

**МГУУ ПРАВИТЕЛЬСКИВА МОСКВЫ**

Факультет экономики предприятия и менеджмента

ЭУ в г. Прага

## **КУРСОВАЯ РАБОТА**

По дисциплине

**«Менеджмент»**

Исполнил: Гузов Владимир Александрович, 14.МП11.1

**МОСКВА 2015 г.**

# Заявление

Заявляю,

что курсовую работу на тему «Контроллинг в системе управления организацией» обработал самостоятельно .

Библиографию и справочные материалы я представляю в прилагательном списке литературы.

г. Москва, дата

Подпись студента: Гузов Владимир Александрович.

# ОГЛАВЛЕНИЕ

	Стр.
<b>Введение</b> .....	4
1. Сущность и определение контроллинга.....	5
2. Виды контроллинга.....	7
2.1. Оперативный контроллинг.....	7
2.2. Стратегический контроллинг.....	8
2.3. Ситуационный контроллинг.....	9
3. Инструментарий контроллинга.....	10
4. Контроллинг в системе управления предприятием.....	13
<b>Заключение</b> .....	14
<b>Приложения:</b>	
Список использованной литературы.....	16

## **ВВЕДЕНИЕ**

Контроллинг является одним из самых успешных подходов управления в современной экономической системе. Он также включает в себя множество других управленческих дисциплин, например: экономика предприятия, информационные технологии, управленческий учет и другие. В настоящее время контроллинг набирает популярность из-за эффективности в управлении предприятий. В различных университетах вводится отдельная дисциплина, которая так и называется «Контроллинг». Если раньше контроллинг был частью разных подразделений в предприятиях, то теперь открываются специальные подразделения, основой которых является контроллинг.

Современные технологические открытия, которые обеспечивают своевременность и полноту информации о том, какие процессы происходят (будут происходить) на предприятии, являются источником внедрения контроллинга в деятельность управления предприятия.

На современном рынке труда представлено очень мало контроллеров, людей, которые хорошо разбираются и знают систему контроллинга. Большая часть финансистов, бухгалтеров и экономистов считают, что себя представителями контроллинга. Но это не всегда оказывается верным, так как их представления об этой системе в основном далеки от правды.

Но также многие владельцы предприятий не осознают до конца, для чего же их компаниям нужно такое подразделение, как контроллинг, они воспринимают его как отдельный элемент или инструмент управления. Хотя у системы контроллинга есть своя сущность, своя философия управления, без которой многие предприятия не достигли бы огромных высот, или же просто не удержались бы на плаву.

Также происходит путаница из-за созвучия «контроллинга» со словом «контроль». Появился миф о том, что контроллеры жестко контролируют все процессы, которые происходят в компании. Однако «контроллинг» в английском языке имеет иные значения, такие как «регулировать», «управлять», а значение «контролировать» является самым последним в переводе слова «контроллинг».

Цель моей курсовой работы заключается в рассмотрении контроллинга в системе управления, выяснить суть этой системы, и каким образом от контроллинга зависят другие филиалы предприятий, а также будущее самой компании. Для это нужно: рассмотреть содержание системы контроллинга; выяснить, что же является основой контроллинга; разобраться в инструментарии контроллинговой системы; исследовать научные составляющие контроллинга.

В общем объектом моего исследования является анализ системы контроллинга и его расположение в системе управления организации.

# 1. Сущность и определение контроллинга.

Как уже было упомянуто мною выше, в настоящее время нельзя дать точное определение слову «контроллинг». Разные ученые, менеджеры, руководители дают разные значения. В этих концепциях постоянно есть что-то схожее друг с другом, но в то же время эти определения абсолютно разные.

Вот одно из самых приближенных значений к определению контроллинга: "Контроллинг – это новая концепция управления, порожденная практикой современного менеджмента"<sup>1</sup>.

И все-таки все определения контроллинга дают понять, что эта система, в основе которой находится стремление к успешному обеспечению функционирования организации при помощи следующих аспектов:

1. Приспособление стратегических целей к изменчивым условиям окружающего мира;
2. Соединение стратегических и оперативных планов развития системы организации;
3. Объединение оперативных планов по процессам, связанным с бизнесом;
4. Переквалификация менеджеров, обеспечение их достоверной информацией своевременно;
5. Составление контролирующей процессы, исполняющие планы, системы. Изменение этих планов, их содержаний и сроков их осуществления;
6. Приспособление управленческой структуры организации для улучшения различных способностей (например: способность быстро реагировать на изменения окружающего, внешнего мира) и т.д.

