учета подразделяется, как правило, на две подсистемы — внешнюю, финансовую, и внутреннюю, управленческую (производственную, эксплуатационную). Такое разделение обусловлено различием в целях и задачах внешней и внутренней бухгалтерии.

В финансовой (внешней) бухгалтерии создается информация о текущих расходах по основным направлениям этих расходов, доходах фирмы, о состоянии дебиторской и кредиторской задолженности, о размерах финансовых инвестиций и доходов от них, состоянии источников финансирования и т. п. Одна из основных задач такой бухгалтерии — достоверность учета финансовых ре-

зультатов деятельности предприятия, его имущественного и финансового состояния [82].

Потребителями информации при этом являются в основном внешние по отношению к предприятию пользователи — государственные налоговые органы, биржи, банки, финансовые институты, поставщики и покупатели, потенциальные инвесторы. Финансовая отчетность не представляет собой коммерческой тайны компании, она открыта к публикации и, как правило, заверяется независимой аудиторской организацией. Ведение финансовой бухгалтерии для предприятий и фирм является обязательным.

Международные бухгалтерские стандарты, основные принципы учета имеют отношение именно к системам финансового учета.

Что касается управленческой (внутренней) бухгалтерии предприятия, то вопрос о том, создавать ее или нет, решает администрация фирмы. В системе внутреннего учета генерируется прежде всего информация об издержках производства — причем о так называемых экономических, а не бухгалтерских издержках.

Издержки группируются и учитываются по видам, местам их возникновения и носителям затрат. Места возникновения затрат — это структурные единицы и подразделения, в которых происходит первоначальное потребление производственных ресурсов (рабочие места, бригады, цеха и т. п.). Под носителями затрат понимают виды продукции (работ, услуг) компании, предназначенные для реализации на рынке.

В системе управленческого учета обязательно выделяются такие объекты учета, как «центры ответственности». Управление издержками происходит через деятельность людей, отвечающих за целесообразность возникновения того или иного вида расходов.

Центр ответственности — структурный элемент предприятия, в пределах которого менеджер ответственен за целесообразность понесенных расходов.

Администрация компании сама решает, в каких разрезах классифицировать затраты, насколько детализировать места возникновения затрат и как их увязать с центрами ответственности.

Другим объектом управленческого учета являются результаты деятельности, которые можно также учитывать по местам возникновения и по носителям затрат. В процессе сопоставления затрат и результатов различных объектов учета выявляется эффективность производственно-хозяйственной деятельности.

Информация управленческого учета обычно представляет собой коммерческую тайну предприятия, не подлежит публикации. Администрация фирмы самостоятельно устанавливает состав, сроки и периодичность представления внутренней — управленческой — отчетности. Эта учетная система мало регламентируется законодательством.

IV. Система информационных потоков — важнейший элемент системы контроллинга на предприятии. Сам процесс управления часто рассматривают как процесс преобразования информации: управленческие воздействия — это информация особого рода. Информация является технологической основой менеджмента. Менеджер использует информацию в своей деятельности и в тоже время она является продуктом его деятельности в виде управленческих решений и нормативов деятельности. В теории информации математически доказано, что существует некий минимальный объем информации, без которого эффективное управление невозможно. Причем чем более разнообразной может быть реакция объекта управления, тем больше нужно информации. Применительно к предприятию это означает, что чем более изменчива экономическая среда, чем сложнее внутреннее устройство самого предприятия — тем больше информации нужно для эффективного управления. Поэтому управлять, не владея информацией, невозможно. Одна из основных задач контроллинга — информационная поддержка управления; решить ее можно только при условии четкого и слаженного функционирования системы информационных потоков на предприятии [34].

Контроллинг является поставщиком информации, необходимой для функционирования системы управления на предприятии. Информация — это совокупность сведений, уменьшающих степень неопределенности. Таким образом, информация, которую предоставляет система контроллинга, должна отвечать следующим требованиям [63]:

- достоверность;
- полнота;
- релевантность (существенность);
- полезность (эффект от использования информации должен превышать затраты на ее получение);
- понятность;
- своевременность;
- регулярность.

Таким требованиям должна отвечать любая информация, в т. ч. информация традиционного бухгалтерского (финансового) учета. Однако значимость различных требований может быть различной: если для бухгалтерского (финансового) учета главное — это достоверность информации, то в системе контроллинга — релевантность информации (насколько она существенна для принимаемого управленческого решения). Все остальные требования к информации в рамках контроллинга играют подчиненную роль: не-существенная информация, даже если она вполне достоверна, не может помочь в принятии управленческих решений; в то же время существенная, но достоверная лишь на 95%, — может оказаться большим подспорьем руководителю [49].

Релевантными для принятия управленческого решения можно считать только те сведения, которые непосредственно связаны с данным решением:

- условия, в которых принимается решение;
- целевые критерии;
- набор возможных альтернатив (какие решения в принципе можно принять);
- последствия принятия каждой из альтернатив (что произойдет, если будет принято то или иное решение).

V. Термин «мониторинг» (от англ. monitoring в переводе — отслеживание, на базе латинского корня — monitor — напоминающий, предупреждающий) стал общепризнанным как в науке, так и в других областях общественной практики. Отслеживание протекающих на предприятии процессов в режиме реального времени, составление оперативных отчетов о результатах работы предприятия за наиболее короткие промежутки времени (день, неделя, месяц), сравнение целевых результатов с фактически достигнутыми, называется **мониторингом** [67]. В результате такого сравнения делают выводы о сильных и слабых сторонах предприятия, динамике их изменения, а также о благоприятных и неблагоприятных тенденциях развития внешних условий. Изменение условий внешней и внутренней сред предприятия влечет за собой пересмотр целевых параметров: необходимо проверить насколько оптимальны поставленные цели в новых условиях, сможет ли предприятие ввиду произошедших изменений добиться поставленных целей. При необходимости корректируется план по достижению целей, и уже этот новый план воплощается в жизнь.

Существует два вида мониторинга: мониторинг параметров и мониторинг состояния объекта.

Мониторинг параметров — наблюдение за какими либо параметрами. Результат мониторинга параметров представляет собой совокупность измеренных значений параметров, получаемых на неразрывно примыкающих друг к другу интервалах времени, в течение которых значения параметров существенно не изменяются.

Мониторинг состояния — наблюдение за состоянием объекта для определения и предсказания момента перехода в предельное состояние. Результат мониторинга состояния объекта представляет собой совокупность диагнозов составляющих его субъектов, получаемых на неразрывно примыкающих друг к другу интервалах времени, в течение которых состояние объекта существенно не изменяется [32].

Принципиальным отличием мониторинга состояния от мониторинга параметров является наличие интерпретатора измеренных параметров в терминах состояния — экспертной системы поддержки принятия решений о состоянии объекта и дальнейшем управлении.

Мониторинг несет одну или более из трех организационных функций:

- выявляет состояние критических или находящихся в состоянии изменения явлений окружающей среды, в отношении которых будет выработан курс действий на будущее;
- устанавливает отношения со своим окружением, обеспечивая обратную связь, в отношении предыдущих удач и неудач определенной политики или программ;
- устанавливает соответствия правилам и контрактным обязательствам.

VI. Контроль выполняет важную функцию фиксирования и оценки результатов деятельности организации, а контроллинг нацелен на перспективу. Следует отметить, что при этом контроллинг выполняет определенные контрольные функции и тем самым существенно изменяет природу контроля.

Для осуществления контроля необходимо [84]:

- 1) наличие планов, поскольку невозможно определить эффективность чьей-либо деятельности, если неизвестны ее цели;
- 2) наличие организационной структуры, поскольку для осуществления контроля необходимо знать, кто отвечает за данный участок работы.

Алгоритм действий по проведению процесса контроля содержит следующие стадии [33]:

1. Определение концепции контроля (всеобъемлющая система контроля «Controlling» или частные проверки).

2. Определение цели контроля (решение о целесообразности, правильности, регулярности, эффективности процесса управления).

3. Планирование проверки:

- объекты контроля (потенциалы, методы, результаты, показатели и т. д.);
- проверяемые нормы (этические, правовые, производственные);
- субъекты контроля (внутренние или внешние органы контроля);
- методы контроля;
- объем и средства контроля (полный, сплошной, выборочный, ручные, автоматические, компьютеризированные);
- сроки и продолжительность проверок;
- последовательность, методики и допуски проверок.

4. Определение значений действительных и предписанных.

5. Установление идентичности расхождений (обнаружение, количественная оценка).

6. Выработка решения, определение его веса.

7. Документирование решения.

8. Метапроверка (проверка проверки).

9. Сообщение решения (устное, письменный отчет).

10. Оценка решения (анализ отклонений, локализация причин, установление ответственности, исследование возможностей исправления, меры по устранению недостатков).

Для принятия решения о контроле и организации процессов контроля могут иметь значение ряд критериев: его эффективность, эффект влияния на людей, задачи контроля и его границы.

Выделяют три основных вида управленческого контроля:

- 1) предварительный;
- 2) текущий (оперативный);
- 3) заключительный.

Предварительный контроль осуществляется до начала деятельности во время определения ее целей и планов реализации. Целью такого контроля является определение оптимальности разработанных планов путем моделирования будущей деятельности.

