

*Международный консорциум «Электронный университет»*

*Московский государственный университет  
экономики, статистики и информатики*

*Евразийский открытый институт*

---

**Башкатова Ю.И.**

## **Контроллинг**

*Учебно-методический комплекс*

**Москва 2008**

УДК 65.012.7  
ББК 65.290-2  
Б 333

*Башкатова Ю.И.* **КОНТРОЛЛИНГ**: Учебно-методический комплекс – М.: Изд. центр ЕАОИ. 2008. – 108 с.

ISBN 978-5-374-00098-6 © Башкатова Ю.И., 2008.  
© Евразийский открытый институт, 2008.

## Содержание

Введение.....	5
РАЗДЕЛ 1. Контроллинг как инструмент управления пред- приятием .....	7
1.1. Предпосылки формирования и развития кон- троллинга .....	12
1.2. Сущность контроллинга. Цель контроллинга.....	14
1.3. Задачи и функции контроллинга .....	16
РАЗДЕЛ 2. Информационная поддержка контроллинга .....	23
2.1. Источники информации.....	30
РАЗДЕЛ 3. Создание системы контроллинга на предприятии .	37
3.1. Создание службы контроллинга на предприятии ..	41
3.2. Структура и состав службы контроллинга .....	43
РАЗДЕЛ 4. Контроллер, его функции и обязанности.....	49
4.1. Кто такой контроллер. ....	53
4.2. Функции контроллера в теории и практике управ- ления. ....	54
4.3. В чем разница между деятельностью контроллера и финансиста?.....	56
РАЗДЕЛ 5. Прикладной контроллинг .....	63
5.1. Контроллинг маркетинга.....	66
5.2. Контроллинг логистики.....	69
5.3. Финансовый контроллинг .....	71
5.4. Контроллинг инвестиций.....	74
5.5. Контроллинг инноваций .....	76
Заключение .....	94
Глоссарий.....	95
Список рекомендуемой литературы .....	107



## Введение

В современных условиях процесс управления предприятием требует комплексного решения многочисленных проблем с использованием новых подходов к управлению. Проблемы возникают под воздействием как внешних, так и внутренних факторов. К внешним факторам, в первую очередь, относятся быстро изменяющаяся экономическая ситуация в России, рыночные критерии эффективности, неопределенность правовой стороны деятельности предприятия, конкуренция. Внутренним фактором является среда принятия решения, которая в последнее время чаще всего является неопределенной. Условия неопределенности связаны с недостаточностью и неполнотой информации для оперативного управления предприятием.

Поэтому необходим некий инструмент, который позволит:

- своевременно выявлять неблагоприятные ситуации внутри предприятия;
- верно определять и ставить цели перед руководством предприятия;
- выявлять причины, вызвавшие неблагоприятную ситуацию;
- обеспечить информационную поддержку управления бизнес-процессами на предприятии;
- прогнозировать изменение состояния дел на предприятии под воздействием тех или иных управленческих воздействий, или изменения тех или иных факторов внешней или внутренней среды.

Для решения вышеописанных задач современные условия функционирования предприятий предлагают использование такого инструмента как контроллинг.

**Контроллинг** – инструмент, позволяющий оперативно получать и обрабатывать информацию, на основе которой принимаются оперативные и стратегические управленческие решения. Контроллинг занимает особое место в системе управления предприятием.

В западных странах контроллинг успешно работает. А что касается России, то это направление для российских предприятий новое и службы (отделы) контроллинга встречаются в России очень редко. В настоящее время руководители многих крупных и средних предприятий делают попытку организации службы контроллинга на своих предприятиях.

В данном учебном пособии будет рассмотрена теоретическая основа контроллинга. Вы узнаете о сущности, целях, задачах, функциях контроллинга, о видах контроллинга, об информационной поддержке контроллинга, о создании системы контроллинга, о службе контроллинга на предприятии, ее структуре и составе, узнаете о контроллере, как об основном элементе службы контроллинга. Кроме того, в данном учебном пособии будет рассмотрен прикладной контролинг в различных сферах предпринимательской деятельности. А именно: контроллинга маркетинга, финансов, логистики, инвестиций, инноваций.

## Раздел 1.

---

### Контроллинг как инструмент управления предприятием

#### Изучив тему 1, студент должен

##### **знать:**

1. Происхождение контроллинга как инструмента управления предприятием.
2. Различные определения контроллинга.
3. Причины возникновения контроллинга.
4. Цели контроллинга.
5. Функции контроллинга.
6. Задачи контроллинга.

##### **уметь:**

1. Анализировать отличия контроллинга от бюджетирования и управленческого учета.
2. Выявлять цели контроллинга.
3. Отличать задачи контроллинга от функций контроллинга.
4. Находить основные функции контроллинга.
5. Выявлять основные задачи контроллинга.

##### **приобрести навыки:**

1. Анализа происхождения теории контроллинга.
2. Сопоставления различных определений контроллинга.
3. Анализа причин появления контроллинга.
4. Анализа целей контроллинга.
5. Рассмотрения задач контроллинга.
6. Рассмотрения функция контроллинга.
7. Анализа информации для использования инструмента контроллинга.
8. Обнаружения отличающих признаков задач и функций контроллинга.

##### **акцентировать внимание на следующих понятиях:**

Контроллинг, База контроллинга, Причины возникновения контроллинга, Цель контроллинга, Задачи контроллинга, Функции контроллинга.

## Содержание раздела:

Происхождение контроллинга. Определение контроллинга.

Контроллинг – новый инструмент в теории и практике управления, который совмещает в себе элементы бюджетирования, управленческого учета, экономического анализа и управления.

Контроллинг обеспечивает методическую и инструментальную базу для осуществления основных функций управления (менеджмента): планирование, организация, руководство, мотивация и контроль, а также служит вспомогательным инструментом для адекватного понимания ситуации внутри организации для принятия оперативных и стратегических управленческих решений.

Причины появления на современных предприятиях контроллинга:

повышение нестабильности внешней среды выдвигает;  
смещение акцента с контроля прошлого на анализ будущего;  
реакции на изменения внешней среды;  
повышение гибкости предприятия;  
необходимость в непрерывном отслеживании изменений, происходящих во внешней и внутренней средах предприятия;

Цель контроллинга – организовать процесс управления таким образом, чтобы достичь все цели, которые ставит руководство предприятия.

Задачи контроллинга:

1. Создание информационной системы поддержки принятия управленческих решений на базе данных поступающих из бухгалтерского, производственного и управленческого учетов.
2. Планирование деятельности предприятия.
3. Оперативный контроль деятельности всех структурных подразделений и всей организации в целом.
4. Координация деятельности системы управления организацией.

Основные функции контроллинга:

1. Сбор и обработка информации на разных «ярусах» системы управления, необходимой для принятия управленческих решений и планирования деятельности организации;
2. Формирование системы стратегического и оперативного планирования и поиск информации для осуществления данного процесса;

3. Координация управленческой деятельности по достижению поставленных целей;
4. Разработка методов контроля по реализации планов (бюджетов);
5. Ведение контроля по реализации планов (бюджетов);
6. Сбор, обработка информации в ходе и после реализации плана, ее анализ и предоставление руководству организации для принятия управленческих решений.
7. Обеспечение рациональности управленческого процесса.
8. Исследование тенденций развития предприятия в условиях рыночной экономики.

**Цели изучения темы:**

1. Формулирование исходных представлений о происхождении контроллинга.
2. Определение исторических предпосылок формирования контроллинга.
3. Определение контроллинга как инструмента управления предприятием.
4. Определение причин возникновения контроллинга.
5. Определение целей контроллинга.
6. Раскрытие содержания контроллинга как методологической и инструментальной базы для осуществления основных функций менеджмента.
7. Определение задач контроллинга.
8. Определение функций контроллинга.

**Задачи изучения темы:**

1. Ознакомление с историей возникновения контроллинга.
2. Ознакомление причинами возникновения контроллинга.
3. Ознакомление с возможностями контроллинга.
4. Ознакомление целями контроллинга.
5. Выявление базы контроллинга.
6. Определение задач контроллинга.
7. Ознакомление с функциями контроллинга.

**Порядок изучения темы:**

Для изучения темы выделяется 2 лекционных часа, 2 часа практических занятий, 4 часа самостоятельной работы.

Предусмотрены следующие лекции и практические занятия в форме семинаров:

1. Контроллинг как инструмент управления предприятием.

Предусмотрена самостоятельная работа студентов в формах:

1. Подготовке к лекции.
2. Подготовке к семинарским занятиям.
3. Подготовка докладов и рефератов.
4. Участие в чатах.
5. Участие в тьюториалах.
6. Изучение дополнительной литературы.

**Методические указания:**

Вопросы лекции и практического занятия:

1. Предпосылки формирования и развития контроллинга.
2. Сущность контроллинга. Цель контроллинга.
3. Задачи и функции контроллинга.

При изучении 1 темы:

Готовясь к лекции.

Познакомьтесь с темой лекции. Прочитайте тему 1 «Материалов курса «Контролинг». Попробуйте разобраться в терминах «контролинг» и «управленческий учет». Существует ли разница между этими терминами. И если существует, то попробуйте разобраться в чем. В чем главный отличительный признак этих двух понятий. Почему нельзя эти понятия отождествлять?

Существуют причины возникновения контроллинга. Предположите, каковы могут быть данные причины. Попробуйте самостоятельно их выявить исходя из определения: контролинг – это инструмент стратегического и тактического управления предприятием, согласно которому принимаются управленческие решения, ведущие к достижению поставленных перед организацией целей.

Как Вы считаете, на какие данные, какую информацию следует обращать внимание при осуществлении контроллинга на предприятии? Как, по-вашему, можно ли осуществлять контролинг, опираясь лишь на информацию, поступающую из бухгалтерии? Если Вы считаете, что нет, то почему. Как, по-вашему, на какие данные (информацию) еще следует обращать внимание при осуществлении контроллинга на предприятии?

Как Вы думаете, каково современное состояние теории контроллинга? Получит ли она свое развитие в будущем?

На лекции Вы услышите о возникновении и развитии теории контроллинга, различные определения контроллинга, о причинах возникновения контроллинга, о целях контроллинга, функциях и задачах контроллинга, о современном состоянии теории контроллинга.

При подготовке к семинарскому занятию.

Из материалов лекции и учебника вы узнали о происхождении теории контроллинга, о ее современном состоянии, знаете, что обеспечивает контроллинг, зачем и кому нужен контроллинг, о причинах возникновения контроллинга, цели контроллинга, задачи и функции контроллинга.

Последовательно рассмотрите содержание каждого данного вам определения контроллинга. Объясните в чем сходство, а в чем различие этих определений, что лежит в основе каждого определения.

Чат.

В течение 20 минут проведите обсуждение с однокурсниками на тему:

Различные определения контроллинга, сходство и различия.

– Почему необходимо для осуществления контроллинга на предприятии ставить четко цели.

– Почему появилась необходимость в контроллинге на предприятиях.

Тьюториал.

В группах по четыре человека, рассмотрите причины возникновения контроллинга. Обсудите содержание каждой и скажите, почему они возникли. Кроме этого, обсудите цель контроллинга. Почему так важна четкая постановка целей? Результаты своей работы вынесите на дискуссию на семинарском занятии.

Более подробную информацию о теориях принятия решений Вы можете узнать из следующих изданий:

1. Башкатова Ю.И. «Контроллинг» учебник (глава 1).
2. Карминский А.М. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях. – М.: Финансы и статистика, 2002.
3. Манн Р., Майер Э. Контроллинг для начинающих. – М.: Финансы и статистика, 1995.
4. Данилочкина Н.Г. Контроллинг как инструмент управления предприятием. – М.: ЮНИТИ, 2002.

### **1.1. Предпосылки формирования и развития контроллинга**

Исторические сведения и доказательства возникновения и существования контроллинга свидетельствуют о его зарождении при королевских дворах Англии и Франции. Затем некоторые функции управления обособились, что привело к образованию отдельных систем в сфере управления предприятием, таких как системы планирования, системы внутреннего контроля, а в ней – как главная составляющая часть – внутренний аудит. Работа этих систем в большинстве развитых европейских стран удовлетворяет интересы и потребности менеджеров в управлении предприятием и контроллинга как таковой не имеет там первостепенного значения. Напротив, в США и Германии значимость его все возрастает, что связано с историческими особенностями развития учетных систем, а также экономическими трудностями и проблемами в налогообложении этих стран.

Предпосылки формирования и развития контроллинга как информационной системы были predetermined исторически. Профессор Соколов Я. В., исследуя проблемы теории и истории учета, по этому поводу пишет, что наделение главного бухгалтера контрольной функцией (1895 г.) позволило ему «...быть судьей лиц как принимающих управленческие решения, так и выполняющих их. Это приводит к тому, что у главного бухгалтера возникает возможность осуществлять еще одну важную функцию, она называется совещательной». Эта совещательная функция и есть не что иное, как контроллинг.

Длительное время бухгалтерский учет был лишь средством регистрации хозяйственных операций методом двойной записи и составления финансовой отчетности. Однако, уже в начале XX века стало ясно, что традиционный учет не в полной мере удовлетворяет потребности управления в условиях обострения конкуренции, усложнения технологии и организации производства. Отмечая недостатки бухгалтерского учета, ученые по-разному трактовали его роль в управлении и, в частности, в управлении затратами и результатами. Однако, едины были в том, что бухгалтерский учет не может одновременно с информационной функцией обладать еще свойствами аналитического и контрольного характера.

Одной из фундаментальных работ, отражающих стремление к выработке вышеупомянутой концепции, явилось исследование Стукова С.А. «Система производственного учета и контроля», в котором автор обобщает передовой опыт (отечественный и зарубежный) организации производственного учета и контроля за рациональным использованием ресурсов.

В определении производственного учета, сформулированном Стуковым С.А., прослеживаются основные элементы формируемой концепции информации и управления, ибо автор подчеркивает следующее: «В дополнение к бухгалтерскому учету, который, главным образом, удовлетворяет нужды внешних органов и органов государственной статистики... появляется качественно новый вид учета – производственный учет, который, в основном, на базе бухгалтерского учета должен синтезировать элементы всех видов хозяйственного учета, а также элементы экономического анализа, что обеспечит возможность активного наблюдения за величиной, направлением, целесообразностью и эффективностью расходования производственных ресурсов», и далее: «...производственный учет – это качественно новое явление, результат синтеза ресурсо-контролирующей части бухгалтерского учета (при сохранении ведущей его роли), оперативно-технического, статистического учета и элементов экономического анализа и даже прогнозирования будущих хозяйственных событий».

