ОГЛАВЛЕНИЕ

|  |  |
| --- | --- |
| ВВЕДЕНИЕ....................................................................................................... | 3 |
| 1 КОНТРОЛЛИНГ КАК ИНТЕГРАЛЬНАЯ ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ....................................................... | 6 |
| 1.1 Обзор понятий контроллинга................................................................... | 6 |
| 1.2 Контроллинг как система управления предприятием............................ | 13 |
| Выводы по разделу один................................................................................... | 23 |
| 2. ПРАКТИКА ПРИМЕНЕНИЯ КОНТРОЛЛИНГА НА РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ............................................................................................. | 24 |
| 2.1 Действующая в России система контроллинга........................................ | 24 |
| 2.2 Недостатки действующей системы и рекомендации для их устранения | 27 |
| Выводы по разделу два..................................................................................... | 29 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ................................................................................................. | 30 |
| БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.............................................................. | 33 |

ВВЕДЕНИЕ

Деятельность любого предприятия невозможно представить без системы управленческого учета. С древних времен люди понимали, что учет необходим, несмотря на то, что тогда еще никто не требовал строгой отчетности. Учет велся для собственного удобства и оптимизации своей деятельности. Сегодня требования к бухгалтерскому учету регламентированы законодательством, однако, теперь для оптимизации деятельности ведется управленческий учет. Ведь невозможно качественно управлять предприятием, не подозревая, какие издержки несет производство, сколько времени требуется на изготовление продукции, насколько эффективно используются основные средства и т. д.

Условия жестокой конкуренции и переменчивая внешняя среда заставляют предприятия совершенствовать систему управленческого учета, принимать управленческие решения осмысленно и основывать их исключительно на изученной информации. В этих условиях образовалась целая система под названием «контроллинг». Основалась она ранее в зарубежных странах, чем в России. Однако сегодня российская экономическая система дает все условия для развития и совершенствования контроллинга. Тем не менее, многие руководители предприятий слишком консервативны и привыкли вести бизнес «по старым правилам». Так, зачастую можно встретить советские методики ведения учета в 2017 году.

Возможно, эта проблема связана с недопониманием термина «контроллинг», а также непонимания в принципе всей философии этой системы.

Трактовок этого понятия очень много, и каждый по-своему понимает, что такое контроллинг. В работе рассмотрены некоторые виды понятий, соответствующие этим представлениям, задачи и цели контроллинга. Приводятся авторские определения таких известных экономистов, как Рудольф Манн и Эльмар Майер, Дитгер Хан и др.

Принципиальные различия понятий заключаются в разных взглядах на контроллинг:

1. «контроллинг» и «управленческий учет» – разные названия одного и того же процесса;
2. контроллинг – часть управленческого учета;
3. контроллинг как самостоятельная система или концепция управления предприятием.

Исследование инновационного потенциала предприятия системой контроллинга также играет крайне важную роль. За рубежом уже достаточно давно службой контроллинга управляются и стимулируются инновационные процессы. Освоение этой сферы может резко повысить эффективность деятельности предприятия.

Инвестиционная привлекательность также контролируется службой контроллинга, это важный рычаг повышения эффективности.

Цель работы – провести обзор понятий контроллинга и раскрытие основных аспектов его применения на российских предприятиях.

Задачи работы:

1. рассмотреть различные понятия контроллинга;
2. выделить в них общие черты и различия;
3. проанализировать применение контроллинга на отечественных предприятиях.

В первом разделе работы выделены основные понятия, контроллинг рассмотрен с разных точек зрения, каждая из которых является важной для представления полной картины контроллинга как системы управления предприятием. Поднимается вопрос, какие функции может и должен выполнять контроллинг, с чего лучше начать при его внедрении на предприятии, в каких случаях предприятию сначала нужно пройти подготовку и т. д.

Во втором разделе работы рассмотрены проблемы внедрения и развития системы контроллинга в российской реальности. Несмотря на то, что действующие системы контроллинга в России уже существуют. Они сильно отстают от развития западной системы, но сегодня открывается много перспектив развития. Система образования пытается ориентировать студентов на построение качественной системы управления, и, хотя российский контроллинг больше является операционным, чем стратегическим, все больше людей понимают значимость поставленных на предприятии целей, которые последовательно ведут к стратегии предприятия.