Текущий контроль производится от начала деятельности до момента получения результата. Его цель — вовремя обнаружить отклонения от намеченных планов и нормативов.

Заключительный контроль осуществляется после выполнения какой-либо программы. Его цель — получение информации о деятельности работников, которых необходимо поощрить за достигнутые результаты.

В управленческом контроле используются следующие типы нормативов: натуральные, затратные, капитальные, доходные, программные, нематериальные, целевые.

VII. Анализ в контроллинге служит для исследования планов, результатов и отклонений на основе данных предыдущих разделов.

Для эффективного управления предприятием анализировать необходимо прошлое, настоящее и будущее. Анализ прошлого направлен на оценку результатов деятельности компании (добилось ли предприятие поставленной цели; за какой период; что этому способствовало; что могло помешать получению запланированного результата). Анализ настоящего помогает определить, что происходит на предприятии в настоящее время, в каком направлении оно развивается, каковы сильные и слабые стороны компании. Анализ будущего оценивает: сможет ли предприятие добиться поставленных целей, какие возможности перед ним откроются, с какими рисками придется столкнуться, какие мероприятия необходимо будет реализовывать. В данном случае экономический анализ предприятия играет особую роль.

Анализ — это метод научного исследования путем рассмотрения отдельных сторон, свойств, составных частей чего-нибудь. Понятие «анализ» происходит от греческого «analysis» в дословном переводе означает «разложение», «разделение». Синтез в отличие от анализа — соединение различных элементов объекта в единое целое. Анализ и синтез — две составные части научного метода изучения явлений.

В науке применяются различные виды анализа: физический, математический, статистический, химический, экономический и др. Экономический анализ в отличие от других относится к абстрактному, носящий прикладной характер. Развитие производительных сил и производственных отношений способствовало выделению экономического анализа как самостоятельной отрасли науки.

Предметом экономического анализа являются хозяйственные процессы и конечные результаты, складывающиеся в результате воздействия объективных (внешних) и субъективных (внутренних) факторов. Без экономического анализа сегодня невозможно эффективное функционирование предприятий.

Экономический анализ, изучающий явления на макроуровне, т. е. на уровне общественно-экономической формации, национальной экономики и отрасли, является **общетеоретическим**. Анализ хозяйственной деятельности предприятия (на микроуровне) — **конкретноэкономический**.

Переход к рыночным отношениям потребовал от ученых-экономистов пересмотра традиционного понимания важных экономических категорий, расширения состава экономического анализа и развития целого ряда нетрадиционных для нашей экономики финансово-кредитных институтов (инженеринговых, консалтинговых, лизинговых и факторинговых и др.).

Основными задачами экономического анализа являются [12]:

- объективная и всесторонняя оценка степени выполнения плана, динамики производства и реализации продукции;
- определение экономической эффективности использования трудовых, материальных и финансовых ресурсов;
- определение влияния различных факторов на изменение величины этих показателей;
- выявление внутрихозяйственных резервов увеличения выпуска и реализации продукции;
- разработка мероприятий по освоению выявленных резервов.

Содержание экономического анализа вытекает из функций и задач, которые он выполняет в системе других экономических наук, связанных с исследованием тенденций хозяйственной деятельности.

Основными источниками информационного обеспечения анализа являются данные бухгалтерского, статистического и оперативного учета, а также все виды отчетности, первичная учетная документация. Анализ не ограничивается только экономическими данными, а широко использует техническую, технологическую и другую информацию.

После экономического анализа вырабатываются **рекомендации для принятия управленческих решений**. На основе настоящей ситуации и перспективных возможностей и рисков контроллинг определяет, какие альтернативы действий есть у предприятия

в настоящее время, и оценивает эти альтернативы с точки зрения достижения целей предприятия. Эти рекомендации помогают руководителю принять оптимальное решение.

Таким образом, подтверждается тот факт, что основная задача контроллинга — нацеливать систему управления предприятием на достижение поставленных целей. Поэтому контроллинг является сложной конструкцией, объединяющей в себе столь различные элементы, как установление целей, планирование, учет, контроль, анализ, управление информационными потоками и выработку рекомендаций для принятия управленческих решений. Вследствие своей интегрированности контроллинг обеспечивает синтетический, целостный взгляд на деятельность предприятия в прошлом, настоящем и будущем, комплексный подход к выявлению и решению встающих перед предприятием проблем.

1.5. Связь контроллинга с функциями менеджмента

Основной вклад А. Файоля в теорию управления состоял в том, что он рассматривал менеджмент как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций и осуществляющийся на любом уровне.

К функциям менеджмента А. Файоль отнес [104]:

- планирование;
- организацию;
- руководство;
- координацию;
- контроль.

Одной из основных причин возникновения и внедрения концепции контроллинга стала необходимость в системной интеграции различных аспектов управления бизнес-процессами в организационной системе (т. е. на предприятии, в торговой фирме, банке, органе государственного управления и др.). Контроллинг обеспечивает методическую и инструментальную базу для поддержки (в т. ч. компьютерной) основных функций менеджмента: планирования, контроля, учета и анализа, а также оценки ситуации для принятия управленческих решений.

Все вышеперечисленные функции тесно связаны с концепциями контроллинга. Под концепцией контроллинга следует пони-

мать совокупность суждений о его функциональном разграничении, институциональном оформлении и инструментальной вооруженности в контексте целей предприятия, релевантных контроллингу, и целей контроллинга, вытекающих из целей предприятия. Можно выделить три группы концепций контроллинга, которые связаны с его функциональным обоснованием и институциональным представлением: концепции, ориентированные на бухгалтерский учет, информацию и координацию.

В настоящее время среди исследователей нет единого мнения о сущности и функциях контроллинга (табл. 2).

Таблица 2

Основные концепции контроллинга [34]

Ориентация концепции	Сущность и основные задачи контроллинга в рамках данной концепции
<i>На систему учета</i>	Переориентация системы учета из прошлого в будущее, создание на базе учетных данных информационной системы поддержки управленческих решений, связанных с планированием и контролем деятельности предприятия
<i>На управленческую информационную систему</i>	Создание общей информационной системы управления. Разработка концепции единой информационной системы, ее внедрение, координация функционирования информационной системы, оптимизация информационных потоков
<i>На систему управления</i>	
- с акцентом на планирование и контроль	Планирование и контроль деятельности структурных подразделений предприятия
- с акцентом на координацию	Координация деятельности системы управления предприятием (управление управлением)

Эти концепции появились в разное время: первой возникла концепция, ориентированная на систему учета (в 1930-е гг.); концепция, ориентированная на управленческую информационную систему, стала популярной в 1970–1980 гг. (При бурном развитии компьютерной техники); концепция, ориентированная на систему управления, непосредственно связана с развитием проектного менеджмента, появлением матричных организационных структур [91].

Матричная организационная структура — тип организационной структуры, в которой для каждого осуществляемого на предприятии проекта создается специальная временная рабочая группа, во главе которой стоит руководитель проекта. Члены этой группы подчиняются как руководителю проекта, так и руководителям тех функциональных отделов, в которых они работают постоянно. Когда осуществление проекта закончено, группа расформировывается и ее члены возвращаются в свои отделы. Матричная организационная структура широко используется в авиационной промышленности, автомобилестроении и др. [65].

О концепциях с ориентацией на учет можно говорить в тех случаях, когда преследуются информационные цели, которые могут быть реализованы в первую очередь с помощью данных бухгалтерского учета. Внимание при этом концентрируется на показателях успеха в денежном выражении. Речь идет прежде всего об обеспечении прибыли всего предприятия, несмотря на различия в целях хозяйственных областей и отдельных сотрудников.

Этот подход может быть охарактеризован как ориентированный на прибыль или ограниченно ориентированный на информацию, так как основывается только на данных бухгалтерского учета. Базирующийся на учете контроллинг охватывает релевантные состоянию дел данные в денежном выражении. Эта количественность задается преимущественно в оперативных связях. Поэтому контроллинг с данной точки зрения относится прежде всего к оперативному уровню и лишь отчасти — к стратегическому, когда речь заходит о потенциале успеха. Д. Шнейдер вообще предлагает ограничить контроллинг вспомогательными контрольными и координационными задачами на базе данных бухучета. Однако ограничение его чисто денежными показателями представляется слишком узким подходом.

Более широкую перспективу открывают **концепции с ориентацией на информацию**. Они выходят за рамки подхода, ориентированного на бухгалтерский учет, и охватывают всю целевую систему предприятия, включая не только денежные величины. Это расширяет релевантную базу контроллинга; наряду с бухгалтерской используется чисто количественная и качественная информация, причем ее источником являются непосредственно хозяйственные области предприятия.

Главная задача контроллинга здесь видится в координации получения и подготовки информации с потребностями в ней. Т. Рейхманн подчеркивает важность поддержки управления и считает основной задачей контроллинга обеспечение руководства компании информацией для принятия решений. В соответствии с интерпретацией П. Прайсслера контроллинг — это выходящий за рамки одной функции управленческий инструмент, который поддерживает внутрифирменный процесс управления и принятия решений с помощью целенаправленного подбора и обработки информации.