Следующий этап развития контроллинга связан, прежде всего, с разработкой механизмов калькулирования переменных затрат и учета по центрам ответственности. В результате этого в системе бухгалтерского учета была сформирована отдельная подсистема, которая использовала не только денежные измерения, была ориентирована не на потребности калькулирования продукции, а на принятие текущих управленческих решений.

В связи с быстрыми изменениями в окружающей среде и необходимостью предвидения будущего происходит усиление роли стратегического управления. Если до этого контроллинг был ориентирован только на оперативное управление производством, то теперь он реализует и стратегические цели предприятия.

По мере развития контроллинга происходит его научное обоснование. Выходят статьи, книги о контроллинге. В США в 1931 г. был учрежден Институт Контроллеров Америки.

Отметим, что слово «контроллинг» произошло от английского «to control» – управлять, контролировать. Однако, термин «контроллинг» в Россию пришел из Германии, поскольку именно в Германии

употребляют данное слово, а в Великобритании и США укоренился термин «управленческий учет».

Необходимость появления на современных предприятиях такого феномена, как контроллинг, можно объяснить следующими причинами<sup>1</sup>:

- повышение нестабильности внешней среды выдвигает дополнительные требования к системе управления предприятием;
- смещение акцента с контроля прошлого на анализ будущего;
- увеличение скорости реакции на изменения внешней среды, повышение гибкости предприятия;
- необходимость в непрерывном отслеживании изменений, происходящих во внешней и внутренней средах предприятия;
- необходимость продуманной системы действий по обеспечению выживаемости предприятия и избежанию кризисных ситуаций;
- усложнение систем управления предприятием требует механизма координации внутри системы управления;
- информационный бум при недостатке релевантной (существенной, значимой) информации требует построения специальной системы информационного обеспечения управления;
- общекультурное стремление к синтезу, интеграции различных областей знания и человеческой деятельности.

## 1.2. Сущность контроллинга. Цель контроллинга

*Контроллинг является важнейшим средством успешного функционирования предприятия.*

Интерес к контроллингу как к одному из новых направлений информационно-экономического развития предприятия обуславливается в связи с появлением многочисленной переводной литературы по вопросам финансов, учета, ценообразования и др. При этом существует неоднозначность трактовок, характеризующих внутреннее содержание этого понятия, например: «управленческий учет», «контроллинг», «внутрихозяйственный учет». Одни авторы и переводчики считают приведенные понятия и стоящие за ними объективные явления хозяйст-

---

<sup>1</sup> Данилочкина Н.Г. Контроллинг как инструмент управления предприятием. – М.: ЮНИТИ, 2002.

венной практики западных предприятий равнозначными по содержанию, другие – наоборот.

*Контроллинг – это комплексная система, объединяющая управленческий учет, планирование, разработку бюджетов, а также анализ и контроль отклонений фактических результатов деятельности от плановых, поддержку принятия оптимальных управленческих решений.*

*Контроллинг представляет собой целостную концепцию экономического управления предприятием, которая направлена на выявление всех шансов и рисков, связанных с получением прибыли в условиях рынка.*

Результаты изучения направлений эволюции отечественной учетно-экономической мысли указывают на отсутствие четких представлений о системе контроллинга. Однако следует подчеркнуть, что и в странах, где имеются давние рыночные традиции, это понятие еще далеко от логической завершенности и окончательного осмысления как вида комплексно сформированной сферы знаний в экономической теории и практике. Специалисты по учету и управлению излагают субъективные, в определенной степени, взгляды на сущность, содержание и функции контроллинга. Сравнивая и анализируя содержание определений, со всей очевидностью можно утверждать, что контроллинг является важнейшим средством успешного функционирования предприятия, так как:

- обеспечивает необходимой информацией для принятия управленческих решений путем интеграции процессов сбора, обработки, подготовки, анализа, интерпретации информации;
- предоставляет информацию для управления трудовыми и финансовыми ресурсами;
- обеспечивает выживаемость предприятия на уровнях стратегического и тактического управления;
- способствует оптимизации зависимости «выручка – затраты – прибыль».

Следовательно, контроллинг, являясь учетно-аналитической подсистемой в информационно-аналитической системе управления предприятием, служит основой для его работы. При этом контроллинг можно представить систематическим, развивающимся используемым им традиционные бухгалтерские, аналитические и другие приемы и способы, и проблемным, позволяющим выработать действенные

управленческие решения как оперативного, так и стратегического характера. Обе эти части тесно связаны между собой.

Причины, обусловившие появление новой концепции информации и управления, состоят в необходимости гарантированного существования предприятия и приспособлении его к развитию рынков и внешней среды. Решение этих проблем связано со своевременным получением информации, которая сигнализирует об изменениях и развитии.

*Система контроллинга – это принципиально новая концепция информации и управления, которую можно определить как учетно-аналитическую систему, реализующую синтез элементов учета, анализа, контроля, планирования, обеспечивающую как оперативное, так и стратегическое управление процессом достижения целей и результатов деятельности предприятия.*

Основная задача (конечная цель) любой организации – получение максимальной прибыли от реализации продукции (работ, услуг). Можно сказать, что это глобальная цель. Известно, что любая цель имеет подцели, которые мы можем назвать локальными. Для того чтобы достичь глобальной цели, надо реализовать локальные. В зависимости от целей руководство принимает различного рода управленческие решения, которые касаются не только процесса управления подчиненными, но и производства, реализации продукции (работ, услуг). Поэтому необходим такой инструмент, который включал бы в себя элементы управленческого учета, информационного обеспечения, анализа и координации всей работы предприятия. Таким инструментом является контроллинг.

Что касается цели контроллинга, то ее можно сформулировать следующим образом:

Цель контроллинга – организовать процесс управления таким образом, чтобы достичь все цели, которые ставит руководство предприятия.

### **1.3. Задачи и функции контроллинга**

Цель системы контроллинга определяет основные ее функции и задачи.

#### **Задачи контроллинга**

1. Создание информационной системы поддержки принятия управленческих решений на базе данных, поступающих из бухгалтерского, производственного и управленческого учетов.

2. Планирование деятельности предприятия.
3. Оперативный контроль деятельности всех структурных подразделений и всей организации в целом.
4. Координация деятельности системы управления организацией.

Теперь рассмотрим функции контроллинга. Вначале говорилось, что основная цель контроллинга – достижение поставленных перед организацией целей. Именно это помогают осуществить функции контроллинга.

Поскольку цели организации зависят от множества факторов, например, желания руководителя, деятельности конкурентов и иных факторов внешней и внутренней среды, то в определенные моменты времени цели перед организацией могут стоять абсолютно разные. Поэтому функций контроллинга может быть огромное количество. Перечислим основные.

#### **Функции контроллинга**

1. Сбор и обработка информации на разных «ярусах» системы управления, необходимой для принятия управленческих решений и планирования деятельности организации.
2. Формирование системы стратегического и оперативного планирования и поиск информации для осуществления данного процесса.
3. Координация управленческой деятельности по достижению поставленных целей.
4. Разработка методов контроля по реализации планов (бюджетов).
5. Ведение контроля по реализации планов (бюджетов).
6. Сбор, обработка информации в ходе и после реализации плана, ее анализ и предоставление руководству организации для принятия управленческих решений.
7. Обеспечение рациональности управленческого процесса.
8. Исследование тенденций развития предприятия в условиях рыночной экономики.

#### **Контрольные вопросы и тесты:**

Ответьте: да или нет

1. Контроллинг – это управленческий учет.
2. Контроллинг – инструментальная база для осуществления всех функций менеджмента.

3. Контролинг совмещает в себе элементы бюджетирования и управленческого учета.
4. Для осуществления контроллинга на предприятии необходимо четко формулировать цели.
5. Цель контроллинга – достижение всех поставленных перед организацией целей.
6. Контролинг анализирует прошлую информацию.
7. Контролинг выявляет отклонения фактических данных от плановых.
8. Контролинг занимается только анализом предоставленной информации из бухгалтерского отдела.
9. Функции контроллинга формируются только исходя из желания руководителя.
10. Основная задача контроллинга принимать управленческие решения.

### **Контрольные вопросы**

1. Дайте определение контроллинга.
2. Какова сущность контроллинга?
3. Как связан контролинг с управленческим учетом?
4. Каковы функции контроллинга?
5. Контролинг занимается сбором информации или ее анализом?
6. Каковы задачи контроллинга?
7. Какому уровню управления нужен контролинг и зачем?
8. В каких (по масштабу) компаниях целесообразно использовать контролинг?
9. Какие причины обусловили возникновение контроллинга на предприятиях?
10. Руководство крупных и средних предприятий заинтересовано в организации контроллинга. Почему?
11. От каких факторов зависит организация контроллинга на предприятии?

### **Рассмотрите ситуацию**

Теперь Вы знаете, что контролинг – это инструмент стратегического и оперативного управления предприятием, согласно которому принимаются управленческие решения, ведущие к дости-

жению поставленных целей перед организацией. В основе контроллинга лежит аналитическая работа (анализ поступающей информации в службу контроллинга), сравнение плановых показателей с фактическими, информационное обеспечение, координация работы всех подразделений организации.

Кроме того, Вы знаете, задачи и функции контроллинга. Функции контроллинга зависят от ряда причин: желания руководителя, организационной структуры и т.д.

Предположите, что Вы являетесь руководителем организации. У Вас в подчинении находятся 50000 человек. Вы занимаетесь производством мягкой мебели. В определенный момент времени Вы решили создать у себя на предприятии службу контроллинга.

Ответьте на вопросы:

- От каких факторов будет зависеть построение службы контроллинга на Вашем предприятии?
- Какими функциями Вы наделите Вашу службу контроллинга?
- Какие задачи должна будет выполнять служба контроллинга на Вашем предприятии?

## Тесты

### 1) Контроллинг - это:

- a) Инструмент, с помощью которого составляются бюджеты предприятия.
- b) Инструмент стратегического и оперативного управления предприятием.
- c) Инструмент, при помощи которого принимаются управленческие решения.
- d) Процесс ведения управленческого учета на предприятии

### 2) Контроллинг обеспечивает:

- a) Методическую базу для осуществления основных функций управления.
- b) Информационную базу для осуществления основных функций управления.
- c) Правовую базу для осуществления основных функций управления.
- d) Все ответы верны.

**3) Какова цель контроллинга:**

- a) Осуществлять управленческий учет на предприятии.
- b) Анализировать все поступающую информацию.
- c) Достижение всех поставленных перед организацией целей.
- d) Правильного ответа нет.

**4) Каковы элементы контроллинга:**

- a) Информационное обеспечение всей работы предприятия.
- b) Анализ и координация всей работы предприятия.
- c) Организация управленческого учета на предприятии.
- d) Все ответы верны.

**5) Как связан контролинг с управленческим учетом:**

- a) Управленческий учет является частью контроллинга.
- b) Контролинг является частью управленческого учета.
- c) Контролинг и управленческий учет являются независимыми друг от друга.
- d) Суть контроллинга и управленческого учета одна, но названия разные.

**6) Цель управленческого решения заключается в:**

- a) Принятии управленцем решения, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой должностью.
- b) Принятии верного управленческого решения.
- c) Достижение поставленных перед организацией целей.
- d) Удовлетворение потребностей сотрудников предприятия.

**7) Чаще всего потребность в контролинге испытывают:**

- a) Корпорации.
- b) Малые предприятия.
- c) Крупные предприятия.
- d) ПБОЮЛ.

**8) От каких факторов зависит организация контроллинга на предприятии:**

- a) От желания руководителя.
- b) От организации управленческого учета на предприятии.
- c) От организационной структуры.
- d) От информационных потоков внутри предприятия.  
*От внешних информационных потоков.*

**При изучении темы 1 необходимо:**

*Читать:*

Основная литература:

1. Башкатова Ю.И. «Контроллинг» учебник (глава 1).
2. Карминский А.М. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях. – М.: Финансы и статистика, 2002.
3. Манн Р., Майер Э. Контроллинг для начинающих. – М.: Финансы и статистика, 1995.
4. Данилочкина Н.Г. Контроллинг как инструмент управления предприятием. – М.: ЮНИТИ, 2002.

Посетить сайты Интернет:

1. [www.cfin.ru/rubtsov/acc\\_for\\_con.shtml](http://www.cfin.ru/rubtsov/acc_for_con.shtml) – Учет для «Контроллинга», С. Рубцов.
2. [www.cfin.ru/management/controlling/](http://www.cfin.ru/management/controlling/) – Статьи по контроллингу.

*Контролинг*

---

## Раздел 2.

---

### Информационная поддержка контроллинга

**Изучив тему 2, студент должен**

**знать:**

1. Определение информации.
2. Свойства информации.
3. Цели системы поддержки принятия решения.
4. Внутренние источники информации.
5. Внешние источники информации.
6. Информационные потоки предприятия.
7. Информационные роли руководителя.

**уметь:**

1. Ставить цели системы поддержки принятия решений
2. Выявлять внешние источники информации.
3. Выявлять внутренние источники информации.
4. Отличать информационные потоки предприятия.
5. Находить четыре потока информации.
6. Определять информационную роль руководителя.

**приобрести навыки:**

1. Анализа информационных потоков информации.
2. Сопоставления внешней деловой среды и внутренней деловой среды.
3. Анализа внешних источников информации.
4. Анализа внутренних источников информации.
5. Рассмотрения информационных потоков информации.
6. Анализа свойств информации.
7. Обнаружения целей системы поддержки принятия решений.
8. Сопоставления различных источников информации.
9. Выявления и анализа потоков информации.

**акцентировать внимание на следующих понятиях:**

Информация, Свойства информации, Источник информации, Поток информации, Возможность информации, Система поддержки принятия решения, Цель системы поддержки принятия решения, Внутренняя деловая среда, Внешняя деловая среда, Внутренний источник информации, Внешний источник информации, Информационные потоки предприятия, Информационная роль руководителя.

## Содержание раздела:

Обоснование необходимости применения современных информационных технологий.

Информация – главный ресурс роста производительности предприятия.

Требования, предъявляемые к информации:

- Своевременность;
- Достоверность;
- Информация должна быть релевантна;
- Полнота информации;
- Полезность;
- Понятность;
- Регулярность поступления.

Информация позволяет:

Установить стратегические цели предприятия;

Установить стратегические задачи предприятия;

Принимать обоснованные управленческие решения;

Координировать действия разрозненных подразделений.

Контролинг как система управления будущим. Система поддержки принятия решений. Цель разработки и внедрения системы поддержки принятия решений. Основа системы поддержки принятия решений:

- Доставка данных и информации из внутренних и из внешних источников;
- Управление данными и информацией;
- Представление информации в виде диаграмм, графиков и т.д.
- Анализ и синтез финансовой и экономической информации.