Основой контроллинга являются следующие компоненты:

1. Философия доходности - изучения системы организации, которые основываются на улучшении эффективности работы, а также стремление к эффективному выполнению плановых задач предприятия в долговременной (долгосрочной) перспективе; это стабильное увеличение стоимости организации в перспективе (что может увеличить рост стоимости организации: организованная структура, в которой выделяются отдельные элементы управления, системы отчетности (внешней и внутренней), ориентирующаяся на достижение поставленных целей). Мероприятия, которые обеспечивают эффективный рост предприятия и его стоимость, не могут превышать допустимые уровни рисков для определенных условий, которые функционируют в той или иной области.
2. Циклы контроллинга, на которые разбиваются определенные задачи. Эти циклы обеспечивают улучшенную деятельность планирования, принятия исправляющих (корректирующих) решений, а также контроля за исполнением задач; они также подразделяются на связанные с ними этапы. Этап планирования. Контроллинг в этом этапе осуществляется таким образом: изначально планирование производится «сверху-вниз» (происходит разработка планирования и детализации планов по определенным уровням), потом идет обратный поток, «снизу-вверх»(изменение

---

<sup>1</sup> Антушак,Э.: Основы менеджмента. Курс лекций. Издательство: Oeconomica. Praha 2011. IBSN – 978-80-245-1804-8, стр.264

плановых заданий, составление, координация и соединение определенных планов в один, объединяющий их все, основной план. Последний этап – этап контроля, который предусматривает отклонения действительности от плана, разработку мероприятий, которые смогут устранить ненужные отклонения, а также рассмотрение данных по исследуемым и контролируемым единицам.

Таким образом, контроллинг включает в себя четыре составляющие: функциональную, научную, философскую и организационную.

Большинство крупных мировых компаний следовали философии контроллинга, обращая внимание на то, как и как быстро меняется окружающая среда, и на прогнозирование событий, которые могут произойти с ними в будущем. Контроллинг – это термин, который также обозначает мышления руководителей, которые ориентируются рациональное использование рабочей силы, ресурсов и на эффективное развитие предприятия в будущем.

Контроллинг можно определить, как систему поддержки руководителей организации (информационной, инструментальной, аналитической и т.д.) во время осуществления управленческих циклов по всем процессам и сферам функциональной деятельности предприятий. Как раз, одной из основных причин, из-за которых произошло внедрение системы контроллинга является необходимость в системном объединении разных частей менеджмента процессами бизнес-регулирования в системе предприятия.

Однако система контроллинга не способна обеспечить автоматический успех организации. Менеджерам приходится прилагать множество усилий для осуществления управленческой деятельности, связанной с контроллингом.

Контроллинг также исполняет сервисную функцию, клиентами которого являются: высшие руководители, а также руководители, которые связаны с функциональными подразделениями организаций. При помощи анализа современной управленческой практики предприятия, можно определить то, что происходит перевоплощение контроллера в центрального поставщика основной информации руководителям.

Если рассматривать контроллинг, как организационную структуру, то он [контроллинг] – это элемент структуры предприятия (подразделение, отдел), который исполняет контроллинговую функцию, которая может быть определена внутренними документами предприятия.

Контроллинг, в качестве научной дисциплины, разрабатывает теории, методов и инструментов, благодаря которым происходит измерение ресурсов (труд, материалы, финансы и т.п.), процессов производственно-хозяйственной деятельности (сбыт, закупки, производство и др.) и связанных с этими процессами, результатов.

Элементы управления (планирование, учет, анализ, контроль) могут оказаться бессмысленными и не до конца понятными только, когда определенные выше измерения не способны предоставить точность, сопоставимость, единообразие и объективность.

Подводя итог, система контроллинга – представляет собой сложную структуру, выполняющую различные по своей сути функции, которые оказываются связанными между собой, а также включающей в себя разные составляющие. Без предприятия не может существовать контроллинг, а без контроллинга сама организация не может функционировать должным образом и достигать поставленных целей.