Несмотря на то, что контроллер должен быть специалистом во многих сферах и уметь исполнять многие функции на предприятии, окончательные управленческие решения принимает топ-менеджмент либо собственники компаний. В этой связи контроллер должен выступать в качестве своеобразного «советника», потому что только служба контроллинга знает все проблемы изнутри и имеет представление, каким образом можно их наиболее эффективно решить.

1 КОНТРОЛЛИНГ КАК ИНТЕГРАЛЬНАЯ ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

* 1. Понятие контроллинга

И Т.Д. В СООТВЕТСТВИИ С ТЕМОЙ

.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Контроллинг как система, позволяющая прийти к стратегии предприятия, прошел длинный путь развития за рубежом. В нашей российской действительности контроллинг до сих пор не всеми воспринимается как система, работающая на долгосрочную перспективу. Развитие получает в основном оперативный контроллинг.

За рубежом же даже небольшие предприятия ставят себе задачу обеспечить согласование между стратегиями и оперативной деятельностью [19].

Возникновение и развитие контроллинга связано прежде всего с изменениями внешней среды: ужесточение конкуренции, экономические кризисы, нестабильность рынка. В этих сложных условиях консервативные методы не работают.

Управленческий учет, анализ, планирование и контроль должны быть максимально сконцентрированы вместе. Если все эти функции будут осуществляться разными подразделениями, и не будет никакого итогового объединения и обобщения, возможно разногласие в их ведении. Для того, чтобы этого избежать, образуются подразделения контроллинга, объединяющие эти функции.

Ориентированность контроллинга на достижение целей и выполнение стратегии позволяет бизнесу эффективно развиваться.

При внедрении контроллинга на российском предприятии необходимо тщательно оценивать внедряемые инструменты, правильно оценивать готовность предприятия к внедрению и его сложность, необходимость получаемой и запрашиваемой информации, а также соответствие получаемой картины целям и стратегии предприятия.

Общие цели контроллинга – цели предприятия. Среди них могут быть такие как:

1. повышение прибыли;
2. повышение рентабельности;
3. привлечение инвестиций;
4. развитие инноваций;
5. оптимизация затрат и другие.

Контроллер должен предоставлять руководству информационно-аналитическую основу для принятия управленческих решений, не противоречащих целям предприятия.

Цели предприятия обычно имеют иерархию, дополняют друг друга, а оценить их выполнение можно с помощью установленных плановых показателей. Отклонение этих показателей в большую или меньшую сторону как раз является объектом анализа служб контроллинга. А если служба контроллинга действует на предприятии уже достаточно давно, то наоборот, по этим отклонениям можно оценить качество работы контроллеров.

Инструментами для службы контроллинга может служить учет, анализ, планирование, бюджетирование и внутренний контроль. Это не значит, что служба контроллинга должна вести учет вместо отдела отчетности или проводить анализ вместо отдела экономического анализа, контроллеры просто используют эту информацию, выявляют причины отклонений фактических показателей от плановых, предоставляют полученную информацию руководству для принятия эффективных управленческих решений.

Российский контроллинг развивается достаточно медленно, однако понимание, что преобладать должен все-таки стратегический контроллинг уже существует. Люди начинают привыкать к мысли, что без контроллинга не построить эффективную систему управления, и перед российским контроллингом открываются большие перспективы развития.

Предприятия, на которых внедрена и развивается система контроллинга, намного более экономически эффективны с точки зрения направленности на перспективу. При наличии системы контроллинга намного упрощаются процессы планирования, за счет своевременного получения точной информации от служб контроллинга, принимаются качественные управленческие решения, которые позволяют осуществлять цели предприятия.

Ассоциация менеджеров России проводила исследования и опросы, согласно которым большинство менеджеров крупных предприятий ценит контроллинг в первую очередь потому, что он позволяет быстро решать вопросы, которые связаны с конкурентоспособностью предприятия.