Цель создания системы является обеспечение методической и информационной поддержки подготовки принятия решений по ключевым финансово-экономическим вопросам высшим руководством и менеджерами среднего звена предприятия на основе фактографического и статического анализа, прогноза финансовых и экономических показателей.

Источники информации. Четыре потока информации: два внутренних потока и два внешних.

Внешняя деловая среда (макросреда) – совокупность экономических и политических субъектов, действующих за пределами предприятия и отношения, складывающиеся между ними и предприятием.

Внешние потоки информации:

- Экономические потоки информации;
- Политические потоки информации;
- Конкурентные потоки информации;
- Международные потоки информации;
- Технологические потоки информации;
- Рыночные потоки информации;
- Социальные потоки информации.

Внутренняя деловая среда – это отношения в коллективе, определяющие насыщенность информационных и интенсивность коммуникационных потоков, а также знания, закладываемые и порождаемые в производстве.

Внутренние источники информации:

- Система внутрифирменного документооборота;
- Документы из электронных хранилищ;
- Документы на бумажных носителях;
- Транзакционные системы.

Три информационные роли руководителя:

- Приемник информации;
- Распространитель информации;
- Представитель во внешнем мире.

**Цели изучения темы:**

1. Формулирование исходных представлений об информации как основе контроллинга.
2. Формирование исходных представлений о системе поддержки принятия решений.
3. Определение основ системы поддержки принятия решений.
4. Определение возможностей информации как основного ресурса для эффективного функционирования информации.
5. Анализ потоков информации.
6. Раскрытие содержания понятия информация и ее свойства.
7. Анализ внешних источников информации.
8. Анализ внутренних источников информации.

**Задачи изучения темы:**

1. Ознакомление со свойствами информации.
2. Ознакомление с четырьмя потоками информации.
3. Выявление внутренних источников информации.
4. Выявление внешних источников информации.
5. Выявление информационных потоков информации.
6. Ознакомление с системой поддержки принятия решений.

**Порядок изучения темы:**

Для изучения темы выделяется 2 лекционных часа, 2 часа практических занятий, 4 часа самостоятельной работы.

Предусмотрены следующие лекции и практические занятия в форме семинаров:

1. Информационная поддержка контроллинга.  
Предусмотрена самостоятельная работа студентов в формах:
  1. Подготовке к лекции.
  2. Подготовке к семинарским занятиям.
  3. Подготовке докладов и рефератов.
  4. Участие в чатах.
  5. Участие в тьюториалах.
  6. Изучение дополнительной литературы.

**Методические указания:**

Вопросы лекции и практического занятия:

1. Информационная поддержка контроллинга.

При изучении 2 темы:

Готовясь к лекции.

Познакомьтесь с темой лекции. Прочитайте тему 2 «Материалов курса «Контроллинг». Попробуйте разобраться в терминах «информация» и «источники информации». Кроме того, объясните термины «внешний источник информации» и «внутренний источник информации», «внешняя деловая среда» и «внутренняя деловая среда». Существует ли разница между этими терминами. И если существует, то попробуйте разобрать в чем.

Существуют различные информационные потоки предприятия. Подумайте, какие это потоки и чем они связаны. Предположите, что несет каждый поток.

Как Вы считаете, на какие данные, какую информацию следует обращать внимание при внедрении системы контроллинга? Как,

по-вашему, можно ли строить систему контроллинга только на основе внешних источников? Обязательны ли внутренние источники? Если Вы считаете, что да, то объясните почему.

Как Вы думаете, что такое система поддержки принятия решения? Каковы ее цели? Почему она необходима для эффективного функционирования на предприятии?

На лекции Вы услышите определение информации, свойства и признаки информации, узнаете об источниках информации, о том, что существует четыре потока информации, услышите о внешней деловой среде и внутренней деловой среде, о системе поддержки принятия решений, узнаете зачем она нужна предприятию и каковы ее цели, а также узнаете о внешних и внутренних источниках информации.

При подготовке к семинарскому занятию.

Из материалов лекции и учебника вы узнали определение информации, свойства информации, об источниках информации, об информационных потоках информации, об информационных ролях руководителя.

Последовательно рассмотрите информационные роли руководителя, объясните каждую. Скажите, можно ли выделить еще какие-нибудь информационные роли руководителя?

Проанализируйте информационные потоки предприятия. Объясните содержание каждого.

Чат.

В течение 20 минут проведите обсуждение с однокурсниками на тему:

- Каковы внешние и внутренние источники информации.
- Каковы информационные потоки предприятия.
- Что включают в себя внешняя и внутренняя деловая среда.

Тьюториал.

В группах по четыре человека, рассмотрите, что представляет собой система поддержки принятия решений. Какая информация нужна для ее создания. Для чего контроллингу нужна система поддержки принятия решений. Обсудите данные вопросы и результаты своего обсуждения вынесите на дискуссию на семинарском занятии.

Более подробную информацию о теориях принятия решений Вы можете узнать из следующих изданий:

1. Башкатова Ю.И. «Контроллинг» учебник (глава 3).
2. Карминский А.М. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях. – М.: Финансы и статистика, 2002.

3. Манн Р., Майер Э. Контроллинг для начинающих. – М.: Финансы и статистика, 1995.
4. Данилочкина Н.Г. Контроллинг как инструмент управления предприятием. – М.: ЮНИТИ, 2002.

В условиях рыночной экономики, быстро изменяющегося состояния на рынке и жесткой конкуренции от руководства предприятия требуется постоянный контроль деятельности своей организации и всех процессов, которые в ней протекают (производство, управление, учет и т.д.). И чем лучше будет его осведомленность, тем более эффективным будет процесс управления, поскольку руководство будет иметь возможность принимать оперативные и стратегические управленческие решения. Поэтому возникает необходимость в создании информационной базы.

Бумажные носители информации в настоящее время не популярны и служат некой преградой на пути внедрения передовых технологий управления. В этой связи использование современных методов сбора, обработки, хранения, анализа и представления информации для подготовки управленческих решений является одним из важнейших рычагов развития бизнеса. Причем информация, собираемая при помощи современных информационных технологий, должна отвечать следующим требованиям:

- своевременность;
- достоверность;
- релевантность;
- полнота;
- полезность;
- понятность;
- регулярность поступления.

Информационные потоки обеспечивают нормальную работу предприятия. Создание системы информационной поддержки предприятия для службы контроллинга является первостепенной задачей, поскольку именно на ее основе она сможет помочь руководству в процессе принятия управленческого решения.

*Под системой информационных потоков понимают совокупность информации, которая позволяет предприятию вести финансово-хозяйственную деятельность.*

Основой такой системы являются<sup>1</sup>:

- доставка данных и информации аналитического и сводного характера как из внутренних, так и из внешних источников для проведения экономических и финансовых оценок, сопоставления планов, разработки моделей и составления прогнозов в бизнесе;
- формирование во взаимодействии с руководством системы информационных, финансовых, математических и эвристических моделей экономических и управленческих процессов. Концептуально решение поставленной проблемы должно базироваться на обеспечении доступа к данным и информации и формировании адаптивной системы моделей бизнеса. При этом необходимо обеспечить:
  - доступ к данным внутренних и внешних источников информации, использующих серийно выпускаемые базы данных;
  - управление данными и информацией в разнородных (многоплатформенных) комплексах, что позволяет обеспечить их открытость;
  - хранение данных и информации в унифицированных форматах, пригодных для дальнейшего анализа, синтеза и представления, включая модели «что...», если...»;
  - анализ и синтез финансовой и экономической информации, моделирование состояний, процессов и условий;
  - представление информации в виде диаграмм, графиков и географических карт в форме, интуитивно понятной и удобной руководству для выработки решений.

Таким образом,

*Цель создания* системы – обеспечение методической и информационной поддержки подготовки принятия решений по ключевым финансово-экономическим вопросам высшим руководством и менеджерами среднего звена предприятия на основе фактографического и статистического анализа и прогноза финансовых и экономических показателей. Это подразумевает использование на постоянной основе методов прогнозирования, мониторинга, анализа и корректировки деятельности предприятия и его подразделений, а также сведений о состоянии рынков и условиях конкуренции.

---

<sup>1</sup> А.М. Карминский и др. Контроллинг в бизнесе. – М.: Финансы и статистика, 1998.

## 2.1. Источники информации

Для эффективного функционирования любого предприятия необходима информация. Информация нужна о деятельности конкурентов, о ситуации в стране, какой вид продукции (услуг) пользуется наибольшим спросом, каковы среднерыночные цены на выпускаемую предприятием продукцию, оказываемую услугу, какова ситуация внутри предприятия и т.д. Поэтому можем сделать вывод, что информация является основным ресурсом для любого предприятия, поскольку без наличия информации менеджер не может принять управленческое решение.

**Информация** – главный ресурс роста производительности предприятия.

*Информация позволяет:*

- устанавливать стратегические цели и задачи предприятия и использовать открывающиеся возможности;
- принимать обоснованные и своевременные управляющие решения;
- координировать действия подразделений, направляя их усилия на достижение общих поставленных целей.

Для того, чтобы улучшить процессы управления предприятием и производство, менеджеру необходимо собирать, анализировать всю информацию, которая поступает как из внутренней, так и из внешней среды. Далее рассмотрим потоки информации. А.М. Карминский и П.В. Нестеров в своей книге «Информатизация бизнеса» выделяют четыре потока информации: два внешних и два внутренних.

*Внешняя деловая среда (или макросфера)* – совокупность экономических и политических субъектов, действующих за пределами предприятия, и отношения, складывающиеся между ними и предприятием. Отношения определяют взаимодействие между предприятием, его реальными и потенциальными клиентами, а также конкурентами. Согласно оценкам экспертов, наибольшие возможности предприятию обеспечивают квалификация персонала и технологическая база, а наибольшая опасность заключается в неожиданных действиях со стороны конкурентов.

Факторы *внешней среды*, влияющие на цели организации:

- поставщики;
- материалы;
- капитал;
- трудовые ресурсы;
- государственные органы;
- законы;
- потребители;
- конкуренты;
- технология;
- состояние экономики;
- социокультурные факторы;
- политические факторы;
- отношения с местным населением.

*Внутренняя деловая среда* – это отношения в коллективе, определяющие насыщенность информационных и интенсивность коммуникационных потоков, а также знания, закладываемые и порождаемые в производстве.

В качестве *внутренних источников* информации могут выступать<sup>1</sup>:

- транзакционные системы, предназначенные для операционной работы, в том числе с клиентами, включая клиентов филиалов и представительств;
- система внутрифирменного электронного документооборота;
- документы из электронных хранилищ;
- документы на бумажных носителях.

Как видно, потоки информации слишком велики, поэтому намного удобнее использовать современные информационные технологии, а именно автоматизированную информационную систему. Она должна обеспечить возможность комплексного использования всей гаммы информационных источников для решения традиционных и нерегламентированных аналитических задач. Для этого система поддержки принятия решений должна базироваться на концепции единого информационного пространства.

---

<sup>1</sup> Карминский А.М. и др. Контроллинг в бизнесе. – М.: Финансы и статистика, 1998.

### **Контрольные вопросы и тесты:**

Ответьте: да или нет

1. Бумажные носители информации отрицательно влияют на систему контроллинга.
2. Система поддержки принятия решений служит основой для контроллинга.
3. Регулярность поступления информации это главное для контроллинга.
4. Руководитель не может быть приемником информации. А может быть только распространителем.
5. Внутренний источник информации является более значимым для системы контроллинга.
6. Внешний источник информации является более значимым для системы контроллинга.
7. Экономические информационные потоки самые важные для эффективного функционирования предприятия.
8. Для эффективного функционирования системы поддержки принятия решения необходима четко сформулированная цель.
9. Существует четыре основных источника информации.
10. Внешняя среда всегда влияет на предприятие, а предприятие не может повлиять на нее.

### **Контрольные вопросы**

1. Что такое информация?
2. Каким требованиям должна отвечать информация?
3. Что такое система поддержки принятия решений?
4. Какую роль играет контролинг в системе поддержки принятия решений?
5. Что лежит в основе системы поддержки принятия решений?
6. Какова основная цель создания системы поддержки принятия решений на предприятиях?
7. Каковы источники информации?
8. Что такое внешняя деловая среда?
9. Что такое внутренняя деловая среда?
10. Почему информация так необходима предприятию для его эффективного функционирования?
11. С какими внешними информационными потоками информации Вы знакомы?

12. Что относится к внешним источникам информации?
13. Что относится к внутренним источникам информации?
14. Сколько и какие потоков информации Вы знаете?
15. По современным оценкам, какие информационные роли менеджер играет в своей деятельности? Объясните каждую.
16. Каковы возможности информации?
17. Согласны ли Вы с мнением: информация – главный ресурс предприятия?

### **Рассмотрите ситуацию**

Из материалов учебника и лекции Вы знаете, что существуют 4 потока информации: два внешних и два внутренних. Кроме того, знаете, что есть внешние источники информации и есть внутренние.

Предположите, что Вы владелец средней, по масштабу, компании. Ваша компания имеет лицензию на осуществление аудита и занимается оказанием аудиторских и консультационных услуг.

Постарайтесь ответить на следующие вопросы:

- Какие источники информации Вы будите использовать для осуществления своей деятельности?
- Какие внешние информационные потоки будут влиять на деятельность Вашей фирмы?
- Что будет являться внутренним источником информации?
- Какая внутренняя информация Вам нужна для эффективного управления фирмой?
- Какие требования Вы предъявите к внешней информации?
- Какие требования Вы предъявите к внутренней информации?

### **Тесты**

- 1) *Информация – это:*
  - a) Система данных.
  - b) Ресурс предприятия.
  - c) Данные, просеянные для конкретной ситуации.
  - d) Знания.
- 2) *Какие бывают источники информации:*
  - a) Внутренние источники.
  - b) Внешние источники.