Однако рациональное включение столь обширных информационных задач в хозяйственную структуру предприятия представляет трудную проблему. Эти задачи не самоцель, они являются производными вышестоящих целей, которые связаны со специфическими информационными потребностями. Если вся область информационного хозяйства становится функцией контроллинга, то ее включение в общефирменное поле действия приобретает неопределенный, размытый характер, поскольку информационные потребности вышестоящих инстанций слишком многоаспектны и слабо специфицированы. В этом изъян данной группы концепций.

Концепции с ориентацией на координацию базируются на различии между системой управления и системой исполнения. Первичная координация исполнения управленческих решений является задачей самой системы управления. Вторичная координация внутри управленческой системы, разбиваемой на ряд подсистем, относится к контроллингу. В отношении объема его координационной задачи различаются две группы концепций — с ориентацией на планирование и контроль и ориентацией на управленческую систему в целом.

Ориентированные на планирование и контроль концепции нацелены на координацию планирования, контроля и информационного обеспечения, но характеризуются более широким спектром задач, чем подходы с информационной ориентацией. П. Хорват, основоположник и главный представитель этого направления, понимает контроллинг как подсистему управления, которая координирует подсистемы планирования, контроля и информационного обеспечения, поддерживая тем самым системообразующую и системоувязывающую координацию. Под системообразующей координацией он имеет в виду создание системных и процессных структур, которые способствуют согласованию задач,

а под системоувязывающей координацией — координационную деятельность, которая осуществляется в рамках заданной системной структуры для решений проблем (а также как реакция на «помехи») и заключается в сохранении и адаптации информационных связей между подсистемами.

С осознанием того, что координационные проблемы могут возникнуть внутри всех и между всеми подсистемами управленческой системы (включая организацию и персонал), координационная задача контроллинга была расширена, в результате чего появились **концепции с ориентацией на общеуправленческую систему**. По мнению Х.-У. Кюппера, Ю. Вебера и А. Цюнда, функция контроллинга состоит, по сути, в координации всей управленческой системы для обеспечения целенаправленного руководства предприятием.

Выполняемая контроллингом функция — координация. Она охватывает структуры всех управленческих подсистем, все процессы согласования между ними, а также координацию внутри самих подсистем».

Следует особо отметить, что задача контроллинга, понимаемая как координация системы управления, связана с многочисленными трудностями ее разграничения с вышестоящим понятием «управление предприятием», а также с другими управленческими функциями.

Материалы для самостоятельной работы

Контрольные вопросы для самопроверки

1. Что означает термин «контроллинг»?
2. Какие задачи призван решить контроллинг?
3. Что является основной конечной целью контроллинга?
4. Какие основные функции контроллинга вы знаете?
5. Какие основные концепции контроллинга вы знаете?
6. Какие задачи решаются контроллингом при планировании?
7. Какова роль контроллинга при контроле?
8. Какие факторы влияют на организацию контроллинга на предприятии?
9. Что является предметом экономического анализа?
10. Как контроллинг связан с функциями менеджмента?

11. Как контроллинг связан с управленческим учетом?
12. Что такое система информационных потоков?
13. Что такое мониторинг?
14. Какие виды мониторинга вы знаете?
15. Какие причины обусловили возникновение контроллинга на предприятиях?

Тестовые задания

Основной целью контроллинга является:

- 1) принципы деятельности руководителя;
- 2) отдача распоряжения;
- 3) организация систем;
- 4) процесс создания целенаправленного воздействия субъекта на объект для достижения целей;
- 5) (!) ориентация управленческого процесса на достижение всех целей, стоящих перед предприятием.

Информация, которую поставляет система контроллинга не отвечает требованию:

- 1) полнота;
- 2) релевантность;
- 3) понятность;
- 4) своевременность;
- 5) (!) субъективность.

Что является функцией контроллинга?

- 1) повышение стабильности внешней среды;
- 2) (!) координация управленческой деятельности по достижению целей предприятия;
- 3) (!) информационная и консультационная поддержка принятия управленческих решений;
- 4) (!) создание и обеспечение функционирования общей информационной системы управления предприятием;
- 5) (!) обеспечение рациональности управленческого процесса.

Причинами появления контроллинга является:

- 1) (!) усложнение систем управления предприятием требует механизма координации внутри системы управления;

- 2) (!) информационный бум при недостатке релевантной (существенной, значимой) информации требует построения специальной системы информационного обеспечения управления;
- 3) наличие реальных экономических проблем, которые всегда нестандартны и запутаны;
- 4) (!) общекультурное стремление к синтезу, интеграции различных областей знания и человеческой деятельности;
- 5) нет правильного ответа.

Контроллинг можно рассматривать как:

- 1) (!) систему;
- 2) науку;
- 3) бухгалтерский учет;
- 4) (!) процесс;
- 5) контроль.

Что является задачами контроллинга?

- 1) (!) выявление проблем;
- 2) (!) координация деятельности организации;
- 3) охрана труда;
- 4) управление компанией;
- 5) (!) контроль и регулирование.

Что не относится к разделам контроллинга?

- 1) (!) мотивация.
- 2) анализ планов;
- 3) планирование;
- 4) управленческий учет;
- 5) установление целей;

Укажите основные виды управленческого контроля

- 1) (!) предварительный;
- 2) обязательный;
- 3) (!) текущий (оперативный);
- 4) своевременный;
- 5) (!) заключительный.

Какие сведения можно считать релевантными для принятия управленческого решения?

- 1) (!) условия, в которых принимается решение;
- 2) (!) целевые критерии;
- 3) (!) набор возможных альтернатив;
- 4) (!) последствия принятия каждой из альтернатив;
- 5) нет правильного ответа.

Мониторинг — это:

- 1) достигнутые результаты;
- 2) (!) сравнение целевых результатов с фактически достигнутыми;
- 3) анализ достигнутых результатов;
- 4) фактические результаты;
- 5) анализ целевых результатов.

Какие виды мониторинга вы знаете?

- 1) (!) мониторинг состояния;
- 2) мониторинг действий;
- 3) (!) мониторинг параметров;
- 4) мониторинг планирования;
- 5) аналитический мониторинг.

Основные концепции контроллинга ориентированы на:

- 1) на развитие управленческой науки;
- 2) (!) на систему учета;
- 3) (!) на управленческую информационную систему;
- 4) (!) на систему управления;
- 5) нет правильного ответа.

В предварительный контроль не входит:

- 1) контроль целей;
- 2) контроль прогнозов;
- 3) контроль разрыва между целевыми и прогнозируемыми значениями (насколько прогноз развития событий не соответствует целям);
- 4) (!) контроль и мониторинг внешней среды предприятия с целью выявления «слабых сигналов»;
- 5) контроль планов;

Определите, какие их функций менеджмента связаны с контроллингом

- 1) (!) планирование;
- 2) организация;
- 3) руководство;
- 4) (!) координация;
- 5) (!) контроль.

Функцией контроллинга не является:

- 1) мониторинг состояния экономики организации;
- 2) сервисная функция (обеспечение аналитической информацией для принятия управленческих решений);
- 3) (!) увольнение непрофессиональных сотрудников;
- 4) контроль и анализ экономичности работы подразделений;
- 5) нет правильного ответа.

Глава 2

ИНФОРМАЦИОННАЯ ПОДДЕРЖКА КОНТРОЛЛИНГА

2.1. Информация как технологическая основа контроллинга

Существует множество определений понятия «информации». Это связано со сложностью, специфичностью и многообразием подходов к толкованию сущности данного понятия. В качестве справки выделим три наиболее распространенные концепции информации, каждая из которых по-своему объясняет ее сущность.

Первая концепция (концепция К. Шеннона), **отражая количественно-информационный подход, определяет информацию как меру неопределенности (энтропию) события.** Количество информации в том или ином случае зависит от вероятности его получения: чем более вероятным является сообщение, тем меньше информации содержится в нем. Этот подход, хоть и не учитывает смысловую сторону информации, оказался весьма полезным в технике связи и вычислительной технике, послужил основой для измерения информации и оптимального кодирования сообщений. Кроме того, он представляется удобным для иллюстрации такого важного свойства информации, как новизна, неожиданность сообщений. При таком понимании **информация — это снятая неопределенность**, или результат выбора из набора возможных альтернатив [3].

Вторая концепция рассматривает информацию как свойство (атрибут) материи. Ее появление связано с развитием кибернетики и основано на утверждении, что информацию содержат любые сообщения, воспринимаемые человеком или приборами. Наиболее ярко и образно эта концепция информации выражена академиком В. М. Глушковым. Он писал, что «информацию несут не только испещренные буквами листы книги или человеческая речь, но и солнечный свет, складки горного хребта, шум водопада, шелест травы». Иными словами, **информация как свойство мате-**

рии создает представление о ее природе и структуре, упорядоченности, разнообразии и т. д. Она не может существовать вне материи, а значит, она существовала, и будет существовать вечно, **ее можно накапливать хранить перерабатывать** [там же].

Третья концепция основана на логико-семантическом (семантика — изучение текста с точки зрения смысла) подходе, при котором информация трактуется как знание, причем не любое знание, а та его часть, которая используется для ориентировки, для активного действия, для управления и самоуправления. Иными словами, информация — это действующая, полезная, «работающая» часть знаний. Представитель этой концепции В. Г. Афанасьев, развивая логико-семантический подход, дает определение социальной информации: «Информация, циркулирующая в обществе, используемая в управлении социальными процессами, является социальной информацией. Она представляет собой знания, сообщения, сведения о социальной форме движения материи и о всех других формах в той мере, в какой она используется обществом...» [16].