## **2. Виды контроллинга.**

В настоящее время современные менеджеры разделяют цели организаций на краткосрочные (оперативные), перспективные или долгосрочные (стратегические) и диспозитивный (ситуационный или текущий контроллинг). Система контроллинга осуществляет свою деятельность, контроль за процессами достижения поставленных стратегических, оперативных и текущих целей различного вида деятельности организаций. Поэтому сам контроллинг подразделяется на три категории: оперативный, стратегический и ситуационный.

### **2.1. Оперативный котроллинг.**

Основой оперативного контроллинга являются результаты, данные определенного (текущего) периода в основном в бухгалтерской учетной системе. Главная опора оперативного контроллинга – это система бюджетов, благодаря которой руководитель может заранее избежать кризисной ситуации при помощи заблаговременной оценки эффективности управления, решения которого помогают правильным образом распределить необходимые ресурсы между подразделения предприятия, а также помогают сформировать путь развития организации.

Оперативный контроллинг обеспечивает эффективность, когда он основывается на учете всех затрат, поэтому происходит постоянное наблюдения за расходами ресурсов, из-за которых возникают эти затраты. "Сравнение фактических и плановых значений затрат позволяет оказать прямое воздействие на величину всех затрат"<sup>1</sup>. Для оптимального и разумного использования данного инструмента в рабочем действии необходима специальная информация, касающаяся в основном разделения или распределения затрат по их особенностям и целям. Когда происходит образование бюджета предприятия, затраты рассматриваются по-разному. Это зависит от времени их возникновения, вида и т.д. Постоянные затраты прогнозируются каждый месяц в тех областях, где они были сформированы в отношении 1:12 от годовой величины затрат. В то же время затраты, возникающие в неодинаковом объеме, определяются в определенных бюджетных лимитах, основываясь на задуманной величине. Затраты, которые возникают каждый сезон, прогнозируются на уровне, который ожидается благодаря основам прошлым сезонным колебаниям.

Оперативный контроллинг в основном используют, чтобы поддержать краткосрочные решения. Благодаря этим решениям предприятия смогут не допустить появления кризисного состояния в организации.

Задачи оперативного контроллинга:

1. Учет;
2. Анализ;
3. Планирование результатов деятельности корпорации;
4. Управление этими результатами;
5. Нахождение текущих трудностей;
6. Устранение этих трудностей;
7. Обеспечение контроля;
8. Мотивация коллектива.
9. Разработка бюджетов;
10. Анализ бюджетов;
11. Контроль бюджетов.

Также оперативный контроллинг осуществляет один из главных принципов рационального поведения: проверяет работу каждого подразделения на основе отношения прибыли к затратам; формулирует краткосрочные цели, управляет ими и стремится к их достижению.

Оперативный контроллинг обосновывается экономическими результатами осуществления вариантов по управленческим решениям, которые выражаются в расчетной системе.

Контроллинг помогает спрогнозировать деятельность организации, определить, что может измениться в будущем, как добиться осуществления целей, результатов, показателей, которые были запланированы. Оперативный контроллинг нужен для передачи или перехода стратегического планирования в оперативное.

Различия оперативного от стратегического контроллинга заключается в следующем: список управленческих показателей более конкретен, он шире, и все эти показатели более детализированы. Определение оперативного контроллинга основывается на текущих показателях корпорации, изучении и анализе слабых мест производственной деятельности.

С помощью системы КИС в современном мире происходят концентрация на данных об учете фактических затрат, обработка этих данных, планирование затрат по местам, где возникают затраты, формирование бюджета и его исполнения. В краткосрочных целях используются специальные принципы управленческого учета, прогнозируется полноценное использование оперативного контроллинга.

Оперативный контроллинг, как правило, возлагается на самого руководителя, так как при реализации этого вида контроллинга учитывается важность осуществления разработанных мероприятий, от которых зависит дальнейшая деятельность организации.

Инструментарий и методы осуществления оперативного контроллинга:

1. GAP-анализ;
2. Портфолио-анализ;
3. CVP-анализ;
4. ABC-анализ;
5. Планирование использования ресурсов;
6. Анализ финансов;
7. Методы расчетов инвестиций;
8. Составление бюджета;
9. Функционально-стоимостной анализ.

