

# Контроллинг в системе управления

Подготовила студентка 3-го курса  
Группы Д31  
Мельникова Е.В.

- 0 Контроллинг – это система управления достижением целей и неотъемлемая часть управления предприятием. Современный менеджмент разделяет предприятие на две группы: оперативные (краткосрочные) и стратегические (долгосрочные, перспективные).
- 0 Поэтому контроллинг позволяет осуществлять постоянный контроль за достижением как стратегических, так и оперативных целей деятельности предприятия. Следовательно, контроллинг как система включает в себя два основных аспекта: стратегический и оперативный.

## 0 Стратегический контроллинг

- 0 Стратегический контроллинг координирует функции стратегического планирования, контроля и системы стратегического информационного обеспечения.
- 0 Цель стратегического контроллинга – обеспечение выживаемости предприятия и «отслеживание» движения предприятия к намеченной цели развития. Для этого нужно формулировать и внедрять стратегии поиска, построения и сохранения потенциала успеха (доходности). Следует различать новые и существующие потенциалы успеха.
- 0 Если предприятие может обеспечить более эффективное, чем у конкурентов, решение имеющихся, изменяющихся или новых проблем клиентов, то это означает его способность генерировать новые потенциалы успеха. Под имеющимися потенциалами успеха понимают созданные и используемые на предприятии потенциалы.

0 Потенциалы успеха можно разделить также на внешние и внутренние. Внешние потенциалы зависят от успешной комбинации «продукт/рынок». Внутренние потенциалы могут быть следующих видов: информационные, структурные, технические, финансовые, кадровые и др.

0 Центральным пунктом стратегического планирования является разработка стратегий – возможных действий по достижению целей, стоящих перед предприятием. Установление стратегических целей начинают с анализа информации о внешних и внутренних условиях работы предприятия. На этапе стратегического управления прогноз изменений внешних условий играет немаловажную роль, поэтому анализ внешних и внутренних факторов включает в себя следующие направления:

#### 1. Предприятие.

- 0 Анализ рынка капитала
- 0 Анализ рынка сырья и материалов
- 0 Анализ рынка сырья и анализ конкурентов
- 0 Анализ экономико-политической сферы

## 2. Анализ внешней среды.

- 0 Анализ рынка технологий
- 0 Анализ рынка труда
- 0 Изучение экологических проблем
- 0 Изучение социально-политической сферы

## 3. Анализ внутренней среды.

- 0 Анализ маркетинга
- 0 Анализ людских ресурсов
- 0 Анализ технических и технологических ресурсов
- 0 Анализ проведения НИОКР
- 0 Анализ выпускаемой продукции
- 0 Анализ существующей организационной структуры
- 0 Анализ финансового состояния предприятия
- 0 Оценка территориального расположения.

Процесс стратегического планирования можно разбить на следующие фазы:

- поиск и формулирование стратегической цели;
- оформление и оценка стратегии;
- принятие стратегического решения.

Стратегические цели. Это цели, которые выводятся из общих целей (миссии) предприятия и конкретизируются как новые и существующие (либо внутренние и внешние) потенциалы успеха. Одновременно вводятся ограничения в виде фиксированных и независимых переменных. Эти ограничения как экзогенного (внешнего), так и эндогенного (внутреннего) характера представляют собой исходные предпосылки процесса планирования. Сформулированные плановые цели и ограничения определяют процесс поиска альтернативных вариантов, а также оценку их реализуемости.

## Оперативный контроллинг

- Оперативный контроллинг координирует процессы оперативного планирования, контроля, учета и отчетности на предприятии при поддержке современной информационной системы.
- Основной задачей оперативного контроллинга является обеспечение методической, информационной и инструментальной поддержки менеджеров предприятия для достижения запланированного уровня прибыли, рентабельности и ликвидности в краткосрочном периоде.

В отличие от стратегического контроллинга оперативный контроллинг ориентирован на краткосрочный результат, поэтому инструментарий оперативного контроллера принципиально отличается от методик и инструментов стратегического контроллера. Отличия представлены в таблице 1.

Таблица 1. Отличительные особенности оперативного планирования в сопоставлении со стратегическим планированием

| Признаки                         | Стратегическое планирование                    | Оперативное планирование  |
|----------------------------------|--|---|
| Иерархические ступени            | В основном на уровне высшего руководства       | Включает все уровни с основным упором на среднее звено управления |
| Неопределенность                 | Существенно выше                               | Меньше  |
| Вид проблем                      | Большинство проблем не структурировано         | Относительно хорошо структурированы                               |
| Временной горизонт               | Акцент на долгосрочные аспекты                 | Акцент на кратко- и среднесрочные аспекты                         |
| Потребная информация             | В первую очередь из внешней среды              | В первую очередь из самого предприятия                            |
| Альтернативы планов              | Спектр альтернатив в принципе широк            | Спектр ограничен  |
| Охват                            | Концентрация на отдельных важных позициях      | Охватывает все функциональные области и интегрирует их            |
| Степень детализации              | Невысокая                                      | Относительно большая  |
| Основные контролируемые величины | Потенциалы успехов (например, рост доли рынка) | Прибыль, рентабельность, ликвидность                              |

- Основное различие между стратегическим и оперативным контроллингом заключается в том, что первый ориентирован на тенденции будущего, а последний, напротив, «смотрит» в настоящее.
- В реальной практике стратегический и оперативный контроллинг достаточно тесно взаимодействуют друг с другом в процессе реализации функций менеджмента. Служба контроллинга выступает в качестве координатора между правлением и подразделениями предприятия при разработке стратегических и оперативных планов, а также осуществляет контроль за их выполнением.