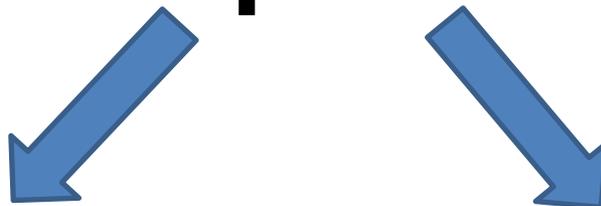


Эволюция взглядов на контроллинг прошла через следующие этапы:

1. *До 1950-х — учет себестоимости, финансовый контроль затрат с использованием методов бюджетирования.*
2. *В 1950-1960-е — методика учета и калькулирования себестоимости продукции по переменным затратам (директ-костинг), предоставление информации по центрам ответственности для целей управленческого планирования и контроля.*
3. *Середина 1960-х до середины 1980-х — разрабатываются технологии управления затратами и методики анализа бизнес-процессов*
4. *С 1985 по 1995 гг. — разработана методика учета затрат по бизнес-процессам (система ABC), контроль за формированием стоимости продукции в ходе использования ограниченных ресурсов при выполнении бизнес-процессов.*
5. *После 1995г. — стоимостно-ориентированное управление развитием предприятия, основной источником информации, необходимой для управления предприятием.*

Контроллинг



философия и образ мышления руководителей,
ориентированные на эффективное использование ресурсов и развитие предприятия в долгосрочной перспективе;

интегрированная **система** информационно-аналитической и методической **поддержки руководителей** в процессе планирования, контроля, анализа и принятия управленческих решений по всем функциональным сферам деятельности

Контроллинг — это контрольно-информационная система

обеспечения управления развитием предприятия на основе измерения ресурсов, затрат и результатов внутрихозяйственной деятельности предприятия

Цель контроллинга – предоставление руководству комплексной информации, необходимой для управления развитием предприятия.

- **Задачи** системы стратегических и оперативных (тактических) целевых показателей деятельности предприятия;
- использование механизмов контроля в целях обеспечения согласованной работы коллектива предприятия в направлении поставленных целей;
- исследование альтернативных вариантов достижения поставленных целей, обоснование выбора оптимального варианта;
- группировка и обобщение затрат и результатов в различных аналитических разрезах (по видам затрат и результатов, местам формирования, центрам ответственности, объектам калькулирования);
- координация деятельности структурных подразделений, отделов и сотрудников предприятия, планирование, бюджетирование;
- анализ деятельности предприятия, обоснование необходимости осуществления корректирующих воздействий;
- оценка эффективности и целесообразности инвестиционных проектов и тактических управленческих решений.

Контроллинг направлений деятельности предприятия

Контроллинг маркетинга

информационная поддержка эффективного менеджмента по удовлетворению потребностей клиентов

построение матрицы «продукт-рынок», координация стратегических планов

формирование и контроль ценовой, сбытовой и коммуникационной политики

Контроллинг обеспечения ресурсами

информационное обеспечение процесса приобретения производственных ресурсов (предоставление необходимого материала в нужное время, в соответствующем месте, в необходимом количестве)

Контроллинг логистики

текущий контроль за экономичностью процессов складирования и транспортирования материальных ресурсов, согласование и оптимизация материальных потоков с другими процессами, протекающими на предприятии

Финансовый контроллинг

обеспечение ликвидности предприятия с использованием на практике финансово-экономических показателей (согласование финансового учета и внутреннего производственного учета)

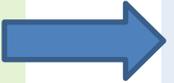
Контроллинг инвестиций

планирование, координация и контроль за реализацией бюджета инвестиционного проекта

Контроллинг инновационных процессов

оценка рисков в условиях возрастающей динамичности рынков

Основные виды контроллинга

- | | | |
|---------------------|---|--|
| 1. – стратегический |  | 1. «делать правильное дело» |
| 2. – оперативный |  | 2. «делать дело правильно» |
| 3. – диспозитивный |  | 3. «что делать, если дело делается не правильно» |

Задачи стратегического

КОНТРОЛЛИНГА:

- определение **миссии предприятия** и установление целей деятельности;
- разработка **стратегии развития предприятия** на основе определенных допущений о текущем состоянии и будущих изменениях внешней и внутренней среды, планирование и контроль всех мероприятий, направленных на долгосрочное развитие предприятия;
- разработка **системы подконтрольных показателей**, позволяющих анализировать ход выполнения стратегии развития предприятия;
- определение **отклонений от стратегических планов**, пересмотр заложенных в основу стратегии допущений;
- **анализ экономической эффективности инвестиционных проектов**;
- развитие **новых потенциалов успеха**.