Социальная информация — многоуровневое знание. Она характеризует: общественные процессы в целом — экономические, политические, социальные, демографические, культурно-духовные и т. д.; конкретные процессы, происходящие в различных ячейках общества, на предприятиях, в кооперативах, семьях и т. д.; а также интересы и стремления различных социальных групп — рабочего класса, молодежи, пенсионеров, женщин и др. В самом общем смысле под социальной информацией понимают знания, сообщения, сведения о социальной форме движения материи и о всех других ее формах в той мере, в какой они используются обществом, вовлеченными в орбиту общественной жизни. Другими словами, информация есть содержание логического мышления, которое, воспринимаясь с помощью слышимого или видимого слова, может быть использована людьми в их деятельности.

Информация — источник жизненной силы, кровь организации. Без информации совет директоров (мозг организации) не может принять ключевых решений, отдел снабжения, кадров, финансовые службы, производственные цеха не могут получать и преобразовывать ресурсы в продукт. Без информации организация превращается в зомби, не имеющего разума, спотыкающегося и бредущего без определенного направления.

Причины, обусловившие появление новой концепции информации и управления, состоят в необходимости гарантированного существования предприятия и приспособлении его к развитию рынков и внешней среды. Решение этих проблем связано со своевременным получением информации, которая сигнализирует об изменениях и развитии.

Система контроллинга — это принципиально новая концепция информации и управления, которую можно определить как учетно-аналитическую систему, реализующую синтез элементов учета, анализа, контроля, планирования, обеспечивающую как оперативное, так и стратегическое управление процессом достижения целей и результатов деятельности предприятия [14].

2.2. Свойства и виды информации

Ценность и своевременность управленческого решения в огромной степени зависят от способности менеджера в нужный момент произвести сбор, анализ и толкование информации.

Информационное обеспечение — одна из важнейших обеспечивающих функций, качество которой является определяющим фактором обоснованности принимаемого решения и эффективности функционирования предприятия [66].

Управленческая информация — это набор фактов, которые могут быть полезны для менеджера при разработке и реализации управленческих решений. Поэтому рассмотрим характеристики управленческой информации.

Характеристики управленческой информации

Важно различать данные и информацию. Данные рассматривают как сырье, некий случайный набор отдельных фактов. Сегодня данные регистрируются на множестве носителей: на бумаге, пленке магнитных и оптических дисках зарегистрированы данные могут принимать любые формы.

Но только когда соответствующие данные отобраны, организованы и должным образом обобщены, получается информация. К качеству управленческой информации предъявляются требования так как от этих ее характеристик зависит качество управленческого решения, сила и точность управленческого воздействия.

Специалисты называют **шесть основных способа выработки информации** [16]:

- самонаблюдение — это собственные источники информации человека (образование, опыт, квалификация, и др. приобретенные знания);
- взаимодействие — взаимный обмен информацией;
- сообщение — это письма, отчеты, специально организованные исследования;
- анализ — это выработка информации путем количественных моделей и методов принятия решений;
- оценка собственного поведения — квалификация и опыт;
- образование и опыт — совокупность практически усвоенных знаний, умений и навыков.

Коммуникативные свойства информации

Информационные технологии могут сделать вашу жизнь как более легкой, так и более трудной. Все зависит от вашего отношения к ней. Для того чтоб информация пронизывал организацию и повышала эффективность ее работы необходимо осуществить ее передачу на те уровни и рабочие места где она необходима для выполнения работ и осуществления управленческого воздействия. Для этого информация должна обладать коммуникативными свойствами.

Ключевое ограничения использования информации. Возможность использования информации как технологической основы в менеджменте может быть реализована только в том случае если есть ее целенаправленное движение в организации. А это возможно если информация принимается понимается и воспринимается.

Факторы, влияющие на выбор носителей управленческой информации. Управленческое воздействие возможно если информация перемещается в организации по заданной траектории для реализации определенной цели. Это перемещение возможно при обоснованном выборе носителей управленческой информации.

Требования, предъявляемые к информации:

- своевременность;
- достоверность;
- полезность;
- понятность;
- информация должна быть релевантна;
- полнота информации;
- регулярность поступления.

Информация позволяет: установить стратегические цели и задачи предприятия, принимать обоснованные управленческие решения, координировать действия разрозненных подразделений.

В практике менеджмента используется *техника управления*, представляющая собой взаимоувязанный комплекс технических средств, предназначенный для механизации и автоматизации информационных процессов в системе управления организацией с целью выработки рациональных решений. Выделяют средства сбора и регистрации, передачи, ввода, накопления, обработки, вывода, отображения и размножения информации [66].

Целью создания системы является обеспечение методической и информационной поддержки подготовки принятия решений по ключевым финансово-экономическим вопросам высшим руководством и менеджерами среднего звена предприятия на основе фактографического и статического анализа, прогноза финансовых и экономических показателей.

2.3. Источники информации

Для эффективного функционирования любого предприятия необходима информация. Информация нужна о деятельности конкурентов, о ситуации в стране, какой вид продукции (услуг) пользуется наибольшим спросом, каковы среднерыночные цены на выпускаемую предприятием продукцию, оказываемую услугу, какова ситуация внутри предприятия и т. д. Поэтому можем сделать вывод, что информация является основным ресурсом для любого предприятия, поскольку без наличия информации менеджер не может принять управленческое решение. Информация — главный ресурс роста производительности предприятия.

Для того, чтобы улучшить процессы управления предприятием и производство, менеджеру необходимо собирать, анализировать всю информацию, которая поступает как из внутренней, так и из внешней среды. Рассмотрим потоки информации: выделяют четыре потока информации: два внешних и два внутренних [42].

Внешняя деловая среда (или макросфера) — совокупность экономических и политических субъектов, действующих за пределами предприятия, и отношения, складывающиеся между ними и предприятием. Отношения определяют взаимодействие между

предприятием, его реальными и потенциальными клиентами, а также конкурентами. Согласно оценкам экспертов, наибольшие возможности предприятию обеспечивают квалификация персонала и технологическая база, а наибольшая опасность заключается в неожиданных действиях со стороны конкурентов.

Внешние потоки информации [там же]:

- экономические потоки информации;
- политические потоки информации;
- конкурентные потоки информации;
- международные потоки информации;
- технологические потоки информации;
- рыночные потоки информации;
- социальные потоки информации.

Факторы внешней среды, влияющие на цели организации:

- поставщики;
- материалы;
- капитал;
- трудовые ресурсы;
- государственные органы;
- законы;
- потребители;
- конкуренты;
- технология;
- состояние экономики;
- социокультурные факторы;
- политические факторы;
- отношения с местным населением.

Внутренняя деловая среда — это отношения в коллективе, определяющие насыщенность информационных и интенсивность коммуникационных потоков, а также знания, закладываемые и порождаемые в производстве.

В качестве **внутренних источников информации** могут выступать [45]:

- транзакционные системы, предназначенные для операционной работы, в т. ч. с клиентами, включая клиентов филиалов и представительств;
- система внутрифирменного электронного документооборота;
- документы из электронных хранилищ;
- документы на бумажных носителях.

Потоки информации слишком велики, поэтому намного удобнее использовать современные информационные технологии, а именно автоматизированную информационную систему. Она должна обеспечить возможность комплексного использования всей гаммы информационных источников для решения традиционных и нерегламентированных аналитических задач. Для этого система поддержки принятия решений должна базироваться на концепции единого информационного пространства [31].

Информационные потоки обеспечивают нормальную работу предприятия. Создание системы информационной поддержки предприятия для службы контроллинга является первостепенной задачей, поскольку именно на ее основе она сможет помочь руководству в процессе принятия управленческого решения. Под **системой информационных потоков** понимают совокупность информации, которая позволяет предприятию вести финансово-хозяйственную деятельность.

Основой такой системы являются [45]:

- доставка данных и информации аналитического и сводного характера как из внутренних, так и из внешних источников для проведения экономических и финансовых оценок, сопоставления планов, разработки моделей и составления прогнозов в бизнесе;
- формирование во взаимодействии с руководством системы информационных, финансовых, математических и эвристических моделей экономических и управленческих процессов. Концептуально решение поставленной проблемы должно базироваться на обеспечении доступа к данным и информации и формировании адаптивной системы моделей бизнеса. При этом необходимо обеспечить:
- доступ к данным внутренних и внешних источников информации, использующих серийно выпускаемые базы данных;
- управление данными и информацией в разнородных (многоплатформенных) комплексах, что позволяет обеспечить их открытость;
- хранение данных и информации в унифицированных форматах, пригодных для дальнейшего анализа, синтеза и представления, включая модели «что..., если...»;

- анализ и синтез финансовой и экономической информации, моделирование состояний, процессов и условий;
- представление информации в виде диаграмм, графиков и географических карт в форме, интуитивно понятной и удобной руководству для выработки решений.

Таким образом, руководитель может исполнять следующие роли:

- приемник информации;
- распространитель информации;
- представитель во внешнем мире.

Целью создания системы контроллинга является обеспечение методической и информационной поддержки подготовки принятия решений по ключевым вопросам менеджмента компании. Это подразумевает использование на постоянной основе методов прогнозирования, мониторинга, анализа и корректировки деятельности предприятия и его подразделений, а также сведений о состоянии рынков и условиях конкуренции.