Последний инструмент используется при осуществлении как оперативного, так и стратегического контроллинга, так как он помогает определить распределение всех фактических затрат на услуги, продукты и ресурсы, из-за которых и образуются эти затраты.

## **2.2. Стратегический контроллинг.**

Стратегическим контроллингом называют подсистему менеджмента, в задачи которой входит координация стратегического анализа, установки целей, задач, планирования и исправление (улучшение) используемой стратегии. Также она занимается контролем над функционированием всей системы, а также определяет, развивает и координирует подсистему стратегического обеспечения информацией.

Основной целью этого вида анализа является движение, стремление, осуществление поставленных целей развития предприятия.

Стратегический контроллинг также обосновывает стратегические планы и отвечает за эту обоснованность. Перед осуществлением контроля за достижением поставленной цели, требуется определить обоснованность выбора той или иной цели, и насколько эта цель осуществима. Проверка планов стратегии предприятия включает в себя проверку на весь перечень планов, их взаимосвязь, а также отсутствие каких-либо противоречий. Следуя результатам этой проверки необходимо создать систему контроля за исполнением намеченного плана, либо начать разработку альтернативных и возможных вариантов стратегического плана.

Для создания системы контроля для достижения целей стратегии нужно выбрать контролируемые их области: качественные или количественные стратегические цели; условия, которые являются основой стратегических планов; устранение слабых мест, которые были выявлены в осуществлении стратегического анализа.

Для определения подконтрольных системных показателей необходимо придерживаться следующих требований: должен быть ограничен объем показателей; эти показатели должны включать в себя данные, касающиеся всей организации и отдельных ее подразделений; перспектива и динамика выбранных показателей; когда выбираешь показатели, особое внимание надо обращать на то, чтобы они были сравнимы с достижениями в прошлом, с достижениями других предприятий и т.д.

Такой анализ состоит из: сравнения нормативных и фактических знаний для определения отклонений; определение причин отклонений и виновников этих отклонений; выявление зависимости между конечными результатами деятельности предприятия с полученными отклонениями; исследование влияния выявленных отклонений на результаты, к которым организация при осуществлении стратегического планирования и стратегического контроллинга приходит в итоге.

Можно утверждать, что система стратегического контроллинга способна помочь организации разумно и эффективно пользоваться имеющимися преимуществами и разрабатывать новые потенциалы дальнейшей и успешной деятельности в будущем.

### **2.3. Ситуационный контроллинг.**

Главной задачей диспозитивного контроллинга является регулирование исполнения как стратегического, так и оперативного планов. Целью текущего контроллинга является определение и обоснование причин отклонений, а также одновременно с управлением предприятия разработка исправляющих действий. Однако исследование определенных отклонений не может быть полным.

Суть текущего контроллинга заключается в том, что делать, если дело осуществляется неправильно. Также диспозитивный контроллинг регулирует осуществление оперативного плана. В процессе ситуационного контроллинга для осуществления поставленных целей определяются мероприятия, связанные с изменениями текущего состояния деятельности предприятия.

Таковыми мероприятиями могут быть: решения о срочных мероприятиях, связанных с рекламой, для активизации и максимизации продаж; приостановление закупок сырья на время для сокращения запасов на складе; смена поставщиков; ликвидация неликвидов; сокращение персонала; преобразования политики инкассации дебиторской задолженности и любые другие внеплановые мероприятия, а также перераспределение ресурсов, которые могут повлиять в лучшую сторону на ситуацию по осуществлению краткосрочных целей.

Но во время использования ситуационного планирования не стоит вносить изменения в краткосрочные планы. Хаотичность внеплановых событий для осуществления краткосрочного

(оперативного) плана, и изменение самого плана, во время его выполнения, под ситуационный, снова открывающиеся обстоятельства, способны обеспечить 100% осуществление краткосрочного плана, но это никак не поможет продвижению организации к намеченной цели.

Следовательно, основанием для рассмотрения краткосрочного годового плана может послужить рассмотрение (ревизия) долгосрочных (стратегических) целей предприятия и изменение стратегического плана.

Виды контроллинга разнообразны по своей сущности. Для решения разного вида операций используется разный контроллинг. При стремлении к осуществлению какой-либо цели во время решения конкретных задач предприятие должно использовать все виды этой сложной системы, которая называется контроллинг.