Стратегический контроллинг координирует функции:

стратегического планирования	стратегического контроля	системы стратегического информационного обеспечения
<ul style="list-style-type: none">□ Поиск и формулирование стратегической цели;□ Оформление и оценка стратегии;□ Принятие стратегического решения;	<ul style="list-style-type: none">□ Формирование контролируемых величин;□ Проведение контрольной оценки;□ Принятия решения по результатам стратегического контроля.	<p>это система раннего обнаружения будущих тенденций как вне организации, т. е. в окружающем мире, так и внутри нее.</p>

Факторы, влияющие на выбор стратегии:

- 1) особенности компании;
- 2) тип синергии (модульная, последовательная, взаимная);
- 3) тип ресурсов;
- 4) величина излишних ресурсов;
- 5) особенности окружения;
- 6) степень неопределенности на рынке;
- 7) уровень конкуренции.

Оперативный контроллинг - контрольно-информационная система управления, направленная на обеспечение достижения **текущих целей** предприятия (**прибыльности, рентабельности и ликвидности**) на основе принятия своевременных решений по оптимизации соотношения

Задачи: «затраты — прибыль».

- 1) обеспечение **достижения текущих целей** деятельности предприятия, установленных в соответствии со стратегией развития;
- 2) определение совокупности **подконтрольных показателей** для текущего управления;
- 3) **планирование и бюджетирование** текущей деятельности предприятия, путей и сроков достижения текущих целей деятельности предприятия;
- 4) **управление узкими местами** в производственных и сбытовых возможностях предприятия;
- 5) **план-фактный анализ затрат и доходов** по видам продукции, секторам рынка, группам покупателей и в других аналитических разрезах;
- 6) мониторинг текущего финансового состояния предприятия, **управление денежными потоками**;
- 7) **анализ** текущих изменений **спроса**, тенденций в поведении потребителей и соответствующие корректировки маркетинговой и производственной программ.

ДИСПОЗИТИВНЫЙ КОНТРОЛЛИНГ

- 1) обеспечение **достижения текущих целей** деятельности предприятия, установленных в соответствии со стратегией развития;
- 2) определение совокупности **подконтрольных показателей** для текущего управления;
- 3) **планирование и бюджетирование** текущей деятельности предприятия, путей и сроков достижения текущих целей деятельности предприятия;
- 4) **управление узкими местами** в производственных и сбытовых возможностях предприятия, обеспечение наиболее эффективного и производительного использования ресурсов предприятия;
- 5) **план-фактный анализ затрат и доходов** по видам продукции, секторам рынка, группам покупателей и в других аналитических разрезах;
- 6) мониторинг текущего финансового состояния предприятия, **управление денежными потоками**;
- 7) **анализ** текущих изменений **спроса**, тенденций в поведении потребителей и соответствующие корректировки маркетинговой и производственной программ.

Инструменты СК

Собственное производство -
поставки со стороны
Кривая опыта
Анализ конкуренции
Портфельный анализ
Анализ потенциала
Кривая жизненного цикла
продукта
Анализ сильных и слабых
сторон предприятия
Стратегические разрывы
Разработка сценариев

Инструменты ОК

ABC-анализ
XYZ-анализ
Анализ и оптимизация объема
заказов
Метод расчета сумм покрытия
Анализ возникающих на
предприятии узких мест
Методы расчета инвестиций
Оптимизация размеров партий
продукции
Комиссионное вознаграждение
торговых представителей на базе
сумм покрытия
Кружки качества
Анализ скидок
Анализ областей сбыта
Функционально-стоимостной
анализ

Предпосылки внедрения КОНТРОЛЛИНГА

(по направлениям)

Организация	Продукция	Закупки	Персонал	Оборудование	Система информационного обеспечения
<p>плохое представление об организационной структуре предприятия;</p> <p>сложная система подчинения;</p> <p>отсутствие четко определенных областей компетенции и ответственности руководителей;</p> <p>перегруженность отдельных подразделений.</p>	<p>устаревшая номенклатура продукции;</p> <p>несоответствие требованиям современных рынков по качеству и потребительским свойствам;</p> <p>плохие перспективы выпускаемой продукции.</p>	<p>низкое качество и высокая цена закупаемых материалов;</p> <p>отсутствие входного контроля;</p> <p>необоснованно большие запасы материалов на складе</p>	<p>отсутствие системы мотивации, увязывающей личные интересы сотрудников с результатами деятельности предприятия;</p> <p>неуверенность сотрудников в завтрашнем дне.</p>	<p>устаревший парк основного оборудования и производственных сооружений;</p> <p>отсутствие системы планово-предупредительных ремонтов,</p>	<p>заполнение документов вручную;</p> <p>ограниченность исходной информации, предназначенной для принятия решений;</p> <p>недостоверность информации;</p> <p>отсутствие системы учета и расчета затрат по местам возникновения.</p>