- c) Оба ответа верны.
  - d) Правильного ответа нет.
- 3) **Что относят к внешним источникам информации:**
- a) Нормативные и законодательные акты.
  - b) Внутрифирменный электронный документооборот.
  - c) Информация о конкурентах и их деятельности.
  - d) Информация о текущих затратах предприятия.
- 4) **Что относят к внутренним источникам информации:**
- a) Нормативные и законодательные акты.
  - b) Внутрифирменный электронный документооборот.
  - c) Информация о конкурентах и их деятельности.
  - d) Информация о текущих затратах предприятия.
- 5) **Какие информационные роли играет руководитель в процессе своей деятельности:**
- a) Приемника информации.
  - b) Собирателя информации.
  - c) Распространителя информации.
  - d) Правильного ответа нет.
- 6) **Совокупность экономических и политических субъектов, действующих за пределами предприятия – это:**
- a) Внутренняя деловая среда.
  - b) Макросреда.
  - c) Микросреда.
  - d) Внешняя среда.
- 7) **Отношения в коллективе, определяющие насыщенность информационных и интенсивность коммуникационных потоков – это:**
- a) Внутренняя деловая среда.
  - b) Макросреда.
  - c) Микросреда.
  - d) Правильного ответа нет.
- 8) **Главный ресурс роста производительности предприятия – это:**
- a) Управленческий учет.
  - b) Информация.
  - c) Контролинг.
  - d) Первичная документация предприятия.

**При изучении темы 2 необходимо:**

*Читать:*

Основная литература:

1. «Контроллинг» учебник (глава3).
2. Карминский А.М. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях. – М.: Финансы и статистика, 2002.
3. Манн Р., Майер Э. Контроллинг для начинающих. – М.: Финансы и статистика, 1995.
4. Данилочкина Н.Г. Контроллинг как инструмент управления предприятием. – М.: ЮНИТИ, 2002.

Посетить сайты Интернет:

1. [www.cfin.ru/management/controlling/](http://www.cfin.ru/management/controlling/) – Статьи по контроллингу.

*Контролинг*

---

## Раздел 3.

---

### Создание системы контроллинга на предприятии

**Изучив тему 3, студент должен знать:**

1. Структуры системы контроллинга..
2. Функции системы контроллинга.
3. Требования к созданию системы контроллинга.
4. Состав службы контроллинга.
5. Должностные обязанности сотрудников службы контроллинга.
6. Служба контроллинга – часть финансово-экономических служб предприятия.
7. Основную задачу системы контроллинга.

**уметь:**

1. Анализировать задачи системы контроллинга.
2. Ставить требования к системе контроллинга.
3. Отличать службы контроллинга на различных по масштабу предприятиях.
4. Анализировать должностные обязанности сотрудников службы контроллинга.

**приобрести навыки:**

1. Анализа структуры контроллинга.
2. Сопоставления различных элементов системы контроллинга.
3. Анализа различных элементов системы контроллинга.
4. Анализа требований, предъявляемых к системе контроллинга. информации при разработке управленческого решения.
5. Анализа состава службы контроллинга.

**акцентировать внимание на следующих понятиях:**

Структура контроллинга, Основная задача системы контроллинга, Функции системы контроллинга, Элементы системы контроллинга, Требования к созданию системы контроллинга, Построение и организация системы контроллинга, Должностные обязанности сотрудников службы контроллинга.

## Содержание раздела:

Структура контроллинга. Создание службы контроллинга на предприятии.

Основная задача системы контроллинга – анализировать информацию, а, следовательно, основной ресурс для проведения данной работы – люди (сотрудники конкретной организации).

Для организации работы службы контроллинга необходимы аналитики (специалисты) для того, чтобы исследовать потоки информации между подсистемами системы менеджмента и между подсистемами и элементами системы менеджмента.

Служба контроллинга входит в состав финансово-экономических служб предприятия.

При создании службы контроллинга на предприятии необходимо учитывать следующие основные требования:

1. Служба контроллинга должна иметь возможность получать необходимую ей информацию.
2. Служба контроллинга должна иметь возможность и полномочия организовывать с помощью других экономических служб сбор дополнительной информации, необходимой ей.
3. Служба контроллинга должна иметь возможность внедрять новые процедуры сбора аналитической информации на постоянной основе.
4. Служба контроллинга должна иметь возможность быстро доводить информацию до сведения высшего руководства предприятия.
5. Служба контроллинга должна быть независимой от той или иной финансово-экономической службы.

Организация службы контроллинга зависит от организационной структуры предприятия, вида деятельности (работ, услуг) и от желания руководителя.

Служба контроллинга может состоять из двух, трех человек, может из десяти, двадцати, а может представлять собой отдельные независимые службы, которые функционируют независимо друг от друга, но подчиняются главной службе контроллинга (главному контроллеру).

Для малого предприятия достаточно 3-4 высококвалифицированных человек, которые будут выполнять роль аналитической службы и обеспечивать руководителей (финансового директора,

коммерческого директора) оперативной информацией. При необходимости службу контроллинга можно расширить.

Что касается организации службы контроллинга в корпорации (холдинге), то отдел контроллинга необходимо формировать на каждом предприятии. Причем управление этими службами ведется из головной (управляющей) компании.

Структура контроллинга. Опыт внедрения контроллинга на ряде крупных российских предприятий. Состав службы контроллинга:

- начальник службы контроллинга;
- контроллер-куратор цехов;
- контроллер-специалист по управленческому учету;
- контроллер-специалист по информационным системам.

Описание обязанностей каждого сотрудника отдела контроллинга.

**Цели изучения темы:**

1. Формулирование исходных представлений о создании службы контроллинга на предприятии.
2. Определение состава службы контроллинга.
3. Определение функций службы контроллинга.
4. Определение службы контроллинга на малом и среднем предприятии.
5. Определение службы контроллинга в холдинге.
6. Раскрытие должностных обязанностей сотрудников службы контроллинга.

**Задачи изучения темы:**

1. Ознакомление с элементами системы контроллинга.
2. Ознакомление со структурой системы контроллинга.
3. Ознакомление с методикой создания службы контроллинга на предприятии.
4. Выявление требований к созданию службы контроллинга.
5. Выявление параметров качества управленческого решения.
6. Определение должностных обязанностей сотрудников службы контроллинга.
7. Ознакомление с различными вариантами создания службы контроллинга.

**Порядок изучения темы:**

Для изучения темы выделяется 2 лекционных часа, 2 часа практических занятий, 4 часа самостоятельной работы.

Предусмотрены следующие лекции и практические занятия в форме семинаров:

1. Создание системы контроллинга на предприятии.

Предусмотрена самостоятельная работа студентов в формах:

1. Подготовке к лекции.
2. Подготовке к семинарским занятиям.
3. Подготовка докладов и рефератов.
4. Участие в чатах.
5. Участие в тьюториалах.
6. Изучение дополнительной литературы.

**Методические указания:**

Вопросы лекции и практического занятия:

1. Создание службы контроллинга на предприятии.
2. Структура и состав службы контроллинга.

При изучении 3 темы:

Готовясь к лекции.

Познакомьтесь с темой лекции. Прочитайте тему 3 «Материалов курса «Контролинг». Попробуйте самостоятельно разработать структуру службы контроллинга для малого, крупного предприятия и холдинга. Будет ли разница в построении служб на данных предприятиях. Если Вы считаете, что да, то почему.

Какова, на ваш взгляд, основная задача службы контроллинга. Какие требования будет предъявлять руководство к службе контроллинга? И почему?

Попробуйте самостоятельно определить элементы службы контроллинга. Попробуйте разработать должные инструкции для каждого элемента данной службы.

На лекции Вы услышите о структуре контроллинга, функциях службы контроллинга, элементах службы контроллинга, узнаете, какова основная задача службы контроллинга, какие требования предъявляет руководство предприятия к системе контроллинга и ее созданию.

При подготовке к семинарскому занятию.

Из материалов лекции и учебника вы узнали о функциях и элементах контроллинга, о структуре контроллинга, функциях службы контроллинга, познакомились с основной задачей службы контроллинга, с требованиями, предъявляемыми руководством предприятия к системе контроллинга и ее созданию.

Чат.

В течение 20 минут проведите обсуждение с однокурсниками на тему:

- Какова основная задача контроллинга.
- Каковы требования к службе контроллинга.
- Что необходимо для эффективной работы службы контроллинга.

Тьюториал.

В группах по пять человек, предположите, что у вас есть собственная фирма. Подумайте, какие требования к созданию службы контроллинга выдвинули бы Вы. Обсудите содержание каждого вашего требования. Результаты своей работы вынесите на дискуссию на семинарском занятии.

Более подробную информацию о теориях принятия решений Вы можете узнать из следующих изданий:

1. «Контроллинг» учебник (глава 4).
2. Карминский А.М. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях. – М.: Финансы и статистика, 2002.
3. Манн Р., Майер Э. Контроллинг для начинающих. – М.: Финансы и статистика, 1995.
4. Данилочкина Н.Г. Контроллинг как инструмент управления предприятием. – М.: ЮНИТИ, 2002.

### **3.1. Создание службы контроллинга на предприятии**

Поскольку основная задача системы контроллинга – анализировать информацию, то можно сказать, что основной ресурс для проведения данной работы – люди (сотрудники конкретной организации). Да, именно сотрудники организации, так как они должны постоянно находиться в компании, знать ситуацию, в которой находится организация в конкретный момент времени, регулярно получать и анализировать всю поступающую к ним информацию.

Итак, для организации работы службы контроллинга необходимы аналитики (специалисты) для того, чтобы исследовать, в первую очередь, горизонтальные связи между подсистемами системы менеджмента и вертикальные связи между подсистемами и элементами системы менеджмента. Вернее сказать, исследовать потоки информации между ними.

Для эффективной работы службы контроллинга необходимо, чтобы вся информация передавалась в службу контроллинга.

*Служба контроллинга входит наряду с бухгалтерией, финансовым отделом, планово-экономическим отделом в состав финансово-экономических служб предприятия.*

Поскольку основная функция контроллинга на предприятии – анализ и управление затратами и прибылью, служба контроллинга должна иметь возможность получать всю необходимую ей информацию и претворять ее в рекомендации для принятия управленческих решений высшими руководителями предприятия<sup>1</sup>.

При создании службы контроллинга на предприятии необходимо учитывать следующие основные требования:

1. Служба контроллинга должна иметь возможность получать необходимую ей информацию из бухгалтерии, финансового отдела, планово-экономического отдела, службы сбыта и службы материально-технического снабжения.

2. Служба контроллинга должна иметь возможность и полномочия организовывать с помощью других экономических служб сбор дополнительной информации, требуемой ей для анализа и выводов, но не содержащейся в существующих документах финансово-экономических служб.

3. Служба контроллинга должна иметь возможность внедрять новые процедуры сбора аналитической информации на постоянной основе. Вопрос о выплате компенсации сотрудникам других служб за увеличение нагрузки должны решать руководители, для которых предназначена информация службы контроллинга.

4. Служба контроллинга должна иметь возможность быстро доводить информацию до сведения высшего руководства предприятия.

5. Служба контроллинга должна быть независимой от той или иной финансово-экономической службы.

---

<sup>1</sup>Данилочкина Н.Г. Контроллинг как инструмент управления предприятием. – М.: ЮНИТИ, 2002.

### 3.2. Структура и состав службы контроллинга<sup>1</sup>

Стандартной структуры службы контроллинга не существует. Построение службы контроллинга зависит от организационной структуры предприятия, вида деятельности (работ, услуг), а главное от желания руководителя, то есть, что *хочет получать от работы службы контроллинга руководитель, какое место он отводит данной службе на предприятии.*

В состав службы контроллинга может входить два, три человека, десять, двадцать, а может представлять собой отдельные независимые службы, которые функционируют независимо друг от друга, но подчиняются главной службе контроллинга (главному контроллеру).

Опыт внедрения контроллинга на ряде крупных российских предприятий показывает, что рациональным является следующий состав службы контроллинга:

- начальник службы контроллинга;
- контроллер-куратор цехов;
- контроллер-специалист по управленческому учету;
- контроллер-специалист по информационным системам.

Начальник службы контроллинга – наиболее квалифицированный специалист с достаточным опытом работы на предприятии, который «изнутри» знает, как организованы бухгалтерия и плановый отдел на предприятии. Начальник службы контроллинга должен знать бухгалтерский учет и разбираться в технологических вопросах работы своего предприятия. Начальник службы контроллинга несет ответственность за выходящие документы, аналитические расчеты и прогнозы перед своим непосредственным начальником – заместителем директора по экономике (финансовым директором), а также перед генеральным директором. Такое положение предъявляет повышенные требования к квалификации и интеллектуальным возможностям начальника службы контроллинга.

Контроллер-куратор цехов – квалифицированный специалист, знакомый с организацией работы и проблемами всех цехов предприятия, понимающий суть работы и технологические аспекты работы каждого цеха. Если предприятие очень крупное и цехов

---

<sup>1</sup>Данилочкина Н.Г. Контроллинг как инструмент управления предприятием. – М.: ЮНИТИ, 2002.

много (больше 10), то на эту должность требуются два человека, которые разделят между собой цеха по группам (например, один возьмет цеха основного производства, другой – вспомогательного).

На эту должность целесообразно приглашать экономистов цехов (можно молодых), экономистов планово-экономического отдела, бухгалтерии, финансового отдела, службы сбыта. Здесь решающую роль играют активность и желание работать.

Контроллер-специалист по управленческому учету – специалист, способный к аналитическому мышлению, владеющий теорией и инструментами контроллинга, обладающий высоким уровнем эрудиции.

Если объемы обрабатываемой информации в службе контроллинга велики, то создается должность контроллера-специалиста по управленческому учету, в чьи обязанности входит работа с бухгалтерией в плане получения аналитических данных из учетных регистров. Основным требованием, предъявляемым к такому специалисту, является теоретическое и практическое знание бухгалтерского учета на предприятии, знание особенностей и недостатков учета на данном конкретном предприятии.

Контроллер-специалист по информационным системам – квалифицированный специалист из отдела автоматизации, детально знающий документооборот на предприятии и способный поставить задачу автоматизации контроллинговой работы.

Следует понимать, что полноценное функционирование службы контроллинга тесно увязано с оптимизацией информационных потоков на предприятии, а, следовательно, с автоматизацией финансово-хозяйственной деятельности предприятия и использованием современных информационных технологий.

### **Контрольные вопросы и тесты:**

Ответьте: да или нет

1. Основная задача службы контроллинга составлять бюджеты организации на будущее.
2. Анализом информации, поступающей из подсистем системы управления, занимается служба контроллинга.
3. Основная задача службы контроллинга анализировать информацию.

4. Анализом информации, поступающей из подсистем системы управления, занимается только руководство организации.
5. Служба контроллинга имеет право принимать управленческие решения.
6. Служба контроллинга входит в состав финансово-экономических служб предприятия.
7. Служба контроллинга имеет право внедрять новые процедуры сбора аналитической информации.
8. Служба контроллинга подчиняется всем финансово – экономическим службам.
9. В состав службы контроллинга должно входить не более десяти человек.
10. Служба контроллинга подчиняется только финансовому директору.