### **3. Инструментарий контроллинга.**

Для осуществления различных контроллинговых функций используется большое количество разных инструментов и методов решения краткосрочных и долгосрочных (оперативных и стратегических) задач, которые стоят перед организацией. Одинаковый инструментарий может быть использован в процессе выполнения разных функций. Из-за большого разнообразия возможностей применения этих методов и инструментов в выигрышном положении оказываются все подразделения, связанные с функционированием.

Классификация инструментов системы контроллинга:

1. Область применения (для решения каких задач используется тот или иной инструмент?)
2. Период действия.

В учете используется следующий инструментарий: система отчетности управления; методы отчетного анализа; отчеты о хозяйственной деятельности; показатели учета управления и формы учета.

В организации информационных поток используют систему документооборота и карту предпринимательских процессов.

В мониторинге и контроле используются анализ разрывов; система раннего предупреждения; контроль за соответствием плановых и фактических показателей; анализ издержек по учетным и отчетным центрам.

В планировании осуществляется анализ и оптимизация заказных объемов; ABC-анализ; анализ безубыточной точки; расчет покрытия сумм по ступеням; анализ слабых мест; методы и инструменты анализа проектов инвестиций; маржинальный анализ; методы, которые рассчитывают комиссионные вознаграждения; анализ сбыточных областей; анализ функций к стоимостям; анализ потребительской структуры; выбор поставщиков либо со стороны, либо собственное производство; методы конкурентного анализа; бенчмаркинг; портфельный анализ; логистика; SWOT-анализ; потенциальный анализ; сценарный анализ; анализ доставок; анализ на чувствительность; график Ганта; бюджетирование; методы ценообразования; циклический анализ жизни продукта; анализ качества обслуживания и т.д.

Необходимо полноценно убедиться в помощи того или иного инструмента, опираясь на его функции, прежде чем использовать его в определенной ситуации.

Общими методами анализа являются индукция, дедукция, синтез, анализ, моделирование, аналогия, абстрагирование, конкретизация и др.

Специфические методы, которые применяются в контроллинге:

1. АВС-анализ. "В контроллинге АВС-анализ имеет особое значение, поскольку позволяет проводить целенаправленные и экономичные мероприятия."<sup>2</sup> После выявления структурных элементов для необходимых процессов незамедлительно могут быть осуществлены эффективные исправляющие мероприятия. АВС-анализ помогает сравнить величины в натуральном и ценовом выражении. Одной из основных задач руководителя организации является в определении приоритетов. Для этого необходимо классифицировать задачи, процессы, поставщиков, материалы, группы различных продуктов, группы клиентов и области продаж. Таким инструментом должен пользоваться человек на предприятии, который является специалистом по закупкам или заведующий складом. Благодаря такому инструменту в этих областях деятельности нужно определиться с приоритетами, то есть разделить основные и второстепенные процессы покупок, а также складирования. Необходимо сосредоточение на материалах, которые имеют большое значение для экономики предприятия для того, чтобы уменьшить затраты при помощи осуществления целевых мероприятий. Благодаря этому можно увеличить эффективность деятельности по закупкам и складированию. При таком виде анализа происходит разделение задач, выполняющих функции всех уровней, на три группы: А-задачи (такие задачи выполняются основными руководителями; их делегирование не разрешается; они являются комплексными и основными. Решение таких задач благоприятно влияют на эффективность работы организации, но при их невыполнении могут образоваться разные проблемы); В-задачи (тоже являются важными задачами, но их выполнение можно передать компетентным сотрудникам) и С-задачи (ежедневные, постоянные задачи. Необходимость их делегирования помогает сохранить больше времени, которое в дальнейшем можно будет потратить на выполнение важных задач (А-, В-задачи)). Значимости задач при АВС-анализе не соответствуют затратам времени на их осуществление. 5% времени требуется на осуществление А-задач, тогда как значимость их выполнения составляет 80%. Но время, которое затрачивается на реализацию В-задач, сравнима в процентном содержании со значимостью таких задач (15%). Но выполнение С-задач занимают 80% времени, вносимый их решение вклад в получение доходов равняется 5%.