Последовательность этапов проектирования процесса

контроллинга:

1. Организационная фаза:

- ✓ интенсивная подготовка персонала;
- ✓ планирование;
- ✓ оценка;
- ✓ проектирование;
- ✓ внедрение и тестирование.

2. Эксплуатационная фаза

- ✓ мониторинг деятельности процесса;
- ✓ корректировка на основе взаимосвязи «план—факт—отклонение».

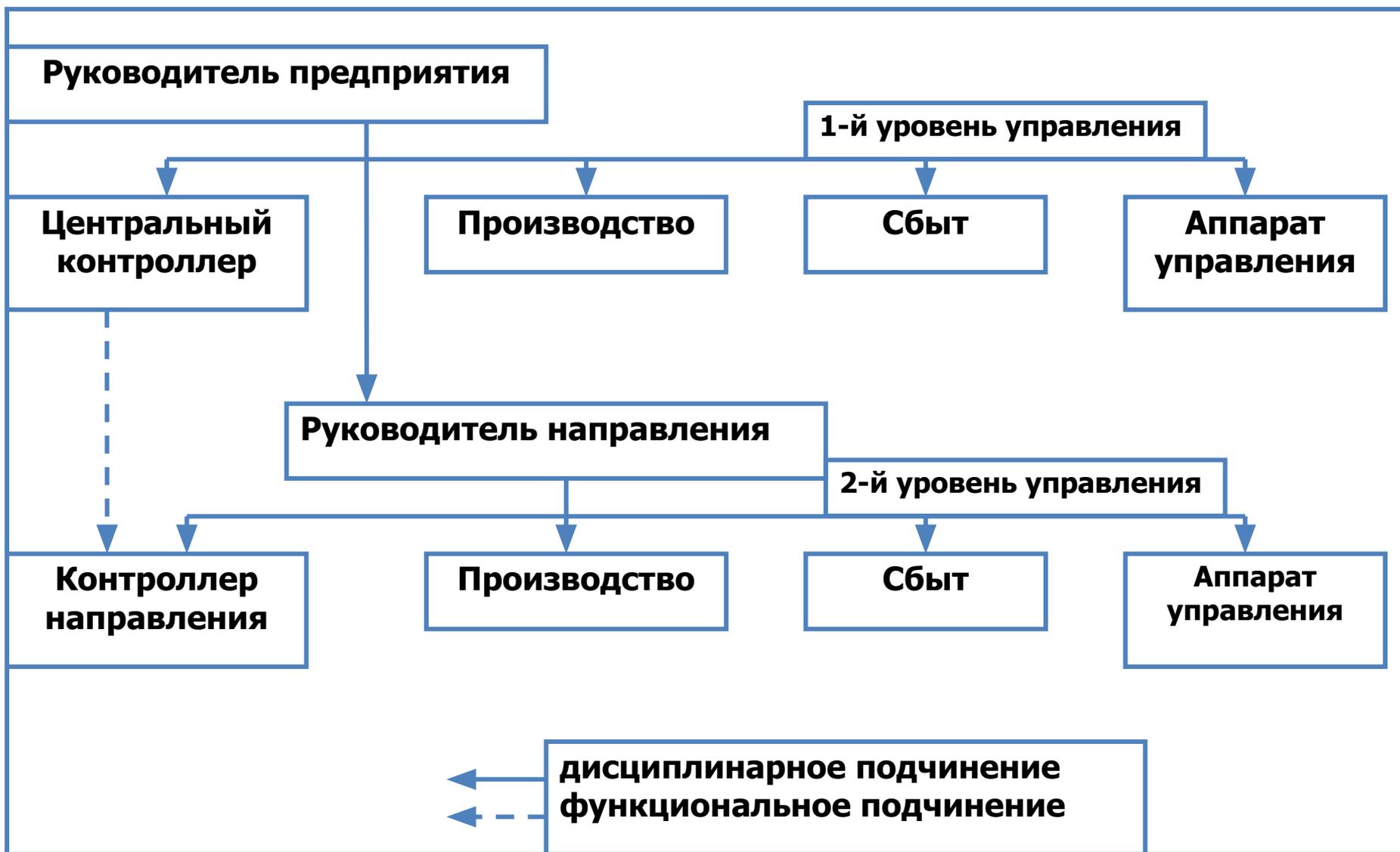
Темпы внедрения контроллинга.