### **Контрольные вопросы**

1. Какова структура контроллинга?
2. Каковы функции контроллинга?
3. Какие элементы контроллинга Вы знаете?
4. От каких факторов зависит организация службы контроллинга на предприятии?
5. Зачем нужна служба контроллинга предприятию?
6. Может ли руководитель службы контроллинга принимать управленческие решения?
7. Каковы требования к созданию службы контроллинга?
8. Каков алгоритм создания службы контроллинга?
9. Каковы отличия создания службы контроллинга на среднем (крупном) предприятии и в холдинге?
10. Кто формирует состав службы контроллинга?
11. Какие подразделения организации передают информацию в службу контроллинга?
12. Кто является источником информации для службы контроллинга?
13. Каков состав службы контроллинга?
14. Каков порядок создания службы контроллинга на крупном (среднем) предприятии?
15. Каков порядок создания службы контроллинга в корпорации (холдинге)?
16. Какие подразделения организации подчинены службе контроллинга?

## **Практическое задание**

### Задание № 1

Разбейтесь на группы по два человека. Представьте следующую игровую ситуацию. Вы владеете производственной организацией, которая производит, а затем реализует удобрения. Вы решили создать у себя на предприятии службу контроллинга.

*Задание.* Подумайте, как Вы будите заниматься организацией службы контроллинга на своем предприятии?

- Кто будет входить в состав данной службы?
- Кому Вы поручите заниматься отбором кадров для службы контроллинга?
- Каков будет состав службы контроллинга?
- Кто будет разрабатывать должностные инструкции для сотрудников службы контроллинга?
- Какими должностными обязанностями вы делите сотрудников службы контроллинга?

### Задание № 2

Представьте, что Вы работаете в корпорации. Руководство корпорации решило организовать службу контроллинга. И Вас назначили на пост главного контроллера корпорации. А, следовательно, Вам придется заниматься организацией службы контроллинга применительно ко всей корпорации. Подумайте, с чего Вы начнете свою работу? Каков будет состав службы контроллинга корпорации? Какими полномочиями Вы наделите каждую службу?

### Задание № 3

Представьте, что Вы владелец средней производственной структуры. Вами было принято управленческое решение, в соответствии с которым, было необходимо организовать службу контроллинга. Подумайте, с чего Вы начнете свою работу? Каков будет состав службы контроллинга Вашего предприятия? Какие задачи Вы поставите перед данной службой? Какие функции будет выполнять Ваша служба?

## Тесты

- 1) *Служба контроллинга должна иметь:*
  - a) Возможность принимать управленческие решения.
  - b) Возможность получать информацию из всех подсистем системы управления.
  - c) Возможность внедрять новые процедуры сбора аналитической информации.
  - d) все вышеперечисленное правильно.
  
- 2) *Какова основная задача контроллинга?*
  - a) Сбор информации.
  - b) Анализ информации.
  - c) Контроль за производственной деятельностью.
  - d) Реализация поставленных задач.
  
- 3) *Кому непосредственно подчиняется служба контроллинга:*
  - a) Высшему руководству организации.
  - b) Финансовому директору.
  - c) Главному бухгалтеру.
  - d) Главному начальнику планово-экономического отдела.
  
- 4) *Отличается ли создание службы контроллинга на предприятии и в холдинге:*
  - a) Отличается.
  - b) Не отличается.
  
- 5) *Почему в состав службы контроллинга входит контроллер-куратор цехов:*
  - a) Поскольку необходимо собирать информацию от всех подсистем системы управления.
  - b) Для ужесточения контроля за деятельностью элементов системы управления.
  - c) Для контроля затрат.
  - d) Для контроля за качеством выпускаемой продукции (работ, услуг).
  
- 6) *Кто формирует состав службы контроллинга:*
  - a) Высшее руководство компании.
  - b) Главный инженер.

- с) Финансовый (коммерческий) директор.
- д) Главный бухгалтер.

7) **Кто входит в состав службы контроллинга:**

- а) Начальник службы контроллинга.
- б) Контроллер – куратор цехов.
- с) Аналитик из планово-экономического отдела.
- д) Контроллер специалист по информационным системам.
- е) Контроллер – специалист по управленческому учету.

**При изучении темы 3 необходимо:**

*Читать:*

Основная литература:

1. «Контроллинг» учебник (глава 3).
2. Карминский А.М. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях. – М.: Финансы и статистика, 2002.
3. Манн Р., Майер Э. Контроллинг для начинающих. – М.: Финансы и статистика, 1995.
4. Данилочкина Н.Г. Контроллинг как инструмент управления предприятием. – М.: ЮНИТИ, 2002.

Посетить сайты Интернет:

1. [www.cfin.ru/management/controlling/](http://www.cfin.ru/management/controlling/) – Статьи по контроллингу.

## Раздел 4.

---

### Контроллер, его функции и обязанности

#### **Изучив тему 3, студент должен**

##### **знать:**

1. Основные критерии, характеризующие контроллера.
2. Различные концепции понятия контроллинг.
3. Функциональные обязанности контроллера.
4. Содержание должностной инструкции контроллера.

##### **уметь:**

1. Анализировать различные подходы и мнения о месте контроллера в системе управления предприятием.
2. Находить основные факторы, влияющие на деятельность контроллера.
3. Составлять должностную инструкцию контроллера.

##### **акцентировать внимание на следующих понятиях:**

Концепция контроллинга, Контроллер, Функции контроллера, Функциональные обязанности контроллера, Должностная инструкция контроллера.

## Содержание раздела:

Контроллинг можно назвать системой управления прибылью предприятия, а, как известно, основной целью любого коммерческого предприятия является получение прибыли, но в некоторых случаях цели фирмы могут быть и иными, – например, завоевание доли рынка, устранение конкурентов, – и тогда контроллинг ориентирует усилия предприятия в направлении этих целей, хотя конечной целью остается получение прибыли.

Находясь на пересечении учета, информационного обеспечения, контроля и координации, контроллинг, а соответственно и контроллер, занимает особое место в системе управления предприятием: он связывает воедино все эти функции, интегрирует и координирует их, причем, не подменяя собой управление предприятием, а лишь переводит его на качественно новый уровень. Контроллер является тем человеком, который приводит в действие своеобразный механизм саморегулирования на предприятии, обеспечивающим обратную связь в контуре управления.

Контроллинг основывается на научных достижениях различных дисциплин: экономической теории, анализа хозяйственной деятельности, бухгалтерского учета, планирования, менеджмента, социологии. Поэтому для того чтобы стать контроллером, необходимо иметь широкий кругозор и способность мыслить аналитически, а, кроме того, нужны знания по широкому спектру предметов связанных с экономикой, управлением. Так же следует помнить, что готовых решений для всех проблем не существует. Реальные экономические проблемы всегда нестандартны и запутаны, а времени и исходной информации для их решения всегда не достаточно. Поэтому следует научиться смело комбинировать различные подходы, применять весь накопленный багаж знаний для поиска творческих решений в условиях неопределенности и неполной информации.

Основная цель контроллинга – ориентация управленческого процесса на достижение всех целей, стоящих перед предприятием. Для этого контроллером должно обеспечиваться выполнение следующих функций:

- ♦ координация управленческой деятельности по достижению целей предприятия;
- ♦ информационная и консультационная поддержка принятия управленческих решений;

- ◆ создание и обеспечение функционирования общей информационной системы управления предприятием;
- ◆ создание и обеспечение функционирования общей информационной системы управления предприятием;
- ◆ обеспечение рациональности управленческого процесса.

Необходимость появления на современных предприятиях такого феномена, как контроллинг, можно объяснить следующими причинами:

- повышение нестабильности внешней среды выдвигает дополнительные требования к системе управления предприятием:
  - смещение акцента прошлого на анализ будущего;
  - увеличение скорости реакции на изменения внешней среды, повышение гибкости предприятия;
  - необходимость в непрерывном отслеживании изменений, происходящих во внешней и внутренней среде предприятия;
  - необходимость продуманной системы действий по обеспечению выживаемости предприятия и избежанию кризисных ситуаций;
- усложнение систем управления предприятием требует механизма координации внутри системы управления;
- информационный бум при недостатке существенной, значимой информации требует построения специальной системы информационного обеспечения управления;
- общекультурное стремление к синтезу, интеграции различных областей знания и человеческой деятельности.

В современных условиях среди исследователей нет единого мнения о сущности и функциях контроллинга. Концепции контроллинга появились в разное время. Первой возникла концепция, ориентированная на систему учета (в 1930-е гг.); концепция, ориентированная на управленческую информационную систему, стала популярной в 1970- 1980- х гг.; концепция, ориентированная на систему управления, непосредственно связана с развитием проектного менеджмента, появлением матричных организационных структур.

В целом система контроллинга на предприятии решает все перечисленные задачи, но расстановка акцентов может быть разной.

**Цели изучения темы:**

1. Формулирование исходных представлений о том, кто такой контроллер.

2. Определение исторических предпосылок формирования науки о контроллере и ее связь с другими управленческими науками.
3. Определение функций контроллера в теории и практике управления.
4. Определение функциональных обязанностей контроллера.

***Задачи изучения темы:***

1. Ознакомление с различными концепциями контроллинга.
2. Выявление отличительных черт контроллера.
3. Рассмотрение функций контроллера в теории и практике управления.
4. Знакомство с должностной инструкцией контроллера.

***Порядок изучения темы:***

Для изучения темы выделяется 2 лекционных часа, 2 часа практических занятий, 4 часа самостоятельной работы.

Предусмотрена самостоятельная работа студентов в формах:

1. Подготовка к лекции.
2. Подготовка к семинарским занятиям.
3. Подготовка докладов и рефератов.
4. Участие в чатах.
5. Участие в тьюториалах.
6. Изучение дополнительной литературы.

***Методические указания:***

Вопросы темы:

1. Контроллер, его функции и обязанности.

***При изучении первого вопроса:***

*Готовясь к лекции.*

Познакомьтесь с темой лекции. Прочитайте главу 5 пункты 5.1 и 5.2. попробуйте разобраться в понятиях о контроллере и в чем заключаются его функции.

Прежде всего, контроллер является шефом службы внутренних планово – экономических расчетов, то есть он – шеф- расчетчик. Однако такая трактовка наименования должности вызывает противоречивые чувства. Одна крайняя точка зрения заключается в том, что контроллер и есть тот самый раб расчетов, который все считает и с острым карандашом в руке за всем следит, лучше всех все знает и смотрит другим под руки. Другая крайность – приписывать

контроллеру всеобъемлющее право вето. Это означает, что без согласия контроллера ничего не происходит. В таком случае он должен быть еще и генеральным директором.

Ни та, ни другая интерпретация контроллера не верна. « To control» означает регулировать или управлять. В соответствии с этим контроллер является своего рода экономическим лоцманом, или штурманом фирмы, который с помощью количественной информации помогает капитанам функциональных направлений – сбыта, производства, закупок, уверенно вести свои корабли в беспокойном море бизнеса. Он должен подать сигнал, когда возникает опасность.

В соответствии с этим контроллер не контролирует, а заботится о том, чтобы каждый мог контролировать себя сам в процессе достижения поставленных руководством целей, прежде всего целей по прибыли. Кроме того, самоконтроль функционирует только тогда, когда проводится планирование, посредством которого задаются критерии для самоконтроля. Именно поэтому, контроллер является так же «продавцом» целей и планов.

Общее описание функций контроллера, заключается в следующем: с точки зрения предметной ориентации служба контроллера должна обеспечить наличие методики, направляющей предприятие на получение прибыли.

С точки зрения личностной ориентации контроллер не является для других контроллером, напротив, он должен позаботиться о том, чтобы каждый мог контролировать себя сам.

*При подготовке к семинару:*

Из материалов лекции и учебника вы узнали о том кто такой контроллер, каковы его обязанности и функции, как осуществляется их реализация. Последовательно рассмотрите их еще раз. Проанализируйте, как действует схема работы контроллера на предприятии, каковы его основные задачи и цели.

#### **4.1 Кто такой контроллер**

Существует такая точка зрения, что контроллер является начальником службы внутренних планово-экономических расчетов, то есть он – расчетчик. В таком случае получается, что контроллер следит за всем и всеми на предприятии и всегда что-то считает и никто без его ведома не может сделать ничего. Тогда, мы можем отождествить понятие контроллер и генеральный директор. А как мы знаем, это далеко не так.

Поэтому такая точка зрения – ошибочна. Контроллера можно назвать «экономическим руководителем», который с помощью количественной информации помогает руководителям структурных функциональных направлений – сбыта, производства, закупок, уверенно принимать управленческие решения.

*Контроллер не контролирует, а заботится о том, чтобы каждый мог контролировать себя сам в процессе достижения поставленных руководством целей, прежде всего целей по прибыли.*

Кроме того, контроллер является так же генератором целей и планов. Контролинг предлагает сигнальную систему отклонений, которые должны направить менеджера на осуществление корректирующих мероприятий, чтобы плановый курс достижения цели действительно был выдержан, насколько это возможно.

Для выполнения поставленных перед контроллером задач, ему необходим набор инструментов. И в первую очередь, это будет управленческий учет.

*Управленческий учет* – это система учета доходов и расходов, нормирования, планирования, контроля, анализа, которая позволяет принимать оперативные управленческие решения и устранять проблемы будущего развития предприятия.

Итак,

Контроллер – это человек, работающий в организации, помогающий высшему руководству принимать управленческие решения, используя управленческий учет, как основной инструмент в своей деятельности.

#### **4.2. Функции контроллера в теории и практике управления**

По мнению Н.Г. Данилочкиной контроллер является «продавцом» целей и планов и должен создать аппарат, помогающий определить «местонахождение» предприятия на данный момент на основе сравнений плановых и фактических показателей и разработать соответствующие корректирующие мероприятия. Однако, планирование нельзя отделить от руководства. Цели и планы только тогда реалистичны, когда за ними стоит кто-то, занимающийся их реализацией. Этот кто-то должен быть мотивирован и вовлечен в работу. В связи с этим контроллер в качестве продавца планов должен заниматься линейным менеджментом.

Итак, сегодня все сильнее проявляется тенденция формирования специалиста нового профиля, которого называют контроллером.

Должность контроллера можно найти на каждом предприятии. Везде есть финансовые и экономические отделы или бухгалтерия. Исходной базой для контроллера является внутрифирменная система финансово-экономических расчетов. Руководитель финансово-экономического отдела, в ведении которого находятся финансы, бухгалтерия, производственный учет и калькулирование, выполняет одновременно функции контроллера и финансиста.