Материалы для самостоятельной работы

Контрольные вопросы для самопроверки

1. В чем заключается первая концепция информации?
2. В чем заключается вторая концепция информации?
3. В чем заключается третья концепция информации?
4. Какие требования предъявляют к информации?
5. Какова основная цель создания системы поддержки принятия решений на предприятиях?
6. Какие источники информации вы знаете?
7. Какую роль играет контроллинг в системе поддержки принятия решений?
8. Почему информация так необходима предприятию для его эффективного функционирования?
9. С какими внешними информационными потоками информации вы знакомы?
10. Что такое система поддержки принятия решений?
11. Что лежит в основе системы поддержки принятия решений?
12. Что такое внешние источники информации?

13. Что такое внутренние источники информации?
14. Что такое внешняя деловая среда?
15. Что такое внутренняя деловая среда?

Тестовые задания

Система контроллинга — это:

- 1) (!) новая концепция информации и управления, которую можно определить как учетно-аналитическую систему, реализующую синтез элементов учета, анализа, контроля, планирования;
- 2) множество элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которое образует определенную целостность, единство;
- 3) совокупность элементов, находящихся в определенных отношениях друг с другом и со средой;
- 4) комбинация взаимодействующих элементов, организованных для достижения одной или нескольких поставленных целей;
- 5) отражение в сознании субъекта (исследователя, наблюдателя) свойств объектов и их отношений в решении задачи исследования, познания.

Укажите, какие бывают источники информации:

- 1) (!) внутренние источники;
- 2) (!) внешние источники;
- 3) собственные источники;
- 4) опосредованные источники;
- 5) нет правильного ответа.

Информационное обеспечение — это:

- 1) (!) одна из важнейших обеспечивающих функций, качество которой является определяющим фактором обоснованности принимаемого решения и эффективности функционирования предприятия;
- 2) это набор фактов, которые могут быть полезны для менеджера при разработке и реализации управленческих решений. Поэтому рассмотрим характеристики управленческой информации;
- 3) сведения о чем-либо, независимо от формы их представления;

- 4) состояние защищенности информационной среды, защита информации представляет собой деятельность по предотвращению утечки защищаемой информации, несанкционированных и непреднамеренных воздействий на защищаемую информацию, т. е. процесс, направленный на достижение этого состояния;
- 5) целенаправленная деятельность ее органов и должностных лиц с использованием разрешенных сил и средств по достижению состояния защищенности информационной среды организации, обеспечивающее ее нормальное функционирование и динамичное развитие.

Выделите способы выработки информации:

- 1) (!) собственные источники информации человека (образование, опыт, квалификация, и др. приобретенные знания);
- 2) (!) письма, отчеты, специально организованные исследования;
- 3) (!) квалификация и опыт;
- 4) развитие управленческих наук;
- 5) изменение структуры организации;

Какие способы выработки информации вы знаете?

- 1) (!) самонаблюдение;
- 2) конфиденциальность;
- 3) (!) анализ;
- 4) (!) оценка собственного поведения;
- 5) (!) образование и опыт.

Управленческая информация — это:

- 1) (!) это набор фактов, которые могут быть полезны для менеджера при разработке и реализации управленческих решений;
- 2) одна из важнейших обеспечивающих функций, качество которой является определяющим фактором обоснованности принимаемого решения и эффективности функционирования предприятия это собственные источники информации человека (образование, опыт, квалификация, и другие приобретенные знания);
- 3) состояние защищенности информационной среды, защита информации представляет собой деятельность по предотвращению утечки защищаемой информации, несанкционированных и непреднамеренных воздействий на защищаемую информацию, т. е. процесс, направленный на достижение этого состояния;

вращению утечки защищаемой информации, несанкционированных и непреднамеренных воздействий на защищаемую информацию, т. е. процесс, направленный на достижение этого состояния;

- 4) целенаправленная деятельность ее органов и должностных лиц с использованием разрешенных сил и средств по достижению состояния защищенности информационной среды организации, обеспечивающее ее нормальное функционирование и динамичное развитие;
- 5) состояние защищенности информации (данных), обеспечивающее безопасность информации, для обработки которой она применяется, и информационную безопасность автоматизированной информационной системы, в которой она реализована.

Укажите требования, предъявляемые к информации:

- 1) (!) своевременность;
- 2) научный подход к подбору;
- 3) (!) достоверность;
- 4) (!) релевантность;
- 5) (!) регулярность поступления;

Информация позволяет:

- 1) установить научный подход к выполнению каждого элемента работы;
- 2) (!) установить стратегические задачи организации;
- 3) (!) принимать обоснованные управленческие решения;
- 4) (!) установить стратегические цели организации;
- 5) (!) координировать действия подразделений организации;

Система информационных потоков — это:

- 1) это набор фактов, которые могут быть полезны для менеджера при разработке и реализации управленческих решений;
- 2) одна из важнейших обеспечивающих функций, качество которой является определяющим фактором обоснованности принимаемого решения и эффективности функционирования предприятия это собственные источники информации человека (образование, опыт, квалификация, и др. приобретенные знания);

- 3) состояние защищенности информационной среды, защита информации представляет собой деятельность по предотвращению утечки защищаемой информации, несанкционированных и непреднамеренных воздействий на защищаемую информацию, т. е. процесс, направленный на достижение этого состояния;
- 4) целенаправленная деятельность ее органов и должностных лиц с использованием разрешенных сил и средств по достижению состояния защищенности информационной среды организации, обеспечивающее ее нормальное функционирование и динамичное развитие.
- 5) (!) совокупность информации, которая позволяет предприятию вести финансово-хозяйственную деятельность.

Системный подход к управлению — это:

- 1) взгляд на организацию как автономную часть более широкой системы;
- 2) научный подход к подбору, обучению и тренировке рабочего;
- 3) рассмотрение субъекта как статического, закрытого;
- 4) (!) акцент на взаимосвязь элементов подсистем, создающих эффект целостности;
- 5) деятельности должностных лиц, направленная на выполнение требований должностных инструкций.

Выделите внешние потоки информации:

- 1) (!) экономические потоки информации;
- 2) (!) политические потоки информации;
- 3) (!) конкурентные потоки информации;
- 4) (!) социальные потоки информации;
- 5) транзакционные системы.

Выделите внутренние источники информации:

- 1) (!) система внутрифирменного документооборота;
- 2) (!) документы из электронных хранилищ предприятия;
- 3) (!) документы на бумажных носителях, относящиеся к деятельности организации;
- 4) социальные потоки информации;
- 5) (!) транзакционные системы.

Какие роли может исполнять руководитель по отношению к информации?

- 1) (!) приемник информации;
- 2) (!) распространитель информации;
- 3) тот, кто увольняет непрофессиональных работников;
- 4) создающий законы управления;
- 5) (!) представитель во внешнем мире.

Внутренняя деловая среда — это:

- 1) совокупность экономических и политических субъектов, действующих за пределами предприятия и отношения, складывающиеся между ними и предприятием;
- 2) законы управления;
- 3) коллективы;
- 4) (!) отношения в коллективе, определяющие насыщенность информационных и интенсивность коммуникационных потоков, а также знания, закладываемые и порождаемые в производстве;
- 5) многоуровневое знание.

Внешняя деловая среда — это:

- 1) (!) совокупность экономических и политических субъектов, действующих за пределами предприятия, и отношения, складывающиеся между ними и предприятием;
- 2) законы управления;
- 3) коллективы;
- 4) отношения в коллективе, определяющие насыщенность информационных и интенсивность коммуникационных потоков, а также знания, закладываемые и порождаемые в производстве;
- 5) многоуровневое знание.

СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ

ABC-анализ — метод, позволяющий классифицировать ресурсы фирмы по степени их важности.

XYZ-анализ — метод, позволяющий произвести классификацию ресурсов компании в зависимости от характера их потребления и точности прогнозирования изменений в их потребности в течение определенного временного цикла.

Бюджетирование — это непрерывная процедура составления и исполнения бюджетов. Вся процедура бюджетирования должна быть организована таким образом, чтобы на последнем этапе руководство получало три основные бюджетные формы: бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств, прогнозный баланс.

Внешняя деловая среда (или макросфера) — совокупность экономических и политических субъектов, действующих за пределами предприятия, и отношения, складывающиеся между ними и предприятием.

Внутренняя деловая среда — это отношения в коллективе, определяющие насыщенность информационных и интенсивность коммуникационных потоков, а также знания, закладываемые и порождаемые в производстве

Задачи контроллинга — создание информационной системы поддержки принятия управленческих решений на базе данных поступающих из бухгалтерского, производственного и управленческого учетов; планирование деятельности предприятия; оперативный контроль деятельности всех структурных подразделений и всей организации в целом; координация деятельности системы управления организацией.

Затраты — выраженные в денежной форме расходы предприятий, предпринимателей, частных производителей на производство, обращение, сбыт продукции.

Информационное обеспечение — одна из важнейших обеспечивающих функций, качество которой является определяющим фактором обоснованности принимаемого решения и эффективности функционирования предприятия.

Информация — главный ресурс роста производительности предприятия, поскольку именно она позволяет устанавливать стратегические цели и задачи предприятия и использовать открывающиеся воз-

возможности; принимать обоснованные и своевременные управляющие решения; координировать действия разрозненных подразделений, направляя их усилия на достижение общих поставленных целей.