- «Малыми шагами»;
- «Бомбометание»;
- «Планируемая эволюция».

Стадии внедрения контроллинга

1. Принятие решения.
2. Диагностика существующей системы управления (как есть).
3. Разработка концепции «идеальной» системы управления предприятием (Как должно быть).
4. Вхождение контроллинга в «двери» предприятия
5. «Вживание» контроллинга в текущую деятельность предприятия.
6. Упрочение позиций.
7. Фаза роста значимости и объема функций контроллинга

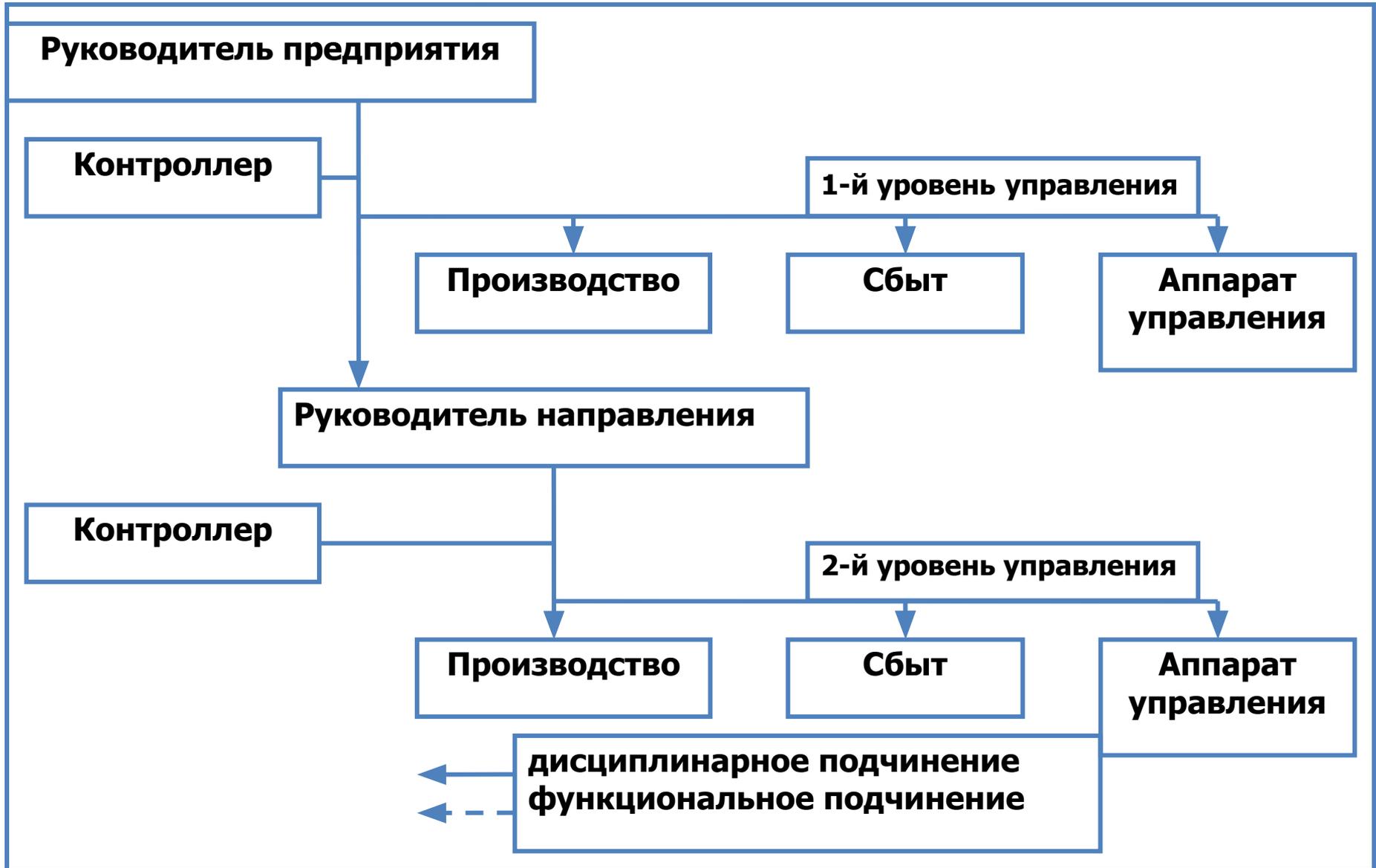
1-ая оргструктура управления



2-ая оргструктура управления



3-ая оргструктура управления



Преимущества и недостатки создания самостоятельной службы контроллинга в организации

