

# КОНТРОЛЛИНГ

**Автор**  
**д.э.н., проф. С.Б. Сулоева**

# Введение

**Сущность и экономическое  
содержание контроллинга**

# Сущность и экономическое содержание

---

**Контроллинг** – это новейшая концепция эффективного управления фирмой для обеспечения ее долгосрочного существования на рынке.

*Причины появления новой концепции следует искать в особенностях развития экономики в 80-90 годах.*

# Сущность и экономическое содержание

## Особенности развития экономики промышленно развитых стран

19 80 г. - 1990 г.

1. Насыщение внутренних рынков ведет за собой усиление конкуренции;	5 . Сокращение инновационных циклов и высокие расходы на НИОКР и подготовительную работу;
2. Резкое подорожание стоимости сырья, топлива, энергии;	6. Быстрый технический прогресс; .
3. Социальная ориентация экономики.	7. Рост масштабов производства;
4. Изменение законодательства по вопросам экологии.	

# Существующие интерпретации контроллинга

**КОНТРОЛЛИНГ**

• **мета функция процесса управления** (например, координирующая или учетная функция)

• **функциональная область в системе управления предприятием,**  
устанавливающая взаимосвязь между другими функциональными областями (маркетингом, производством, финансами и т.д.)

• **Инструмент менеджмента,**  
осуществляющий его информационно-методическое обеспечение в процессе принятия управленческих решений

# Эволюция систем управления и концепций контроллинга

Эпоха предпринимательства	Эпоха промышленного переворота (1820-1900 г.г.)	Эпоха массового производства (1900-1930 г.г.)	Эпоха массового сбыта (1930-1950 г.г.)	Постиндустриальная эпоха		
				1950-1970 г.г.	1970-1990 г.г.	1990 – настоящее время
<b>Факторы конкурентоспособности</b>	Низкая себестоимость		Качество продукции	Адаптивность	Инновационность	
<b>Система управления по ценностям экономического субъекта</b>	Производственная система управления		Маркетинговая система управления		Система управления постоянными изменениями	
<b>Главный приоритет в управлении</b>	Оперативное управление		Долгосрочное бюджетное планирование	Стратегическое планирование	Стратегическое управление	Стратегическое предпринимательство
<b>Система управления по ключевому фактору, лежащему в основе системы управления</b>	Интуитивный подход к управлению	Функциональная система управления		Процессная система управления	Проектная система управления Инновационная система управления	
<b>Этапы развития контроллинга</b>	Контроллинга нет, есть зачатки подхода ориентированного на бухгалтерский учет	Развитие оперативного контроллинга как системы интеграции бухучета и финансового контроля		Контроллинга как система информационной поддержки менеджмента		Контроллинг как концепция управления
<b>Функции контроллинга</b>	Учетно-аналитическая			Учетно-аналитическая, консультационная	Направляющая, координирующая, корректирующая, консультационная, контролирующая, учетно-аналитическая	

# Общая концепция контроллинга

Оптимальный результат деятельности (прибыль, стоимость фирмы и др.)

Устойчивое конкурентное преимущество

Создание ценностей

Ценности выше, чем у конкурентов

Внешняя и внутренняя среда

Анализ окружения, определяющего внешнее и внутренне конкурентное преимущество (СА)

формирование конкурентного преимущества

Выработка качественных целей развития предприятия определяющих СА

развитие конкурентного преимущества

- Создание системы оценочных показателей, отражающей СА и цели предприятия
- Разработка системы контрольных показателей исходя из анализа перечня оценочных показателей, критичных факторов внешней среды, «узких» и «слабых» мест предприятия

Разработка «следящей» системы координации и контроля за процессом достижения конечных результатов деятельности предприятия с выявлением причин и виновников возможных отклонений фактических значений контрольных показателей от запланированных.

устойчивое поддержание конкурентного преимущества

- Анализ отклонений и определение степени их влияния на целевые параметры
- Принятие «удовлетворительных» управленческих решений по контуру управления и внесение поправок в стратегии достижения СА

**Контроллинг – это ориентированная на рынок и конкуренцию концепция управления, направленная на формирование, развитие и устойчивое поддержание конкурентных преимуществ предприятия за счет системной интеграции и координации функций и объектов менеджмента и управления в реальном масштабе времени с учетом требований внешней и внутренней среды**

# Сущность и экономическое содержание

И общей концепции контроллинга следует, что он обладает двойственностью и имеет две стороны – управляет процессом создания конкурентных преимуществ, а также способствует его устойчивому поддержанию. Чтобы охарактеризовать эту «встроенную двойственность» применяют термины «**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ**» и «**ОПЕРАТИВНЫЙ**» контроллинг

***Оперативный контроллинг – активный процесс с краткосрочным горизонтом, позволяющий установить контроль за достижением текущих и оперативных целей деятельности предприятия.***

**Стратегический контроллинг – это интеллектуальный и экономический фундамент организации, устанавливающий контроль за достижением стратегических целей организации.**

Рассмотрим особенности стратегического и оперативного контроллинга:



# Сущность и экономическое содержание

Признаки сравнения	Стратегический контроллинг	Оперативный контроллинг
<b>Уровни управления</b>	Стратегическое управление	Текущее и оперативное управление
<b>Цели</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Достижение конкурентных преимуществ</li> <li>2. Обеспечение выживаемости предприятия.</li> </ol>	Обеспечение прибыльности и ликвидности предприятия.
<b>Задачи</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ответственность за стратегическое планирование;</li> <li>2. Определение основных оценочных и подконтрольных показателей;</li> <li>3. Сравнение плановых и фактических подконтрольных показателей с целью выявления отклонений по причинам и виновникам;</li> <li>4. Создание информационной системы для принятия управленческих решений.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Руководства при планирование;</li> <li>2. Определение оценочных и подконтрольных показателей по результатам и затратам;</li> <li>3. Сравнение плановых и фактических подконтрольных показателей с целью выявления отклонений;</li> <li>4. Создание информационной системы для принятия управленческих решений.</li> </ol>
<b>Методы, инструменты</b>	Методы стратегического управления, система сбалансированных показателей (BSC), модель EVA, модель ABC – учет.	Система «direct-costing», система «standart-costing», модель Du Pont, бюджетирование, критерии принятия управленческих решений
<b>Контрольные показатели</b>	Факторы успеха фирмы, риски (риск-контроллинг)	Прибыль, маржинальная прибыль, затраты, рентабельность, ликвидность

# ОСНОВНЫЕ РАЗДЕЛЫ КУРСА

---

- **Введение. Сущность и экономическое содержание контроллинга**
- **1. Исследование поведения затрат**
- **2. Инструменты контроллинга**

# Тема 1. Основные вопросы

---

1. **Формирование прибыли предприятия**
2. **Сущность и классификация затрат**
3. **Структура затрат по периодичности возникновения**
4. **Структура затрат по экономическим элементам**
5. **Структура затрат по статьям себестоимости**
6. **Структура затрат по отношению к объекту**
7. **Система управления затратами на основе полной себестоимости: absorption/full costing**
8. **Структура затрат по отношению к объему выпуска**
9. **Структура затрат по центрам ответственности (ЦО)**
10. **Структура затрат по вариантам управленческих решений**



---

# **Исследование поведения затрат**

## **1.1. Формирование прибыли предприятия**

# 1.1. Формирование прибыли предприятия

---

- **Прибыль** – это основной оценочный показатель деятельности предприятия на этапе текущего управления.

# Схема формирования прибыли предприятия



# Схема формирования прибыли предприятия

Продолжение Рис. 1.

