

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
Факторы конкурентоспособности	Низкая себестоимость		Качество продукции	Адаптивность	Инновационность	
Система управления по ценностям экономического субъекта	Производственная система управления		Маркетинговая система управления		Система управления постоянными изменениями	
Главный приоритет в управлении	Оперативное управление		Долгосрочное бюджетное планирование	Стратегическое планирование	Стратегическое управление	Стратегическое предпринимательство
Система управления по ключевому фактору, лежащему в основе системы управления	Интуитивный подход к управлению	Функциональная система управления		Процессная система управления	Проектная система управления Инновационная система управления	
Этапы развития контроллинга	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
Функции контроллинга	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

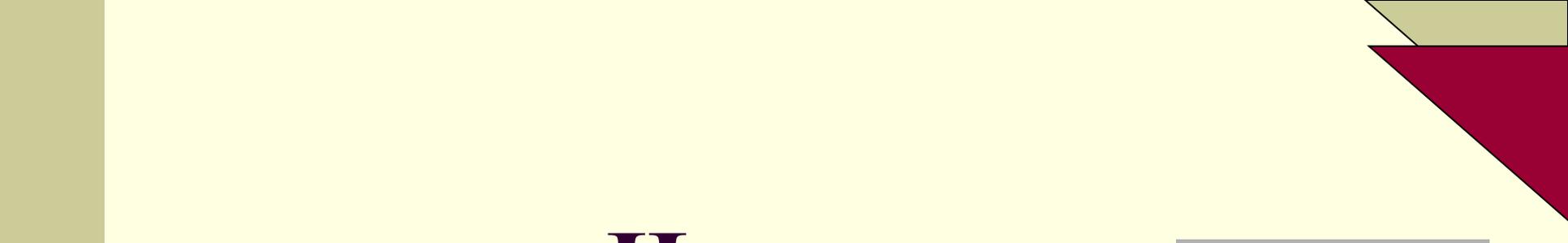
Признаки сравнения	Стратегический контроллинг	Оперативный контроллинг
Уровни управления	Стратегическое управление	Текущее и оперативное управление
Цели	<ol style="list-style-type: none"> 1. Достижение конкурентных преимуществ 2. Обеспечение выживаемости предприятия. 	Обеспечение прибыльности и ликвидности предприятия.
Задачи	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ответственность за стратегическое планирование; 2. Определение основных оценочных и подконтрольных показателей; 3. Сравнение плановых и фактических подконтрольных показателей с целью выявления отклонений по причинам и виновникам; 4. Создание информационной системы для принятия управленческих решений. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Руководства при планирование; 2. Определение оценочных и подконтрольных показателей по результатам и затратам; 3. Сравнение плановых и фактических подконтрольных показателей с целью выявления отклонений; 4. Создание информационной системы для принятия управленческих решений.
Методы, инструменты	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
Контрольные показатели	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.