Так же на группы на А, В и С подразделяются детали, которые закупает или складировать предприятие. При помощи определения значений тех или иных деталей для организации может быть достигнуто сосредоточение усилий на определенных закупочных мероприятиях. К тому же, благодаря этому могут быть выявлены основные задачи для складирования, а также определены установки новых приоритетов. Таким образом, А-детали – это дорогостоящие материалы, которым необходима тщательная и интенсивная обработка. Мероприятия для А-деталей: полноценный анализ закупочных цен, рынка и структуры затрат; жесткие переговоры по закупочным ценам; более детальная диспозиция, детальное управление по закупкам и определение взносов по страхованию; постоянный контроль запасов и др. В-детальными являются материалы, характеризующиеся величинами по средним стоимостям. С В-детальными требуется работа либо как с А-детальными, либо как с С-детальными. Это зависит от значения отдельных В-деталей, над которым собирается производиться работа. С-детали – материалы, которые имеют малоценное значение для предприятия, работа над которыми существенно отличается от работы над А-материалами. Из-за огромного количества и низких стоимостей этих материалов основной задачей правильности обращения с этими материалами является уменьшение затрат на оформление закупок и складирование. Для этого необходимо провести следующие операции: сокращение закупочных оформлений; заказы по телефону; расчет по каждому месяцу; простой учет по складу; сокращение контрольных запасов и т.д. Сосредоточение усилий на А-детальях

---

<sup>2</sup> Фольмут, Х.: Инструменты контроллинга. Издательство: Финансы и статистика. Москва 2003, стр. 13

совсем не говорит о том, что не стоит обращать внимание на В- и С-детали. Просто экономическое значение таких материалов не является настолько важным, как у А-деталей.

Поставщики и клиенты также подразделяются на эти три группы.

2. Анализ величины в точке безубыточности. При таком методе анализа наглядно показано, как выручка от продаж зависит затрат и прибыль, а те, в свою очередь, друг от друга. Образуется круговая зависимость трех элементов. Безубыточностью считается состояние, когда от предпринимательской деятельностью не поступает прибыль, а также организация от этой деятельности не теряет своих сбережений, то есть такая деятельность также не приносит убытка. Зоной безопасности (зоной прибыли) является разность между безубыточным объемом продаж и фактическим количеством проданной продукции. От зоны безопасности зависит финансовое состояние организации. Чем больше зона прибыли, тем прочнее состояние финансов на предприятии. Безубыточный объем продаж – это один из основных показателей, которыми пользуются при разработке бизнес-планов, оценки предпринимательской деятельности, а также при обосновании решений, связанных с управлением.

3. Метод расчета сумм покрытия. При осуществлении этого метода контроллинга происходит вычитание от выручки от продаж изначально переменных, а потом и постоянных затрат. При помощи этого метода можно выяснить, какой является прибыль или какой результат, связанный с производством, останется у организации во время продажи изделия по рыночной цене. Прибыль появляется тогда, когда величина постоянных затрат больше сумм покрытия по всей, связанной с продажей, продукцией.

Так же в своей курсовой работе хочу посвятить несколько слов такому инструменту контроллинга, как SWOT-анализ.

Слово «SWOT» является акронимом нескольких слов: сила (strength), слабость (weaknesses), возможности (opportunities) и угрозы (threats). Таким образом, обстановка, происходящая внутри предприятия отражается в сильных и слабых сторонах (S и W), а внешняя, в свою очередь, находит свое отражение во внешних возможностях организации, а также угрозах, которые могут каким-либо образом повлиять на работу предприятия (O и T). В основном такой вид анализа используется при разработке маркетинговых стратегий. Следовательно, SWOT-анализ помогает определить сильные и слабые стороны предприятия, внешние возможности и угрозы, а также устанавливает связь между этими факторами. При помощи результатов такого анализа можно выяснить, обладает ли организация внутренними ресурсами и силами для реализации возможностей, которые имеются в наличии, а также определить, способно ли предприятие противостоять внешним угрозам, и какими внутренними недостатками оно обладает. Внутренний аудит и аудит внешней среды являются основой SWOT-анализа. При проведении внешнего аудита можно определить привлекательность рынка, а также узнать об остальных возможностях и угрозах, исходящих из внешней среды. При осуществлении внутреннего аудита организации происходит оценка ресурсов предприятия, процессов, происходящие путем предпринимательской деятельности, а также проходит анализ конкурентоспособности фирмы. Во время анализа сильных и слабых сторон организации происходит либо подтверждение (сохранение), либо изменение формулировки, в которой указываются преимущества предприятия по конкурентоспособности.