Качество товара — это степень достижения установленного технического уровня при производстве каждой единицы товара продукции. Оно определяется либо органолептическим методом (при помощи органов чувств), либо лабораторными исследованиями с использованием приборов, аппаратов, реактивов и других технических средств.

Конкурентоспособность товара — это такой уровень его экономических, технических и эксплуатационных параметров, который позволяет выдержать соперничество (конкуренцию) с другими аналогичными товарами на рынке.

Контролер — специалист по разработке систем контроллинга и обеспечение функционирования этой системы в отдаленной перспективе, поэтому его работа нестандартна, требует широты кругозора, стратегического мышления, видение взаимосвязей между экономическими показателями, явлениями и процессами, требует аналитических способностей и умения синтезировать разрозненные факты, наблюдение, выявление тенденций в разной среде.

Контроллинг — это комплексная система, объединяющая управленческий учет, планирование, разработку бюджетов, а также анализ и контроль отклонений фактических результатов деятельности от плановых, поддержку принятия оптимальных управленческих решений. Контроллинг представляет собой целостную концепцию экономического управления предприятием, которая направлена на выявление всех шансов и рисков, связанных с получением прибыли в условиях рынка.

Контроллинг инвестиций — система организации контроллинга для оценки и оперативного управления инвестиционными проектами.

Контроллинг инноваций — система контроллинга, занимающаяся надзором за ходом реализации инновационного проекта, контролем и информационной поддержкой эффективного управления проектом.

Контроллинг логистики — система контроллинга, занимающаяся поставками, оценкой эффективности закупок, логистическим анализом производства.

Контроллинг маркетинга — это система организации контроллинга результатов маркетинговой деятельности предприятия.

Контроль — это фиксирование и оценка свершившихся фактов в деятельности предприятия.

Маркетинг-микс — конкретное сочетание инструментов маркетинга для достижения поставленных предприятием целей, направленных на увеличение прибыли или рост объемов продаж.

Матрица ADL — Анализ жизненного цикла отрасли и относительного положения на рынке. Сочетание четырех стадий жизненного цикла отрасли и пяти конкурентных позиций дает в итоге матрицу ADL, размерности 4×5 , которая дополняется тщательным продуманным набором стратегических решений. Для использования матрицы необходимо определить переменные, которые характеризуют стадию жизненного цикла (ось X), переменные, определяющие сильные стороны бизнеса и его относительное положение на рынке (ось Y).

Матрица BCG (БКГ) — анализ темпов роста и доли рынка. В основе Бостонской матрицы лежит модель жизненного цикла товара. Классическое для теории жизненного цикла формирование денежных потоков от отрицательного до роста, а затем постепенного снижения, соотносится с соответствующими клетками матрицы

Матрица GE/McKinsey — анализ сравнительной привлекательности рынка и конкурентоспособности бизнеса. Ось X — конкурентная позиция (относительное преимущество) стратегической бизнес-единицы, ось Y — привлекательность отрасли, в которой функционирует стратегическая бизнес-единица. Каждая ось делится на три части. Матрица имеет размерность 3×3 . Показатели по оси Y — практически неподконтрольны фирме, по оси X — наоборот, могут быть изменены.

Матрица MCC (МКК) — анализ соответствия бизнеса миссии предприятия и его ключевым компетенциям. Матрица МКК (MCC) позволяет определить, какие проекты/продукты/бизнес-единицы в наибольшей степени способствуют реализации миссии и ключевых компетенций компании, чтобы ограниченные ресурсы были перераспределены на них в первую очередь.

Матрица Shell — анализ привлекательности ресурсоемкой отрасли в зависимости от конкурентоспособности. Матрица Shell/DPM — двухфакторная матрица размером 3×3 . Она базируется на оценках как количественных, так и качественных параметров бизнеса. По осям матрицы Shell/DPM располагаются следующие показатели: перспективы отрасли бизнеса (ось Y), конкурентоспособность бизнеса (ось X).

Матрица Ансофа — анализ стратегии по отношению к рынкам и продуктам. Матрица Ансоффа представляет собой поле, образован-

ное двумя осями — горизонтальной осью «продукты компании» (существующие и новые) и вертикальной осью «рынки компании», которые также подразделяются на существующие и новые. На пересечении этих двух осей образуются четыре квадранта — альтернативные стратегии для сохранения и/или увеличения сбыта: проникновение на рынок, развитие рынка, разработка товара и диверсификация.

Матричная организационная структура — тип организационной структуры, в которой для каждого осуществляемого на предприятии проекта создается специальная временная рабочая группа, во главе которой стоит руководитель проекта. Члены этой группы подчиняются как руководителю проекта, так и руководителям тех функциональных отделов, в которых они работают постоянно.

Мониторинг — это отслеживание протекающих на предприятии процессов в режиме реального времени, составление оперативных отчетов о результатах работы предприятия за наиболее короткие промежутки времени (день, неделя, месяц), сравнение целевых результатов с фактически достигнутыми.

Мониторинг параметров — наблюдение за какими либо параметрами. Результат мониторинга параметров представляет собой совокупность измеренных значений параметров, получаемых на неразрывно примыкающих друг к другу интервалах времени, в течение которых значения параметров существенно не изменяются.

Мониторинг состояния — наблюдение за состоянием объекта для определения и предсказания момента перехода в предельное состояние. Результат мониторинга состояния объекта представляет собой совокупность диагнозов составляющих его субъектов, получаемых на неразрывно примыкающих друг к другу интервалах времени, в течение которых состояние объекта существенно не изменяется.

Оперативный контроллинг маркетинга предусматривает решение задач по формированию и контролю основных сфер деятельности и политики маркетинга.

Планирование — это вид управленческой деятельности, связанный с составлением планов организации в целом, ее подразделений, функциональных подсистем, отделов, служб и работников

Портфельный анализ — это инструмент сравнительного анализа стратегических бизнес-единиц компании для определения их относительной приоритетности при распределении инвестиционных ресурсов, а также получения в первом приближении типовых стратегических рекомендаций. Портфельный анализ является важным этапом разработки маркетинговой стратегии.

Проект-контроллинг — надзор за ходом реализации проекта, контроль и информационная поддержка эффективного управления проектом.

Процесс контроллинга инноваций: процесс принятия решений, организация служб контроллинга инноваций, оценка и финансирование работ в сфере инноваций, внутренняя и внешняя отчетность в сфере инноваций.

Система информационных потоков — это совокупность информации, которая позволяет предприятию вести финансово-хозяйственную деятельность.

Система контроллинга — это новая концепция информации и управления, которую можно определить как учетно-аналитическую систему, реализующую синтез элементов учета, анализа, контроля, планирования, обеспечивающую как оперативное, так и стратегическое управление процессом достижения целей и результатов деятельности предприятия.

Сравнительный анализ — анализ причин и факторов, влияющих на результаты хозяйственной деятельности предприятия в сфере маркетинга.

Стратегический анализ — это средство преобразования базы данных, полученных в результате анализа среды, в стратегический план организации.

Техническая конкурентоспособность товаров — показатель весьма гибкий и динамичный. Он перманентно меняется в соответствии с темпами научно-технического прогресса, происходящего как внутри страны, так и у ведущих мировых производителей той или иной продукции.

Товар — главный объект на рынке. Он имеет стоимость и потребительную стоимость (или ценность), обладает определенным качеством, показателями эффективности в производстве и потреблении, другими весьма важными характеристиками.

Управление затратами — важнейшая функция, выполняемая управленческим учетом.

Управленческая информация — это набор фактов, которые могут быть полезны для менеджера при разработке и реализации управленческих решений. Поэтому рассмотрим характеристики управленческой информации.

Управленческий учет в компании — это система, обеспечивающая руководящее звено фирмы информацией, необходимой для принятия решений и эффективного управления.

Финансовый анализ — изучение ключевых параметров и коэффициентов, дающих объективную картину финансового состояния предприятия: прибыли и убытков, изменений в структуре активов и пассивов, расчетах с дебиторами и кредиторами, ликвидности, устойчивости и т. д.

Финансовый контроллинг — это набор методик, направленных на совершенствование учетной политики и управленческой практики предприятий, исходя из финансовых критериев успешности функционирования предприятия.

Финансовый план — центральный объединяющий план, выполняющий интегрирующую функцию.

Функции контроллинга — сбор и обработка информации на разных «ярусах» системы управления, необходимой для принятия управленческих решений и планирования деятельности организации; формирование системы стратегического и оперативного планирования и поиск информации для осуществления данного процесса; координация управленческой деятельности по достижению поставленных целей; разработка методов контроля по реализации планов (бюджетов); ведение контроля по реализации планов (бюджетов); сбор, обработка информации в ходе и после реализации плана, ее анализ и предоставление руководству организации для принятия управленческих решений; обеспечение рациональности управленческого процесса; исследование тенденций развития предприятия в условиях рыночной экономики.

Функционально-стоимостной анализ — один из методов, указывающий на возможные пути улучшения стоимостных показателей.

Цель контроллинга — организовать процесс управления таким образом, чтобы достичь все цели, которые ставит руководство предприятия.

Явные затраты — это затраты, которые должно нести предприятие для осуществления своей производственной и коммерческой деятельности.