Итак, перечислим функции контроллера:

1. Функция обеспечения. Для определения места функций контроллера в функциональной структуре предприятия функция обеспечения имеет центральное значение. Логистическую функцию наряду с руководителями отделов закупок, персонала и финансов выполняет контроллер как специалист по информации. Финансист добывает деньги, а контроллер предоставляет информационные и плановые данные, преимущественно количественную информацию, ведь в итоге успех или неудача предприятия характеризуются конкретными показателями. Поэтому контроллер нуждается во внутреннем управленческом учете, который следовало бы называть информационной системой для экономических расчетов.

Поскольку контроллер – это человек, который должен подготовить информацию, чтобы предприятие могло функционировать в соответствии с конкретными планами и целями, получается, что ему должен подчиняться отдел обработки данных.

2. Функция организации. Организационная работа преимущественно заключается в регулировании информационных потоков. Помимо этого, она тесно связана с обработкой данных.

Вывод:

Каждая информационная система менеджмента должна быть одновременно его плановой системой. Только путем обязательного параллельного получения плановой и фактической информации реализуется эффективный процесс контроллинга. В связи с этим контроллер является как «продавцом» целей и планов, так и поставщиком фактических данных. Он нуждается в критериях оценки, что бы осуществлять процесс регулирования. Контроллер, который занимается только учетом, но не планированием, односторонне выполняет свои функции.

#### Функциональные обязанности контроллера

1. Руководство плановой и бюджетной работой; координация и взаимное согласование отдельных целей и планов.
2. Содержание информационной системы отчетности, точно и быстро функционирующей и обеспечивающей получение каждым именно той информации и документов, в которой он нуждается в своей области принятия решений (информационная система менеджмента).
3. Консультирование работников линейных отделов, прежде всего отдела сбыта, производственного отдела и отдела закупок, в процессе принятия ими решений. Описание последствий этих решений, а также разработка альтернатив улучшения ситуации предприятия по показателям оборота, затрат и прибыли и рекомендаций по выбору наиболее приемлемых из предложенных альтернатив.
4. Проведение расчетов эффективности инвестиций и подготовка мероприятий по внедрению современных методов менеджмента в интересах предприятия.
5. Анализ существующих взаимосвязей, методов и состояния системы управления, их сравнение с поставленными целями, ограничениями, заданными правлением предприятия, и критериями результативности.
6. Сохранение имущественного комплекса предприятия.
7. Осуществление текущего контроля за затратами.
8. Выполнение функций председателя комитета по расчетам цен на продукцию.
9. Проявление инициативы в вопросе увязки уровня оплаты труда работников, в первую очередь руководителей продуктовых групп и агентов по сбыту, с результативными показателями.
10. Недопущение того, чтобы намеченные мероприятия по совершенствованию так и остались на бумаге, поддержка их внедрения в практику работы линейных отделов

#### **4.3. В чем разница между деятельностью контроллера и финансиста?**

*Контроллер* – это специалист, работающий внутри предприятия, и ориентирует его по направлению к прибыли. Он должен следить, чтобы при постановке целей, планировании и принятии

решений менеджером прибыль была достаточной, или должен препятствовать незаметному сползанию в зону убытков.

Финансист выполняет функцию казначея. Этот человек, который содержит в порядке финансы, управляет кассой, ведет переговоры с кредиторами и в обязанности которого входит формирование пассива баланса.

Примеры организации службы контроллинга в США часто показывают, что отделы контроллера и финансиста занимаются так же и налогами. Это, в общем-то, правильно, поскольку речь идет о прибыли после уплаты налогов. Только эта прибыль остается в распоряжении предприятия для финансирования его развития за счет собственных средств [8].

На европейских предприятиях функции контроллера и финансиста чаще всего выполняет руководитель службы финансово-экономических расчетов, который может быть так же и вице-директором, директором или членом правления. Если же попробовать разделить возложенные на одного человека функции контроллера и финансиста между двумя специалистами, то окажется что тот, кто лучше справляется с делами руководителя финансового отдела, чаще всего в соответствие со своим образованием и опытом будет работать и с налогами.

Во всяком случае, если финансист берется за работу с налогами, то ему должна быть подчинена и бухгалтерия, занимающаяся разработкой торгового и налогового балансов, потому как не имеет смысла обсуждать налоговые вопросы после того, как баланс будет составлен. Очень часто бывает необходимо еще до проверки, при составлении учетных документов так расставить налоговые платежи, как хотелось бы представить обстоятельства дела в последствии. Налоговые платежи имеют такие масштабы и являются настолько трудным делом при планировании денежных потоков, что ни в коем случае нельзя провоцировать неудачу в интересах «чистой» организации. Такая чистая организация службы контроллинга потребовала бы включения всех операций в сферу функциональных обязанностей контроллера.

В соответствии с вышеизложенным, контроллер должен ориентироваться на внутренние экономические расчеты, а финансист должен быть компетентен в вопросах внешней отчетности. К ним помимо торгового и налогового баланса следует отнести консолидированную отчетность концерна и международное право. Таким образом, получается следующее разграничение функций контроллера и финансиста[8]:

Контроллер – советник по экономическим вопросам; выполняет функции «продавца» целей и планов; отвечает за управление прибылью, а так же за планирование стратегических позиций успеха предприятия.	Финансист – руководитель финансовой службы; обеспечивает подготовку внешней отчетности в соответствии с законодательством, а так же отчетов для наблюдательного совета, собрания акционеров, дочерних обществ; отвечает за финансовый менеджмент, включая исчисление налогов и составление консолидированного отчета концерна.
Инструментарий: система внутренних экономических расчетов; метода планирования деятельности предприятия.	Инструментарий: финансовая бухгалтерия, баланс, налоги, страхование, касса.

### Контрольные вопросы

1. Что такое контроллинг?
2. В какой стране был принят термин «контроллинг»?
3. Кто такой контроллер?
4. Каковы функции контроллера на предприятии?
5. Что является основной целью контроллинга?
6. Какую функцию наряду с руководителями отделов закупок, персонала и финансов выполняет контроллер как специалист по информации?
7. Какой отдел находится в подчинении у контроллера?
8. Являются ли маркетинг и контроллинг противуречающими друг другу науками?
9. Какие задачи являются доминирующими для контроллера?
10. С точки зрения предметной ориентации, что должно быть обеспечено службой контроллера?

### Практическое задание

#### Задание № 1.

Составьте организационную структуру предприятия, в которой будет указано место службы контроллинга, взаимосвязь этой службы с другими структурами предприятия и объясните вашу схему.

Задание № 2.

Имеется небольшое предприятие, предметом деятельности которой является (по выбору выполняющего задание):

- Интернет технологии;
- издательство;
- производство и реализация всевозможной косметической продукции;
- производство текстильной продукции;
- оказание консультационных услуг;

Ваша задача убедить руководство, что вы необходимы им как специалист по контроллингу. Ваши доводы и аргументы.

**Тесты**

**1. Контроллер – это:**

- a) лоцман, ведущий корабль – предприятие к прибыли;
- b) специалист широкого профиля;
- c) сотрудник бухгалтерии;
- d) генеральный директор.

**2. Руководитель финансово – экономического отдела выполняет функции:**

- a) маркетолога;
- b) менеджера;
- c) контроллера;
- d) финансиста.

**3. Функцию казначея на предприятии выполняет:**

- a) контроллер;
- b) бухгалтер;
- c) финансист;
- d) менеджер.

**4. Функции контроллера и финансиста реализуются:**

- a) параллельно;
- b) не имеют отношения друг к другу;
- c) пересекаются;
- d) взаимосвязаны.

**5. Какой из перечисленных принципов лучше всего подходит для формирования функциональной организационной структуры:**

- a) групповой;
- b) функциональный;
- c) функционально – групповой;
- d) преобразовательный.

**6. Какое значение имеет определение места функций контроллера в структуре предприятия:**

- a) второстепенное;
- b) центральное;
- c) не имеет никакого значения;
- d) отличительное.

**7. В чем нуждается контроллер:**

- a) во внешнем управленческом учете;
- b) во внутреннем управленческом учете;
- c) в плановой системе;
- d) в четком определении своих функций.

**8. Что такое метод расчета сумм покрытия:**

- a) управленческая информационная система;
- b) управленческий учет;
- c) вид плановых расчетов;
- d) схема распределения прибыли.

**9. Что из ниже перечисленного входит в специальные обязанности контроллера**

- a) сохранение имущественного комплекса предприятия;
- b) осуществление текущего контроля за затратами;
- c) управление предприятием;
- d) ведение финансовых дел на предприятии.

**10. Руководящая роль контроллера выделена в работе следующих подразделений:**

- a) совет директоров;
- b) бухгалтерия;
- c) плановая группа;
- d) комиссия по ценам.

**11. Участвует ли служба контроллера в установлении цен на реализацию:**

- a) да;
- b) нет;
- c) частично;
- d) затрудняюсь ответить.

**12. Верно ли следующее утверждение: "Маркетинг и контроллинг противоречат друг другу":**

- a) да;
- b) нет;
- c) скорее да, чем нет;
- d) затрудняюсь ответить

**13. Какие из перечисленных задач, являются доминирующими в работе контроллера:**

- a) постановка целей;
- b) экономические расчеты;
- c) планирование и регулирование;
- d) разработка стратегий.

**При изучении темы 4 необходимо:**

*Читать:*

Основная литература:

1. «Контроллинг» учебник (глава 4).
2. Карминский А.М. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях. – М.: Финансы и статистика, 2002.

Дополнительная литература:

1. Манн Р., Майер Э. Контролинг для начинающих. – М.: Финансы и статистика, 1995.
2. Данилочкина Н.Г. Контролинг как инструмент управления предприятием. – М.: ЮНИТИ, 2002.
3. Дайле А. Практика контроллинга. – М.: Финансы и статистика, 2001.

Посетить сайты Интернет:

1. [www.cfin.ru/management/controlling/](http://www.cfin.ru/management/controlling/) – Статьи по контроллингу.

## Раздел 5.

---

### Прикладной контроллинг

#### Изучив тему 5, студент должен

##### знать:

1. сущность контроллинга маркетинга;
2. задачи контроллинга маркетинга;
3. принципы, на которых основан механизм контроллинга маркетинга;
4. методы стратегического и оперативного контроллинга маркетинга;
5. основные инструменты контроллинга маркетинга;

##### уметь:

1. отличать методы стратегического контроллинга маркетинга от методов оперативного контроллинга маркетинга;
2. выделять основные сферы деятельности маркетинга и соответствующие им политики маркетинга;
3. различать принципы механизма контроллинга маркетинга;
4. применять инструменты контроллинга маркетинга.

##### приобрести навыки:

1. обнаружения признаков механизма контроллинга маркетинга;
2. определения основных сфер маркетинга;
3. сравнения фактических и запланированных результатов в сфере маркетинга;
4. проведения портфолио-анализа;
5. проведения GAP-анализа;
6. расчета маржинальной прибыли;
7. проведения сравнительного анализа.

##### акцентировать внимание на следующих понятиях:

контроллинг маркетинга, маркетинг-микс, политика в отношении продукта, сбытовая политика, ценовая политика, коммуникационная политика, принцип движения и торможения, принцип своевременности, принцип стратегического сознания, принцип документации, стратегический контроллинг маркетинга, анализ стратегического портфолио, оперативный контроллинг маркетинга, портфолио-анализ, GAP-анализ, расчет маржинальной прибыли, сравнительный анализ.

## **Содержание темы:**

Контролинг маркетинга, как система организации контроллинга результатов маркетинговой деятельности предприятия. Составляющие контроллинга маркетинга: подсистемы контроля и аудита.

Маркетинг-микс. Четыре основные сферы деятельности маркетинга: продукт, цена, место (условие) продажи, стимулирование. Политики маркетинга: в отношении продукта, сбытовая, ценовая, коммуникационная.

Контролинг маркетинга как эффективное средство управления на предприятии. Задачи контроллинга маркетинга.

Регулирующая деятельность контроллинга. Принципы, на которых основан механизм контроллинга: движения и торможения, своевременности, стратегического сознания, документации.

Стратегический контролинг маркетинга. Методы стратегического контроллинга маркетинга: анализ стратегического портфолио, методическая и информационная поддержка менеджмента при выборе и обосновании идей нового продукта, координация стратегических планов.

Оперативный контролинг маркетинга как решение задач по формированию и контролю основных сфер деятельности и политики маркетинга.

Основные инструменты контроллинга маркетинга. Портфолио – анализ как подход к управлению отдельными стратегиями относительно продуктов и рынков. GAP – анализ как анализ отклонений фактического развития ситуации от запланированного. Расчет маржинальной прибыли как анализ эффективности мероприятий в области маркетинга. Сравнительный анализ как анализ причин и факторов, влияющих на результаты хозяйственной деятельности.

### ***Цели изучения темы:***

1. Формулирование исходных представлений о контроллинге маркетинга, как о системе контроллинга результатов маркетинговой деятельности предприятия.
2. Определение природы основных сфер деятельности маркетинга и политик маркетинга.
3. Сопоставление стратегического и оперативного контроллинга маркетинга.
4. Знакомство с инструментами контроллинга маркетинга.

**Задачи изучения темы:**

1. Раскрытие сущности контроллинга маркетинга как эффективного средства управления на предприятии.
2. Выявление регулирующей деятельности контроллинга маркетинга.
3. Выявление отличительных черт стратегического и оперативного контроллинга маркетинга.
4. Ознакомление с основами инструментов контроллинга маркетинга.

**Порядок изучения темы:**

Для изучения темы выделяется 2 лекционных часа, 2 практических занятий, 4 часа самостоятельной работы.

Предусмотрена самостоятельная работа студентов в формах:

1. Подготовка к лекции.
2. Подготовка к семинарским занятиям.
3. Подготовка докладов и рефератов.
4. Участие в чатах и форумах.
5. Участие в тьюториалах.
6. Изучение дополнительной литературы.

**Вопросы темы:**

1. Контроллинг маркетинга и маркетинг-микс.
2. Стратегический и оперативный контроллинг маркетинга.
3. Инструменты контроллинга маркетинга.

При изучении 5 темы:

*Готовясь к лекции.*

Познакомьтесь с темой лекции. Прочитайте тему 5 «Прикладной контроллинг» курса «Контроллинг». Попробуйте разобраться в термине «контроллинг маркетинга». Что он включает в себя?

Разберитесь с термином «маркетинг-микс». Что он собой представляет?

На лекции вы узнаете, что представляют собой контроллинг маркетинга и маркетинг-микс, узнаете основные сферы деятельности маркетинга и соответствующие им политики маркетинга. Будете знать принципы, на которых основан механизм контроллинга маркетинга.