Когда используется SWOT-анализ, обязательно оценивается та или иная ситуация со всевозможных точек зрения. Например: происходит оценка возможных и фактических покупателей, клиентов организации; основных конкурентов; выявляется действительный лидер на рынке. Такой вид анализа позволяет определить негативные моменты, на которые раньше организация не обращала внимания и, быть может, вообще не подозревала о существовании минусов.

Как и любая система, контроллинг имеет множество инструментов и методов, которые применяются при выполнении различных операций. Этот инструментарий помогает выявить недостатки организации, чтобы избавиться от них, определиться с преимуществами того или иного предприятия, а также просто анализировать сложившиеся ситуации на предприятии и на рынке.

#### **4. Контроллинг в системе управления предприятием.**

Цели контроллинга в системе управления обычно подразделяются на общие и специальные. Общими целями всегда являются цели самой организации. Однако выявление основных специальных целей контроллинговой системы до сих пор является спорным вопросом. Осуществление задач, в которых требуется достижение определенных финансовых показателей, которые помогают определить финансовую эффективность предприятия, обеспечивают достижение целей контроллинга. Главной функциональной задачей контроллинга является управление затратами и результатами предпринимательской деятельности, так как в основном коммерческие предприятия стремятся к максимальному увеличению прибыли. Контроллинговая система должна также собирать, обрабатывать и предоставлять руководству релевантной для организации информации по управленческим решениям. Контроллинг проводит специальные исследования, благодаря которым определяются состояние и тенденции развития фирмы в условиях рыночных отношений, сравнивает уровень производительности предприятия с уровнями производительности предприятий-конкурентов (в этом контроллингу помогает бенчмаркинг), разрабатывает методики налогового планирования, рассчитывает эффективность инновационных и инвестиционных проектов и т.д.

"Важнейшими объектами контроллинга являются прибыль и центры ответственности".<sup>3</sup> Задачи контроллинга в сфере производственного учета состоят из создания системы сбора информации, которая является существенной при принятии управленческих решений, и ее обработки. В этой же сфере контроллинг рассматривается как инструмент, который разрабатывает учетные методы затрат и вычислительной себестоимости, показатели (финансовые и общеэкономические), оценивающие деятельность фирмы как в целом, так и по отдельным подразделениям.

В контроллинговой системе, включающей в себя не только аналитические выводы, существует также же ключевая составляющая. Этой составляющей являются люди, работники предприятия, которые как раз и занимаются осуществлением контроллинговой деятельности. Они собирают потоки информации, исходящие как от руководителей, так и от обычных служащих той или иной организации. На предприятиях создаются специальные подразделения (службы контроллинга), в которых состоят люди, занимающиеся контроллинговой деятельностью, для улучшения эффективности их работы. Службы контроллинга играют одну из основных ролей на предприятии, поэтому такие службы находятся в одном ряду с такими финансово-экономическими отраслями предприятия, как бухгалтерия и финансовый отдел.

Для образования подобной службы в организации следует учитывать некоторые требования: контроллинговая служба должна получать всю информацию о предприятии из всех отраслей, находящихся на этом предприятии; она должна иметь возможность осуществлять сбор необходимой ей дополнительно информации при помощи других служб, связанных с экономикой предприятия для анализа и составления выводов, которые не содержатся имеющихся

---

<sup>3</sup> Ковалев, С.В.: Система контроллинга персонала промышленной организации. Учебное пособие. Издательство: КНОРУС, Москва 2010г., стр. 9

документах; должна иметь право внедрять новые, нужные ей для осуществления своей деятельности, процедуры по аналитическому сбору информации; она должна иметь возможность быстрой передачи информации руководству организации и должна быть службой, которая не зависит от иных финансово-экономических служб. "Фундаментальным для разделения процессов формулирования и реализации стратегии является допущение о возможности сбора и передачи «наверх» практически без потерь и искажений всех необходимых данных".<sup>4</sup>