Таким образом, можно сделать вывод, что контроллинг является именно системой, причем многоуровневой системой, которая на разных предприятиях в зависимости от специфики деятельности контролирует различные подразделения и делает акцент на таких областях, как учет, анализ, планирование и внутренний контроль.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

**ПРАВИЛА ОФОРМЛЕНИЯ ПРОШУ СМОТРЕТЬ ТОЛЬКО   
В МЕТОДИЧКЕ КАФЕДРЫ**

<http://hsem.susu.ru/aaa/studentu/standartyi-oformleniya/>

**ПРОШУ ИСПОЛЬЗОВАТЬ УЧЕБНИКИ ИЗ ОБЯЗАТЕЛЬНОГО СПИСКА, А ТАКЖЕ УЧЕБНИКИ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ КАФЕДРЫ (СМ. САЙТ КАФЕДРЫ)**

1 Horvarh & Partners. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / Под ред. В. Григорьевой, В. Толкача. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 269 с.

2 Becker Albrecht. Accounting for «Controlling». Contradictions in the Theoretical Foundations of Management Accounting Control in German Business Administration. Berlin: Department of Business Administration Free University, 1999. – 223 с

3 Ананькина, Е. А., Данилочкин, С. В., Данилочкина, Н. Г. Контроллинг как инструмент управления предприятием. / Под ред. Данилочкиной Н.Г. М.: ЮНИТИ, 2002. – 279 с.

4 Анискин, Ю.П., Павлова, A.M. Планирование и контроллинг: учебник по специальности «Менеджмент организации». – М.: Омега-Л, 2005. – 280 с.;

5 Воронин, В.П. Научно-методические основы построения системы контроллинга на предприятиях химической промышленности. Воронеж: ВГТА, 2006. – 224 с.;

6 Внедрение контроллинга в организации: этапы и типичные ошибки // А.М. Kapминcкий, Центр дистанционного обучения "Элитариум", Москва, 2010;

7 Дайле, А. Практика контроллинга. Пер. с нем. / Под ред. М.Л. Лукашевича, Е.Н. Тихоненковой. – М.: Финансы и статистика, 2003, 336 с.;

8 Друри, Колин, Управленческий и производственный учет: учебный комплекс для студентов вузов / Колин Друри, пер. с англ. В.Н. Егорова, М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012, – 1423 с.;

9 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, 2002. – 256 с.;

10 Карминский, А.М., Фалько, С.Г., Жевага, А.А., Иванова, Н.Ю. Контроллинг: Учебник / под ред. А.М. Карминского, С.Г. Фалько. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 336 с.;

11 Контроллинг – объективная необходимость энергично развивающегося российского бизнеса // Практические материалы Конференции "Современные инструменты эффективного управления бизнесом" (2-3 июня 2012 г., г.Москва).

12 Королева, Л.П. Формирование системы контроллинга на промышленном предприятии: Дис. … канд. экон. наук: 08.00.05. – М.: РГБ, 2007;

13 Лазарева, Е.Г. Система контроллинга на современном предприятии // Финансовый менеджмент. – 2005. – № 6. – С. 37-45;

14 Манн, Р., Майер, Э. Контроллинг для начинающих / Под ред. д.э.н. В.Б. Ивашкевича. – М.: Финансы и статистика, 1995. – 304 с.;

15 Попова, Л.В. Современный управленческий анализ. Теория и практика контроллинга: учебное пособие. – М.: Дело и сервис, 2006. – 272 с.;

16 Пич, Г. Уточнение содержания контроллинга как функции управления и его поддержки // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – № 3. – 102с.;

17 Попченко, Е.Л., Ермасова, Н.Б. Бизнес-контроллинг. – М.: Издательство «Альфа-пресс», 2006. – 288 с.

18 Лихтарев, Л.Ю. Cистематизация определений термина «контроллинг» // Л.Ю. Лихтарев / Экономические исследования. – 2011. – № 2.

19 Фалько, С.Г. Не просто учет, а информационная поддержка // Экономика и жизнь. – 2007. – № 35. – 31 с.

20 Фалько, С.Г., Ассадулин, Р.А. Перспективы развития контроллинга // Контроллинг. – 2006. – № 3.

21 Фолльмут, Х.Й. Инструменты контроллинга от А до Я. – М.: Издательство «Омега-Л», 2007. – 127с.

22 Хан, Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / перевод с нем. под редакцией А.А. Турчака, Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 767с.