*При подготовке к семинарскому занятию.*

Из материалов лекции и учебника вы узнали, что основной задачей контроллинга маркетинга является информационная под-

держка эффективного менеджмента по удовлетворению потребностей клиентов. Вы знаете, что контроллер участвует в процессе принятия решений, связанных с рыночной активностью предприятия в сфере маркетинга.

Конкретное сочетание инструментов маркетинга, необходимых для достижения поставленных целей, называется маркетинг-миксом, в рамках которого выделяют четыре основные сферы деятельности маркетинга: продукт, цена, место, условие продажи, стимулирование. Определите, какие политики маркетинга соответствуют основным сферам деятельности маркетинга.

На лекции вы узнали основные принципы механизма контроллинга маркетинга: движения и торможения, своевременности, стратегического сознания, документации. Как вы думаете, что входит в сущность этих принципов.

*Чит.*

В течение 10 минут проведите обсуждение с однокурсниками на тему:

На каких принципах основан механизм контроллинга маркетинга, в чем он заключается?

Какие политики маркетинга включает в себя маркетинг-микс?

Более подробную информацию по данному теоретическому вопросу вы можете узнать из следующих изданий:

3. Контроллинг/Под ред. Токмаковой Н.О. – М.: МЭСИ, 2003.

4. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях/А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примаков, С.Г. Фалько. – 2-е изд. – М.: Финансы и статистика, 2002.

## 5.1. Контроллинг маркетинга

В условиях трансформации российской экономики в деятельности хозяйствующих субъектов значительно увеличилось значение фактора неопределенности, повысился риск. Выживание предприятий в таких условиях зависит от действия долгосрочных факторов. Их учет возможен в рамках реализации маркетинговой стратегии, направленной на поддержание и развитие производства, повышение профессионального и квалификационного уровня сотрудников предприятия, улучшения ассортимента и рост конкурентоспособности выпускаемой продукции, освоение новых рынков.

Сегодня главная проблема на большинстве предприятий связана с неумением правильно организовать маркетинг. Из-за нехватки информации они не могут найти продукт, который требует рынок. Поэтому основной задачей контроллинга маркетинга является информационная поддержка эффективного менеджмента по удовлетворению потребностей клиентов.

**Контроллинг маркетинга** – это система организации контроллинга результатов маркетинговой деятельности предприятия. Он включает подсистемы контроля и аудита, которые предполагают соответственно планирование, организацию и проведение процессов измерения, ревизии и оценки результатов реализации концепций, стратегий и планов маркетинга, эффективности управления мероприятиями для достижения тактических и стратегических целей маркетинга.

Конкретное сочетание инструментов маркетинга для достижения поставленных предприятием целей, направленных на увеличение прибыли или рост объемов продаж, называется маркетингомикс. Выделяют четыре основные сферы деятельности маркетинга, известные еще под названием 4»Р»: продукт (product), цена (price), место, условие продажи (place), стимулирование (promotion). Соответственно им выделяют следующие политики маркетинга:

- политика в отношении продукта;
- сбытовая политика;
- ценовая политика;
- коммуникационная политика.

Контроллинг маркетинга выступает эффективным средством управления на предприятии, направленным на решение маркетинговых проблем. Задача контроллинга – при фактических расхождениях с планом привести в движение механизм, способный, несмотря на отклонения, достигнуть цели. Сравнение фактических и запланированных результатов осуществляется для своевременного определения места возникновения затруднений с реализацией плана и с помощью регулирующих мероприятий обеспечить получение запланированной прибыли и достижения других намеченных показателей.

Регулирующая деятельность контроллинга – сигнализировать об отклонениях, допущенных в одной сфере деятельности, другим отделам, посоветовать им необходимые действия, помочь воплотить их для достижения плановых границ в целом.

Как важный элемент управления предприятием, контроллинг помогает руководству в процессе определения и реализации стратегических и оперативных целей развития. В рамках этого различают стратегический и оперативный контроллинг маркетинга.

Стратегический контроллинг маркетинга включает стратегическое планирование и контроль, которые предусматривают:

- анализ стратегического портфолио;
- методическую и информационную поддержку менеджмента при выборе и обосновании идей нового продукта;
- координацию стратегических планов.

Оперативный контроллинг маркетинга предусматривает решение задач по формированию и контролю основных сфер деятельности и политики маркетинга.

Среди основных инструментов контроллинга маркетинга можно выделить следующие:

1. Портфолио-анализ – подход к управлению отдельными стратегиями относительно продуктов и рынков.

Портфолио-анализ является инструментом для выработки стратегических рекомендаций. Его основная цель – помощь в рациональном распределении ограниченных ресурсов между различными рынками товаров, на которых он распределен. Портфолио-анализ позволяет сформулировать выводы по:

- возможной стратегии по группе товаров;
- оценке денежных потребностей и потенциалу рентабельности;
- распределению объема продаж по квадрантам, для чего можно оценить равновесие портфеля направлений деятельности и товаров.

2. GAP-анализ – в контексте контроллинга означает анализ отклонений фактического развития ситуации от запланированного.

Рекомендации, полученные в результате портфолио-анализа, требуют дальнейшей конкретизации в виде постановки целей и разработки стратегий их достижений, исходя из реальной ситуации на рынках. Для этого служит GAP-анализ, который является ядром стратегического планирования.

3. Расчет маржинальной прибыли – с помощью этого метода анализируется эффективность мероприятий в области маркетинга.

4. Сравнительный анализ – анализ причин и факторов, влияющих на результаты хозяйственной деятельности предприятия в сфере маркетинга.

Существуют различные программные средства для осуществления на предприятии функций контроллинга маркетинга. С их помощью решаются основные задачи контроллинга. Большинство этих средств используют для решения задач контроллинга маркетинга его основные инструменты, перечисленные выше.

## 5.2. Контроллинг логистики

Логистика – это наука о планировании, управлении, контроле и регулировании движения материальных и информационных потоков в пространстве и во времени от их первичного источника до конечного потребителя.

Система взглядов на рационализацию хозяйственной деятельности путем оптимизации потоковых процессов является концепцией логистики. Основными ее положениями являются следующие:

1. Реализация принципа системного подхода.
2. Отказ от выпуска универсального технического и подъемно-транспортного оборудования. Использование оборудования, соответствующего, в основном, конкретным условиям.
3. Гуманизация технологических процессов, создание современных условий труда.
4. Учет логистических издержек на протяжении всей логистической цепочки.
5. Развитие услуг сервиса на современном уровне.
6. Способность логистических систем к адаптации в условиях неопределенности окружающей среды.

Логистическая функция – это укрупненная группа логистических операций, направленных на реализацию целей логистической системы.

С учетом современных задач логистики различают два вида функций: оперативные и координационные.

Оперативный характер функций связан с непосредственным управлением движением материальных ценностей в сфере снабжения, производства и распределения.

К функциям в сфере снабжения относятся управление движения продукции от поставщика или пункта их приобретения к производственным предприятиям, складам или торговым хранилищам.

В фазе производства функцией логистики становится управление запасами, включающее контроль движения полуфабрикатов и компонентов через все стадии производственного процесса, а также перемещение готовой продукции на оптовые склады и розничные рынки сбыта.

Функция управления распределением продукции охватывает оперативную организацию потоков конечной продукции от предприятия-производителя к потребителям.

К числу функций логистической координации относятся: выявление, анализ потребностей в материальных ресурсах различных фаз и частей производства, анализ рынков, на которых действует предприятие, и прогнозирование поведения других источников этих рынков, обработка данных, касающихся заказов и потребностей клиентуры. Перечисленные функции логистики заключаются в координации спроса и предложения на товар.

В рамках координационных функций логистики выделилось еще одно из ее направлений – оперативное планирование, продиктованное стремлением сократить запасы, не снижая эффективности производственной и сбытовой деятельности фирмы.

Таким образом, главная задача контроллинга логистики заключается в осуществлении текущего контроля за экономичностью процессов складирования и транспортирования материальных ресурсов. Контроллер должен обеспечивать руководство предприятия информацией, необходимой для принятия решений в сфере логистики, а также осуществлять согласование и оптимизацию материальных потоков с другими процессами, протекающими на предприятии.

На основе информации, которая содержится в программах, устанавливающих качество, вид, количество производимых в единицу времени продукции, контролинг определяет потребности подразделений и предприятия в целом в материалах, полуфабрикатах и комплектующих. Одной из функций контроллинга логистики является разработка и анализ моделей управления складскими запасами. Анализ моделей управления запасами сводится к установлению последовательности процедур снабжения и пополнения запасов, при которой обеспечиваются минимальные суммарные затраты, связанные с заготовками, хранением продукции и убытками из-за неудовлетворенного спроса. Контролинг занимается выбором методов заказов, но все они основаны на одном моменте: складской запас пополняется после того, как объем запасов на складе достигнет определенного минимального значения, или по прошествии определенного периода времени.

Контроллинг занимается также расчетом издержек, основанных на системном охвате работ в области логистики. Места приемов материалов, полуфабрикатов и комплектующих, система транспортировки ресурсов на предприятии, а также склад готовой продукции являются основными местами возникновения издержек. Контроллинг логистики позволяет рассчитать плановые издержки на основе определения планового количества потребления запасов, определенного по плановым ценам.

Как уже отмечалось выше, первоочередная задача контроллинга – это контроль экономичности в сфере логистики. Контроллинг обеспечивает информационную поддержку принятия решений, существенных для достижения целей предприятия. Он определяет степень готовности поставщиков, затраты на складирование, транспортные издержки, выбирает подходящие места для складирования. С помощью служб контроллинга менеджеры формируют наиболее подходящие стратегии предоставления материалов подразделениям, рассчитывают структуру сети дистрибьюторов, выбирают оптимальные систему складирования.

При осуществлении контроля над экономичностью контроллер вырабатывает рекомендации для руководства, на основе которых достигается оптимальная система затрат.

### **5.3. Финансовый контроллинг**

Управление предприятием в современных условиях предполагает комплексный подход к решению проблем эффективного функционирования, обусловленных внешними и внутренними факторами. Рыночная экономика требует от субъектов хозяйствования улучшения бизнес-процессов, ориентации на решение приоритетных проблем, что характеризуется постоянным прогрессом: разработкой и внедрением новых продуктов, технологий, оборудования, методов организации производства и т.д. Но при этом надо уделять внимание и иным вопросам, связанным, в частности, со сферой финансового управления.

К основным задачам финансового управления предприятием относят поддержание рентабельности и обеспечение платежеспособности<sup>1</sup>. Рентабельность показывает эффективность функциони-

---

<sup>1</sup>Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях/А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примаков, С.Г. Фалько. – 2-е изд. – М.: Финансы и статистика, 2002.

рования предприятия, то есть способность генерировать дополнительный продукт, а платежеспособность отражает способность предприятия в необходимых объемах и вовремя платить в счет удовлетворения своих обязательств, покупать нужное количество ресурсов для функционирования и развития. Сегодня все субъекты хозяйствования существуют на принципах самостоятельности и ответственности, поэтому обеспечение платежеспособности имеет высокое значение. Так как каждое предприятие должно поддерживать платежеспособность, то ему необходимо активное управление финансовыми процессами.

Управление каким-либо процессом требует соответствующего информационного обеспечения. Состояние платежеспособности, его динамику и тенденции изменения обеспечивает необходимой информацией финансовый контролинг.

**Финансовый контролинг** – это набор методик, направленных на совершенствование учетной политики и управленческой практики предприятий, исходя из финансовых критериев успешности функционирования предприятия.

С помощью финансового контроллинга могут быть решены традиционные проблемы учета и управления:

- низкая платежная дисциплина структурных подразделений;
- неконтролируемая дебиторская задолженность;
- слабое управление затратами;
- ошибочное определение прибыльности филиалов и видов бизнеса;
- недостаток оборотных средств.

Для решения этих проблем *финансовый контролинг выполняет следующие задачи:*

- обеспечение ликвидности и платежеспособности предприятия;
- согласование финансового и внутреннего производственного учета;
- взаимоувязка внутренней и внешней среды предприятия посредством бюджетирования;
- ориентирование на достижение финансово-экономических показателей.

*Финансовый контролинг обеспечивает* поддержание ликвидности с помощью следующих методов:

- структурное поддержание ликвидности;
- текущее обеспечение ликвидности;

- поддержание ликвидных резервов;
- финансирование.

Контроллеры, используя данные методы, концентрируют основные усилия в фазах планирования и контроля.

Структурное поддержание ликвидности стремится удерживать сбалансированную структуру капитала, чтобы обеспечить предприятию возможность привлечения дополнительных финансовых средств.

Финансовый контроллинг согласует частичные планы в рамках этого метода с помощью плановых и информационных инструментов и, когда необходимо, стремится к выравниванию структурного дисбаланса.

Текущее обеспечение ликвидности направлено на финансовый план, куда включены все потоки платежей, поступления и выплаты, относящиеся к финансированию, инвестированию и собственному капиталу.

Для формирования резервов ликвидности используется излишек ликвидных средств. Положительным моментом наличия ликвидных резервов является то, что они обеспечивают финансовую безопасность предприятия, а отрицательным – то, что они уменьшают рентабельность. Поэтому финансовый контроллинг следит, чтобы платежеспособность предприятия гарантировалась с минимальными издержками.

В качестве основных элементов финансового контроллинга различают кратко-, средне- и долгосрочное планирование.

Долгосрочное финансовое планирование связывают с инвестиционным планированием, но его информационная точность снижается при удалении планового момента времени.

Среднесрочное финансовое планирование предусматривает уточнение запланированных выплат, их объемов и сроков. Оно дополняет долгосрочное планирование.

Краткосрочное финансовое планирование используется в рамках подробного финансового плана с плановым периодом 3-12 месяцев.

Инструментами финансового контроллинга являются следующие:

- коэффициенты ликвидности;
- временные сравнения балансов;
- схема показателей, основанная на разбиении позиций в балансе и отчете о прибылях/убытках.

У финансового контроллинга также есть инструменты, которые не получили широкой известности и применения:

- анализ потоков платежей (кэш-флоу-анализ);
- анализ работающего капитала;
- финансовая «паутина»;
- баланс движения средств и финансовый план.

Помимо приведенных выше существует целый ряд других методов финансового анализа, в той или иной мере нашедших применение на практике.

#### **5.4. Контроллинг инвестиций**

Основной задачей *контроллинга инвестиций* является обслуживание сферы инвестиционной деятельности.

Его главными направлениями являются следующие:

- планирование и координация деятельности в сфере инвестиций;
- проект-контроллинг;
- бюджетный контроль инвестиционного проекта;
- контроль реализации инвестиций.