«Плюсы»	«Минусы»
В основе лежит образ мышления руководителей, ориентированный на эффективное использование ресурсов и развитие организации в долгосрочной перспективе	Изменение устоявшейся организационной структуры, связанные с этим риски и необходимость преодоления сопротивления изменениям
Создание интегрированной системы информационно-аналитической и методической поддержки руководителей и персонала в процессе планирования, контроля, анализа и принятия управленческих решений по всем функциональным сферам деятельности фирмы	Вторжение на территорию различных подразделений организации, у которых будут изъяты отдельные функции, а взамен появятся дополнительные функции.
Отдел не будет ниже по статусу, чем другие	Существует опасность чрезмерного усиления влияния службы контроллинга на другие подразделения, что вызовет недовольство в коллективе
Создание единого информационного пространства	Возможна автоматизация процессов без радикальной перестройки бизнес-процессов.
Анализ и совершенствование документооборота на системной основе	Руководители других подразделений могут отказываться от предоставления необходимой информации отделу контроллинга
Ответственность возлагается на конкретное лицо	Эффективность работы службы контроллинга зависит от профессиональных и личных качеств контроллера

Требования, предъявляемые к

идеальному контроллеру:

- профессиональные знания;
- методические способности;
- требования к поведению;
- дополнительные требования к стратегическому контроллеру.

Примеры основных функциональных ролей контроллера:

1. Контроллер как организатор и технолог процесса планирования.
2. Контроллер как координатор в информационной системе предприятия
3. Контроллер как внутренний консультант руководства предприятия.

Варианты формирования контроллинга

- Линейная организационная структура
- Функциональная организационная структура
- Линейно-функциональная организационная структура
- Дивизиональная (штабная) организационная структура
- Матричная организационная структура

Необходимость автоматизации обработки информации обусловлена:

- большим объемом данных, которые должны быть обработаны и сохранены, и необходимостью постоянного обращения с различными целями к исходным данным, а с другой стороны,
- большим количеством расчетных операций, которые требуется проделать за возможно более короткое время, чтобы своевременно подготовить текущую проблемно структурированную управленческую информацию.

Направления ИТ для решения задач контроллинга:

- системы, ориентированные на операционную обработку данных;
- системы, ориентированные на анализ данных (системы поддержки принятия решений)

Единое информационное пространство - совокупность методических, организационных, программных, технических и телекоммуникационных средств, обеспечивающих оперативный доступ к любым информационным ресурсам организации в пределах компетенции и прав доступа специалистов.

Направления в рамках создания единого информационного пространства:

- 1. создание единой информационной базы большого числа удаленных друг от друга объектов и подразделений организации;*
- 2. высокоскоростная передача по каналам связи любых видов информационных потоков;*
- 3. поддержка деятельности всех подразделений и объектов организации;*
- 4. автоматизация всех технологических и бизнес-процессов организации, оперативный контроль и управление процессами производства, транспортировки и сбыта, взаиморасчетов с потребителями и поставщиками, управление персоналом и т. д.;*
- 5. мощные средства обработки и анализа получаемой информации;*

Интегрированная управленческо-информационная система (УИС)— это комплексный механизм управления организацией, состоящий из **блоков**:

- **аналитического** (системы формализованной обработки учетных данных для целей принятия управленческих решений - основывается на модели оптимального бюджетирования);
- **учетного** (система документооборота для информационного обеспечения управленческих решений);
- **организационного** (структура управления; функция и регламент координации, соподчинения и контроля деятельности управленческих служб для обеспечения процесса управленческого и финансового планирования);
- **программно-технического** (программный продукт, поддерживающий аналитический, учетный и организационный блоки).

Интегрированная управленческо-информационная система (УИС) отличается от системы расчетов по следующим параметрам:

учитывается плановая информация, которая частично готовится на базе расчетных моделей, вводится и обрабатывается контрольная информация

в соответствии с принципом замкнутого контура управления на базе плановых и контрольных показателей формируется информация для регулирующих воздействий, которая может быть использована автоматически в качестве контрольных цифр