Образование контроллинговой службы довольно длительный процесс, который начинается с создания определенной группы, состоящей из 3-5 людей, которые занимаются получением информации, ее анализом и обеспечением оперативной информации, заключающей в себя данные о состоянии затрат и т.д. Такие люди являются высококвалифицированными и имеют возможность к доступу к экономической информации. По истечении некоторого времени такая служба устанавливает связи с другими финансовыми службами- происходит период становления контроллинга. Далее контроллинговая служба может увеличить свой штат и расширить свое влияние. Образуются цеха, в каждом из которых есть контроллер, отвечающий за тот или иной цех. Происходит упрочнение отношений с другими подразделениями. Начальник контроллинговой службы получает высокий статус и становится независимым от начальников других служб.

В итоге служба контроллинга полноценно вливается в жизнь предприятия и упрочняется в нем, но при этом сохраняет свою независимость от других отраслей, которые, однако, могут быть зависимы от самой контроллинговой службы.

В предприятии следует создать рациональную структуру различного рода экономических служб, которые будут способны решить множество проблем, с которыми сталкивается организация. Эти службы не должны повторяться или копировать друг друга. Эти службы должны работать слаженно для увеличения прибыльности организации и подчиняться финансовому директору по экономике, либо человеку с похожей должностью, либо лицу его заменяющему. Служба контроллинга должна входить в структуру этих экономических служб и занимать достойное место в ней.

## **Заключение.**

Контроллинг развивался длительно и сложно. Этапы, связанные с совершенствованием этой системы связаны изменениями в среде бизнеса, предпринимательской деятельности. Бывали такие случаи, когда организации не могли достичь поставленных целей путем использования старых управленческих методов. После появления контроллинга и его внедрения в организации стало ясно, что он необходим для эффективной предпринимательской деятельности и успешного осуществления поставленных целей.

В ходе исследования контроллинговой системы и написания своей курсовой работы выяснилось, что контроллинг в осуществлении предпринимательской деятельности фирмы устанавливает цели, собирает и анализирует информацию для принятия решений, связанных с управлением, рассматривает и изучает отклонения фактических данных от плановых и подготавливает рекомендации по принятию управленческих решений. Контроллинг используется для улучшения уровня эффективности менеджмента.

---

<sup>4</sup> Минцберг, Г., Альстранд, Б., Лампель, Ж.: Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента. Издательство: Альпина Паблишер, Москва 2013. ISBN – 978-5-9614-2223-8

Контроллинг для выполнения своих задач использует разные инструменты и методы, которые помогают более эффективно и точно подходить к решению появившихся проблем, чтобы их проанализировать и избавиться от минусов, а также увеличить прибыль предприятия.

Контроллинг, так было выяснено, является не односторонней системой, которая занимается определенным видом деятельности. Он сам по себе разнообразен. Об этом говорит то, что контроллинг бывает различным: оперативный, стратегический и текущий. В каждом из этих видов он выполняет разные задачи, путем использования определенных методов и инструментов, необходимых для применения при решении различных задач.

В современном мире на рынке действуют организации, которые постепенно, либо полноценно внедряют контроллинговую систему в единую и определенную стратегию. Мир развивается стремительно, также стремительно меняются условия на рынке. Очень сложно предприятиям оставаться на плаву при постоянных изменениях. Именно контроллинг помогает организациям функционировать, продолжать свою деятельность, удерживаться на плаву, получать прибыли и быть конкурентоспособными.

### **Список использованной литературы.**

1. Антушак, Э.: Основы менеджмента. Курс лекций. Издательство: Oeconomica. Praha 2011. ISBN – 978-80-245-1804-8
2. Фольмут, Х.: Инструменты контроллинга. Издательство: Финансы и статистика, Москва 2003. ISBN – 3-8092-1080-3
3. Минцберг, Г., Альстранд, Б., Лампель, Ж.: Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента. Издательство: Альпина Паблишер, Москва 2013. ISBN – 978-5-9614-2223-8
4. Ковалев, С.В.: Система контроллинга персонала промышленной организации. Учебное пособие. Издательство: КНОРУС, Москва 2010г.
5. Вебер, Ю., Шеффер, У.: Введение в контроллинг. Издательство: ИП «Объединение контроллеров», Москва 2014. ISBN – 978-5-906526-05-2