БИБЛИОГРАФИЯ

1. *Абельский А.* Прикладной маркетинг, или самоучитель игры в маркетинг «Сфера малого и среднего бизнеса». СПб., 2000.
2. *Абрютина М. С.* Экономический анализ товарного рынка и торговой деятельности: учеб. пособие. М.: Дело и Сервис, 2010. 464 с.
3. *Албастова Л. Н.* Технологии эффективного менеджмента: учеб.-практ. пособие. М.: Приор, 1998. 288 с.
4. *Алексеева А. И.* Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности. М.: КноРус, 2009. 712 с.
5. *Альтшулер И.* Стратегическое управление на основе маркетингового анализа. Инструменты, проблемы, ситуации. М.: Вершина, 2006.
6. *Англо-русский словарь: ок. 8000 слов / под ред. Г. В. Чернова.* М.: Русский язык, 1997.
7. *Ансофф И.* Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989. 354 с.
8. *Аристов О. В.* Управление качеством: учебник. М.: ИНФРА-М, 2007.
9. *Арутюнова Д. В.* Стратегический менеджмент: учеб. пособие. Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. 122 с.
10. *Багиев Г. Л.* [и др.]. Маркетинг: учеб. для вузов / под ред. Г. Л. Багиева. М., 1999.
11. *Бакиров А.* Советы доктора Парето. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.unvar.gardiny.ru>.
12. *Бандурка А. М., Червяков И. М.* Финансово-экономический анализ: учебник. Харьков: Университет внутренних дел, 1999 г. 394 с.
13. *Басовский А. Л.* Экономический анализ (комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности). М.: ИНФРА-М, 2010. 224 с.
14. *Башикатова Ю. И.* Контроллинг: учеб.-метод. комплекс. М.: ИЦ ЕАОИ, 2009. 104 с.
15. *Брэддик У.* Менеджмент в организации. М.: ИНФРА-М, 2007. 344 с.
16. *Бусыгин А. В.* Эффективный менеджмент: учебник. М.: Фин-пресс, 2000. 1056 с.

17. *Васенев К.* Оперативное планирование в концепции контроллинга // РЦБ. Управление компанией. 2002. № 2.
18. *Васенев К.* Расчет затрат в контроллинге // РЦБ. Управление компанией. 2002. № 3.
19. *Василенко Т.* «Миф о 80/20». [Электронный ресурс]. URL: <http://www.improvement.ru> (2004 г.).
20. *Видяпин В. И.* Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятий: учебник для вузов / под. ред. В. Я. Позднякова. М.: ИНФРА-М, 2009. 617 с.
21. *Виханский О. С.* Стратегический менеджмент. М.: Экономистъ, 2006.
22. *Гедмен С.* Функции контролеров и казначеев / пер. с англ. // Контроллинг. 1992. № 2. С. 54–67.
23. *Герасименко В. В.* Управление ценовой политикой компании: учебник. М.: Эксмо, 2006.
24. *Герасимов Б. И.* Управление качеством: учеб. пособие. М.: Форум, 2007.
25. *Герекс Р.* Контроллинг на предприятии. Berlin: ABU-consult, 1999.
26. *Голубков Е. П.* Маркетинговые исследования: теория, методология, практика. М., 1998.
27. *Гражданкина Е. В.* Экономика малого предприятия. М.: ИЦ «ГроссМедиа», 2008. 96 с.
28. *Грант Р.* Современный стратегический анализ. СПб.: Питер, 2008.
29. *Гурков Н. Б.* Стратегический менеджмент организации: учеб. пособие. 2-е изд., испр. М.: ТЕИС, 2004.
30. *Гусаков В. А.* Ясная стратегия бизнеса. М.: Вершина, 2009. 360 с.
31. *Гуськова Е. А., Орлов А. И.* Информационные системы управления предприятием в решении задач контроллинга // Контроллинг. 2009. № 1.
32. *Дайле А.* Практика контроллинга: пер. с нем. / под ред., с предисл. М. Л. Лукашевича, Е. Н. Тихоненковой. М.: Финансы и статистика, 2003. 336 с.
33. *Данилочкина Н. Г.* Контроллинг как инструмент управления предприятием. М.: ЮНИТИ, 2002.
34. *Диаров А. А.* Контроллинг: учеб.-практ. пособие. М.: Изд-во МГУТУ, 2008.

35. Дунаев В. Н., Шумов В. А. Автоматизация бюджетирования и контроллинга // Корпоративные системы. 2002. № 1. С. 62–66.
36. Дэй Д. Стратегический маркетинг. М.: ЭКСМО-Пресс, 2002.
37. Егоршин А. П. Стратегический менеджмент. Н/Новгород: Изд-во НИМБ, 2010. 192 с.
38. Жданов С. А. Методы и рыночная технология экономического управления. М., 1999.
39. Зажигалкин А. В. Развитие межгосударственной стандартизации в рамках МГС СНГ, гармонизация стандартов (ГОСТ) со стандартами ISO и EN. [Электронный ресурс]. URL: http://www.rgtr.ru/netcat_files/Image/konzstandart.pdf
40. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: теория и практика: учеб. пособие для вузов. 2-е изд., испр. и доп. М.: Аспект Пресс, 2004.
41. Зук К. Стратегии роста компании в эпоху нестабильности. М.: Вильямс, 2007.
42. Информатизация бизнеса / А. М. Карминский, П. В. Нестеров. М.: Финансы и статистика, 1997. 415 с.
43. Исаев И. И. Оптимизация процессов управления качеством в области морской техники: учеб. пособие. СПб.: Изд-во СПбГМТУ, 2006. 208 с.
44. Кандалинцев В. Г. Сбалансированное управление предприятием: учеб. пособие. М.: КноРус, 2010. 224 с.
45. Карминский А. М., Оленев Н. И., Примак А. Г., Фалько С. Г. Контроллинг в бизнесе. Методические и практические основы построения контроллинга в организациях. М.: Финансы и статистика, 1998. 256 с.
46. Карминский А. М. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях. М.: Финансы и статистика, 2002.
47. Карпова Т. П. Управленческий учет: учебник для вузов. М.: ЮНИТИ, 2000. 350 с.
48. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е. А. Ананькина, С. В. Данилочкин, Н. Г. Данилочкина [и др.]; под ред. Н. Г. Данилочкиной. М.: Аудит; ЮНИТИ, 1999. 297 с.
49. Королев А. Ю. Контроллинг и анализ основных показателей бюджета // Финансы. 1999. № 11.
50. Котлер Ф. Основы маркетинга / пер. с англ. М., 2007.

51. Кошкин В. И. [и др.]. Антикризисное управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 11. М.: ИНФРА-М, 2000. 512 с.
52. Круссер Н. Г. Контроллинг как инструмент обеспечения стабильности организации в период кризиса. [Электронный ресурс]. URL: <http://koet.syktso.ru/vestnik/2009/>.
53. Кузьмин А. Вопросы о креативных и аналитических методах. М., 2011. 1 CD-ROM. Загл. с экрана.
54. Кэмпбел К., Саммерс П. Стратегический синергизм / пер. с англ. СПб.: Питер, 2004.
55. Лапыгин Ю. Н. Стратегический менеджмент: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2007.
56. Лапыгин Ю. Н., Лапыгин Д. Ю. Стратегический менеджмент: учебник. М.: ЭКСМО, 2010. 432 с.
57. Лысенко Д. В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности. М.: ИНФРА-М, 2009. 536 с.
58. Мазур И. И., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г. Управление проектами: учеб. пособие для вузов / под общ. ред. И. И. Мазура. М.: ЗАО «Изд-во «Экономика», 2001.
59. Майер Э. Контроллинг как система мышления и управления. М.: Финансы и статистика, 1993.
60. Малолетко А. Н. Контроль и ревизия: учеб. пособие. М.: КНОРУС, 2006. 312 с.
61. Манн Р., Майер Э. Контроллинг для начинающих. М.: Финансы и статистика, 1995.
62. Маркетинг. Принципы и технологии маркетинга в свободной рыночной системе: учебник для вузов / под ред. Н. Д. Эрнашвили. М., 1998.
63. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / пер. с англ. М.: Дело, 2002. 704 с.
64. Мицберг Г. [и др.]. Школа стратегий / пер. с англ.; под ред. Ю. Н. Каптуревского. СПб., 2000.
65. Мицберг Г. Структура в кулаке. Создание эффективной организации / пер. с англ. Д. Раевской. СПб.: Питер, 2003.
66. Михалева Е. П. Менеджмент: конспект лекций. М.: ИЦ «ЮРАЙТ», 2009. 124 с.
67. Мониторинг как практическая система. М., 2002.
68. Муратов А. С., Муратова Л. Н. Контроллинг затрат на предприятии. Кемерово: Кузбассвузгодат, 2006.

69. *Нагапетьяниц Н. А.* Прикладной маркетинг: учеб. пособие для вузов. М., 2000.
70. *Огвоздин В. Ю.* Управление качеством: основы теории и практики: учеб. пособие. М., 2002.
71. *Окрепиллов В. В.* Менеджмент качества: учебник. СПб., 2007.
72. Основы теории управления: учеб. пособие / под ред. В. Н. Парахиной, Л. И. Ушвицкого. М.: Финансы и статистика, 2004. 560 с.
73. Персональный менеджмент: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. / С. Д. Резник, В. В. Бондаренко, Ф. Е. Удалов, С. Н. Соколов. М.: ИНФРА-М, 2006.
74. *Полиенко М.* Маркетинг // Маркетинг-журнал 4p.ru. [Электронный ресурс]. URL: <http://marketopedia.ru>.
75. *Попова Л. В.* Современный управленческий анализ. Теория и практика контроллинга. М.: ДиС, 2006.
76. *Резниченко В. Ю.* Риск-менеджмент: учеб. пособие. М.: Изд-во МГУЭСИ, 2004. 100 с.
77. *Романов А. П., Жариков И. А.* Стратегический менеджмент: учеб. пособие. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2006. 80 с.
78. *Румянцева З. П.* Общее управление организацией. Теория и практика: учебник. М.: ИНФРА-М, 2004. 304 с.
79. *Савицкая Г. В.* Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник. 5-е изд., испр. и доп. М.: ИНФРА-М, 2009. 345 с.
80. *Семенова Е. И., Коротнев В. Д., Пошатаев А. В.* [и др.]. Управление качеством: учебник. М.: Колосс, 2005.
81. Сертификация продукции. Международные системы сертификации. Организационно-методические документы. Ч. 3. М.: Изд-во стандартов, 1991.
82. *Сиротина Т. П.* Экономика и статистика предприятия: учеб.-метод. комплекс. М.: ИЦ ЕАОИ, 2008. 200 с.
83. Скотт М. Факторы стоимости: руководство для менеджеров по выявлению рычагов создания стоимости / пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2000.
84. *Сладкевич В. П., Чернявский А. Д.* Современный менеджмент (в схемах): опорный конспект лекций. 3-е изд., стереотип. К.: Изд-во МАУП, 2003. 152 с.
85. *Смирнов Н. Н.* Стратегический менеджмент: учеб. пособие. СПб.: Питер, 2002.
86. *Сотникова Л. В.* Внутренний контроль и аудит. М.: Фин-статинформ, 2001. 239 с.

87. *Стерлигова А.* Управление запасами широкой номенклатуры. С чего начать? // ЛогИнфо. 2003. № 12.
88. Стратегический менеджмент: учебник / под ред. А. Н. Петрова. СПб.: Питер, 2005.
89. *Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж.* Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. 12-е изд. / пер. с англ. М.: ИД «Вильямс», 2003.
90. Управление качеством: учебник / под ред. С. Д. Ильенковой. М., 2003.
91. *Уткин Э. А., Мырынюк И. В.* Контроллинг: российская практика. М.: Финансы и статистика, 1999.
92. *Фалько С. Г., Носов В. М.* Контроллинг на предприятии. М.: Знание России, 1995.
93. *Фалько С. Г., Расселл К., Левин Л. Ф.* Контроллинг: национальные особенности — российский и американский опыт // Контроллинг. 2002. № 1.
94. *Фалько С.* Польза контроллинга для предприятия // Управляем предприятием: электронный журнал. 2011. № 10. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.consulting1c.ru>.
95. *Фатхундинов Р. А.* Инновационный менеджмент: учебник. М.: Бизнес-школа «Интел Синтез», 2007.
96. *Федюкин В. К., Дурнев В. Д., Лебедев В. Г.* Методы оценки и управления качеством промышленной продукции: учебник. М., 2000.
97. *Фишер А.* Методы выделения групп в ABC-анализе // Логистика и управление. 2008. № 1.
98. *Фольмут Х. Й.* Инструменты контроллинга от А до Я. М.: Финансы и статистика, 2001.
99. *Фридман Лоуренс Дж., Фьюри Тимоти Р.* Новые каналы сбыта — главное преимущество компании. М.: Эксмо, 2009. 352 с.
100. *Хан Д.* Планирование и контроль: концепция контроллинга / пер. с нем. под ред. А. А. Туркача, Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича. М.: Финансы и статистика, 1997. 739 с.
101. *Хендерсен Брюс Д.* Продуктовый портфель // Бостонская консалтинговая группа BCG Review: дайджест. М: Бостонская консалтинговая группа, 2008. В. 02.
102. *Царев В. В.* Внутрифирменное планирование. СПб.: Питер, 2002. 496 с.

103. *Чернявский А. Д.* Антикризисное управление: учеб пособие. К.: Изд-во МАУП, 2000. 208 с.
104. *Чудновская С. Н.* История менеджмента: учебник для вузов. СПб.: Питер, 2004. 239 с.
105. *Чумаченко Н. Г.* Учет и анализ в промышленном производстве США. М.: Финансы, 2003. 240 с.
106. Экономика, анализ и планирование на предприятии торговли: учебник / под ред. А. Н. Соломатина. СПб.: Питер, 2009. 560 с.
107. Экономический анализ / под ред. Н. В. Войтоловского, А. П. Калининой, И. И. Мазуровой. М.: ЮРАЙТ, 2011. 520 с.
108. *Nicholls J.* The MCC decision matrix: a tool for applying strategic logic to everyday activity // Management decision. 1996. V. 33/6.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
Глава 1. Контроллинг как инструмент управления пред- приятием	5
1.1. Сущность, задачи и функции контроллинга	5
1.2. Основные функции и задачи контроллинга	11
1.3. Структура контроллинга.....	14
1.4. Разделы контроллинга	16
1.5. Связь контроллинга с функциями менеджмента.....	26
Глава 2. Информационная поддержка контроллинга.....	35
2.1. Информация как технологическая основа контрол- линга	35
2.2. Свойства и виды информации.....	37
2.3. Источники информации	39
Глава 3. Создание подразделения контроллинга на пред- приятии	48
3.1. Подразделение контроллинга	48
3.2. Организация подразделения контроллинга.....	49
3.3. Внедрение контроллинга.....	57
Глава 4. Контролер, его функции и обязанности	69
4.1. Контролер на предприятии	69
4.2. Профессиональные и личностные качества контро- лера.....	70
4.3. Функции и обязанности контролера.....	72
Глава 5. Инструменты контроллинга.....	82
5.1. Анализ конкурентных преимуществ	85
5.2. Стратегии контроля финансовых рисков.....	101
5.3. Портфельный анализ.....	103
5.4. Анализ жизненного цикла продукта.....	116
5.5. Планирование и бюджетирование в системе контрол- линга	121
5.6. Управление затратами.....	129
5.7. ABC-анализ.....	135
5.8. XYZ-анализ	137

5.9. Анализ отклонений в системе контроллинга.....	138
Глава 6. Прикладной контроллинг	151
6.1. Контроллинг инвестиционных проектов	151
6.2. Контроллинг маркетинга	154
6.3. Контроллинг инновационных процессов	158
6.4. Финансовый контроллинг	163
Словарь терминов	173
Библиография.....	179

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
УПРАВЛЕНИЯ И ЭКОНОМИКИ

Елена Владимировна Пономарева

Контроллинг на предприятии

Учебное пособие

Заведующий редакцией научной и учебно-методической
литературы Издательства СПбУУиЭ
А. В. Блажко

Подписано в печать 26.04.2012 г.
Формат 60×84¹/₁₆. Уч.-изд. л. 8,59. Усл. печ. л. 11,75.
Тираж 600 экз. Заказ № 8765

Издательство Санкт-Петербургского университета
управления и экономики
198103, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр. 44, лит. А
(812)448-82-50
E-mail: izdat-ime@spbume.ru, izdat-ime@yandex.ru

Отпечатано в типографии «НП-Принт»
190005, Санкт-Петербург, Измайловский пр., д. 29

ЕЛЕНА ВЛАДИМИРОВНА ПОНОМАРЕВА



Доцент кафедры менеджмента Санкт-Петербургского университета управления и экономики. Область исследований – менеджмент, инновационные технологии управления, техническое регулирование, международная стандартизация систем менеджмента качества.

Автор ряда научных и методических работ, среди которых семь электронных учебно-методических пособий, соавтор коллективных монографий.

Преподает дисциплины: теория организации, менеджмент, стратегический менеджмент, инновационный менеджмент, контроллинг на предприятии, управление качеством.

Награждена благодарственным письмом вице-губернатора Санкт-Петербурга за большой вклад в подготовку специалистов в области менеджмента.

В учебном пособии рассмотрены теоретические основы контроллинга: сущность, цели, задачи, функции, виды, структура, информационная поддержка, принципы создания подразделения контроллинга на предприятии, его структура и качественный состав. Раскрыта сущность деятельности контролера, его функциональные обязанности, необходимые профессиональные и личностные качества, требования, предъявляемые к контролеру. Особое внимание уделено инструментам стратегического и оперативного контроллинга, таких как анализ конкурентных преимуществ, стратегии контроля финансовых рисков, портфельный анализ, анализ жизненного цикла продукции, планирование и бюджетирование в системе контроллинга, ABC-анализ, XYZ-анализ и др. Кроме того, в пособии рассмотрен прикладной контроллинг и его применение в различных областях предпринимательской деятельности.

Издание предназначено для студентов, обучающихся по укрупненной группе направлений экономики и управления, аспирантов, преподавателей высших учебных заведений, а также широкого круга специалистов и читателей, интересующихся актуальными проблемами менеджмента.

ISBN 978-5-94047-325-1



9 785940 473251