В задачи контроллинга инвестиций входят<sup>1</sup>:

1. Составление данных по инвестиционным решениям.
2. Координация получения информации.
3. Развитие средств планирования инвестиций.
4. Установление бюджета инвестиций.
5. Проверка и контроль инвестиционных заявок.
6. Проведение расчета инвестиций.
7. Контроль проекта по существу дела и по времени.
8. Текущий подсчет инвестиций.
9. Контроль бюджета.
10. Инициирование новых инвестиционных проектов.
11. Выработка предложений по реализации инвестиционных проектов.

Долгосрочное инвестиционное планирование включается в общее стратегическое планирование предприятия, что обеспечивает приспособление предприятия к изменениям в окружающем мире.

---

<sup>1</sup>Герек Р. Контроллинг на предприятии. – Berlin: ABU-consult, 1999.

Перед приобретением собственности контроллинг инвестиций проводит подготовительные работы, в рамках которых осуществляется отбор потенциальных кандидатов, определяется ранг предприятия и приемлемая цена приобретения.

Контроллинг инвестиций реализует процесс принятия решений, выбирая наиболее подходящие проекты на этапах поиска и оценки. При этом он вырабатывает следующие шаги:

1. Создает систему инвестиционного планирования.
2. Формирует концепцию проведения инвестиционных расчетов и определяет критерии для принятия решений.
3. Устанавливает качественные для инвестиционных расчетов параметры.
4. Проводит инвестиционные расчеты для крупных проектов.
5. Осуществляет контроль за всеми инвестиционными проектами и проводит расчет их эффективности.

В области контроля контроллинг инвестиций создает систему контроля, ориентированную на реализацию проектов, а с помощью финансового плана проекта сравниваются фактические и запланированные показатели инвестиционного бюджета.

Анализируя схему инвестиционного процесса, можно показать основные задачи контроллинга инвестиций, сформулированные ранее.



Рис. 5.1. Типовая схема инвестиционного процесса

Для реализации задач контроллинга инвестиций нужны разработка методов проведения инвестиционных расчетов и оценки рисков, нормирование и контроль данных, необходимых для принятия решений. Контроллер должен наблюдать за правильностью применения этих методов, а также сам проводить инвестиционные расчеты.

На сегодняшний момент известны следующие методы инвестиционных расчетов:

- статические,
- динамические,
- функционально-стоимостной анализ.

К статическим методам инвестиционных расчетов относят следующие методы:

- расчет сопоставления затрат,
- расчет сопоставления прибыли,
- расчет рентабельности,
- расчет амортизации,
- расчет стоимости машино-часа,
- статическое сравнение сроков окупаемости.

В качестве динамических методов инвестиционных расчетов выделяют следующие:

- метод приведенной величины дохода,
- метод внутренней нормы доходности,
- метод внутренней процентной ставки,
- метод аннуитета,
- метод динамического срока окупаемости,
- метод оценки стоимости капитала,
- динамический расчет амортизации.

Функционально-стоимостной анализ – один из методов, указывающий на возможные пути улучшения стоимостных показателей.

## **5.5. Контролинг инноваций**

Решающим фактором, определяющим дееспособность предприятия, выступает инновационная деятельность. Для хозяйствующей

щих субъектов, столкнувшихся с проблемой выживания в жестких условиях рынка, особое значение приобретает разработка и осуществление эффективной научно-технической политики. Нарушение платежеспособности компании в современных условиях чаще всего становится следствием неадекватности ее инновационной стратегии изменениям во внешней среде. Низкая инновационная активность приводит к кризису и крупные предприятия в отраслях с высокими технологиями, и средние и малые фирмы, выступающие на динамичных рынках.

Зарубежный опыт констатирует, что в условиях конкуренции непрерывное внедрение новшеств, способность руководства предприятия к инновационной деятельности представляют собой главный фактор поддержания высокого уровня его доходности. Необходимость инноваций диктуется изменениями, происходящими во внешней среде, в которой действует фирма.

Нововведения касаются разработки и организации выпуска нового продукта или услуги, усовершенствования выпускаемой продукции, выхода фирмы на новые рынки и расширение существующих рынков, технологии и организационной структуры управления предприятием, ее адаптации к изменениям, происходящим на рынке, снижения затрат на производство и реализацию продукции, других аспектов функционирования компании. Компании, пренебрегающие инновационной деятельностью, оказываются в конечном счете беззащитными перед ухудшением рыночной конъюнктуры.

Управление работами по созданию новых продуктов и технологий сопряжено со значительными рисками и неопределенностью. Чем крупнее и дороже инновационный проект, чем выше требования к срокам его реализации, тем большие требования предъявляются к системе управления проектами. Речь не идет о более жестком контроле: необходима концепция управления, включающая все компоненты современного менеджмента и отвечающая требованиям к системам управления в условиях высокой динамичности рынков. В качестве такой концепции предлагается использовать контроллинг инноваций.

Наряду с генеральной задачей ориентированного на результат проведения всех процессов по внедрению нового технического мышления в отношении продуктов и областей применения, контроллинг инноваций имеет следующие специфические задачи:

- содействие при стратегическом и оперативном планировании программ инноваций;

- оценка предлагаемых инноваций с точки зрения рынка, затрат и экономичности;
- планирование и контроль бюджета сферы инноваций;
- контроль сроков реализации и результатов;
- выбор и контроль показателей;
- активная информация об экономических и рыночных данных.

Процесс контроллинга инноваций включает в себя:

- процесс принятия решений;
- организация служб контроллинга инноваций;
- оценка и финансирование работ в сфере инноваций;
- внутренняя и внешняя отчетность в сфере инноваций.

В процессе принятия управленческих решений *контроллинг инноваций* предполагает стратегическое планирование общего бюджета и его распределение на отдельные инновационные проекты. Ограниченность финансовых ресурсов усложняет этот процесс.

Контроллинг инноваций контролирует ориентировку на поставленную цель с помощью установленных промежуточных целей. В случае необходимости контроллер должен в любой момент дать ответ о финансовом состоянии инновационных проектов.

Службы контроллинга включаются в организационную схему предприятия по-разному. Отдел контроллинга рядом с руководством предприятия занимает центральное место. Он отвечает за отделы контроллинга других подразделений предприятия, а также за отдел контроллинга инноваций.

Существует и другой вариант организации служб контроллинга, используемый на предприятиях, занимающихся несколькими продуктами. В рамках такой организации предусматривается центральный исследовательский отдел и несколько сфер, разделенных в зависимости от продуктов. Каждый из этих отделов по продуктам при этой модели имеет собственный отдел контроллинга.

Работа в сфере инноваций в качестве основной составляющей имеет ресурс персонала разработчиков. В этих условиях задачей контроллинга является установление определенной ставки расчета времени для различных категорий персонала в сфере инноваций. Эта ставка времени также должна включать общие затраты, которые не могут быть подчинены определенному продукту.

Контроллинг инноваций для осуществления своих целей использует следующие инструменты:

- интенсивность инноваций;
- доля инноваций;
- время возникновения продукта;
- время безубыточности;
- возврат вложения;
- возрастная структура инновационных проектов;
- начатые, продолженные и законченные инновационные проекты за год;
- затраты на инновации на каждого занятого в сфере инноваций;
- создание стоимости на каждого занятого в сфере инноваций;
- доля расходов на инновации в общих расходах.

Информацию о тенденции развития контроллер получает путем сравнения этих показателей внутри предприятия на протяжении времени или сравнением с соответствующими показателями других предприятий в этой области.

## **Контрольные вопросы**

### **5.1. Контроллинг маркетинга**

1. Какие подсистемы включаются в контроллинг маркетинга.
2. Дайте определение контроллинга маркетинга.
3. Дайте определение маркетинг-микс.
4. Какие основные сферы деятельности маркетинга выделяют?
5. В чем заключается регулирующая деятельность контроллинга маркетинга?
6. Перечислите основные принципы контроллинга маркетинга.
7. Назовите известные вам методы стратегического контроллинга маркетинга.
8. Назовите известные вам методы оперативного контроллинга маркетинга.
9. Назовите основные инструменты контроллинга маркетинга.
10. В чем сущность этих методов?

### **Рассмотрите ситуацию**

Разбейтесь на группы по четыре человека. Рассмотрите следующую ситуацию. Вы – владелец фирмы, производящей спортивную одежду. Рассмотрите применение портфолио-анализа на своем предприятии: разработайте стратегии в отношении 4 различных продуктов. Какие решения Вам надо предпринять для продвижения нового товара на рынок? Предположите, как ваш товар будет воспринят потребителями.

### **Контрольные вопросы**

#### **5.2. Контроллинг логистики**

1. Что такое логистика?
2. Дайте определение концепции логистики.
3. Сформулируйте основные положения концепции логистики.
4. Что такое логистическая функция?
5. Какие виды логистических функций бывают?
6. Что относят к оперативным функциям логистики?
7. Что относят к координационным функциям логистики?
8. В чем сущность метода планирования потребности в материалах?
9. В чем сущность метода расчета издержек?
10. В чем сущность метода контроля экономичности?

### **Рассмотрите ситуацию**

Вас назначили контроллером службы логистики производственного предприятия. Подумайте, какие шаги вам надо предпринять на новой должности. Разработайте схему продвижения товара от поставщика сырья до покупателя. Как вы думаете, можете ли вы увеличить свой отдел с помощью создания нескольких подразделов. Как вы можете это сделать?

### **Контрольные вопросы**

#### **5.3. Финансовый контроллинг**

1. Основные задачи финансового управления предприятием.
2. Определение финансового контроллинга.

3. Перечислите основные проблемы учета и управления.
4. Назовите известные вам методы финансового контроллинга, необходимые для поддержания ликвидности предприятия.
5. В чем заключается сущность метода структурного поддержания ликвидности?
6. В чем заключается сущность метода текущего обеспечения ликвидности?
7. В чем заключается сущность метода поддержания ликвидных резервов?
8. Раскройте суть основных элементов финансового контроллинга.
9. Назовите основные инструменты финансового контроллинга.
10. Раскройте суть этих инструментов.

### **Рассмотрите ситуацию**

Рассмотрите следующую ситуацию. Вас назначили руководителем службы финансового контроллинга. Подумайте над следующими вопросами:

- Какая информация необходима Вам для принятия решений?
- Какие инструменты Вы будете использовать в своей работе? Что определяет их выбор?
- Какие альтернативные варианты управленческих решений Вы можете разработать в процессе финансового контроллинга?

### **Контрольные вопросы**

#### **5.4. Контроллинг инвестиций**

1. Перечислите основные направления контроллинга инвестиций.
2. Дайте определение инвестиций.
3. Покажите классификацию инвестиций по объектам, по целям, по продолжительности использования.
4. Перечислите задачи контроллинга инвестиций.
5. Назовите основные шаги при выборе наиболее подходящих объектов на этапах поиска и оценки в процессе принятия решений.
6. Назовите известные вам методы инвестиционных расчетов, применяемые контроллером.
7. Перечислите статические методы инвестиционных расчетов и раскройте суть каждого метода.

8. Перечислите динамические методы инвестиционных расчетов и раскройте суть каждого метода.

9. В чем состоит суть функционально-стоимостного анализа.

10. Почему функционально-стоимостной анализ выделяют отдельно от статических и динамических методов инвестиционных расчетов.

### **Рассмотрите ситуацию**

Вас назначили руководителем службы контроллинга инвестиций. Вам необходимо разработать схему инвестиционного проекта, выбрав при этом одно из направлений инвестиционной деятельности. Подумайте, как вы можете применить в своей деятельности статические и динамические методы инвестиционных расчетов. Какие шаги вы можете предпринять в процессе контроллинга инвестиций?

### **Контрольные вопросы**

#### **5.5. Контроллинг инноваций**

1. Дайте определение термину «инновация».
2. Сформулируйте основные задачи контроллинга инноваций.
3. Сформулируйте специфические задачи контроллинга инноваций.
4. Какие виды рисков вы знаете?
5. Назовите признаки, отличающие инновации как отдельные проекты.
6. Что включается в процесс контроллинга инноваций?
7. Назовите организационные формы служб (отделов) контроллинга.
8. Покажите сущность проект-контроллинга.
9. Назовите основные инструменты контроллинга инноваций.
10. Раскройте суть этих методов.

### **Рассмотрите ситуацию**

Вы – руководитель службы контроллинга инноваций. Подумайте, над следующими вопросами:

1. Какая информация вам необходима для принятия решений?

2. Какие методы вы будете использовать в своей работе?
3. Какую структуру своей службы вы создадите на предприятии?  
С чем это будет связано?

## Тесты

### 5.1. Контроллинг маркетинга

- 1) **Контроллинг маркетинга – это:**
  - a) информационная поддержка эффективного менеджмента по удовлетворению потребностей клиентов;
  - b) система организации контроллинга результатов маркетинговой деятельности предприятия;
  - c) процесс планирования, координации и контроля, связанный с рыночной активностью предприятия.
- 2) **Контроллинг маркетинга включает подсистемы:**
  - a) контроля и аудита;
  - b) планирования, организации и проведения процесса измерений, ревизии и оценки результатов реализации концепций, стратегий и планов маркетинга;
  - c) эффективности управления мероприятий для достижения тактических и стратегических целей маркетинга.
- 3) **Маркетинг-микс – это:**
  - a) набор маркетинговых средств, через которые предприятие воздействует на спрос на производимый им товар;
  - b) конкретное сочетание инструментов маркетинга для достижения поставленных предприятием целей;
  - c) основные сферы деятельности и политики маркетинга.
- 4) **Стратегический контроллинг маркетинга включает в себя:**
  - a) стратегическое планирование и контроль;
  - b) формирование и контроль ценовой политики;
  - c) формирование и контроль коммуникационной политики.
- 5) **Оперативный контроллинг маркетинга включает:**
  - a) формирование и контроль ценовой политики;
  - b) формирование и контроль коммуникационной политики;

- c) стратегическое планирование и контроль;
- d) методическую поддержку менеджмента.

**6) Каковы цели портфолио-анализа:**

- a) управление отдельными стратегиями относительно продуктов и рынков;
- b) помощь в рациональном распределении ограниченных ресурсов между различными подразделениями предприятия;
- c) помощь в рациональном распределении ограниченных ресурсов между различными рынками товаров, на которых он распределен.

**7) Сравнительный анализ - это:**

- a) анализ причин и факторов, влияющих на результаты хозяйственной деятельности;
- b) анализ отклонений фактического развития ситуации от запланированного;
- c) анализ эффективности мероприятий в области маркетинга.

**8) Расчет маржинальной прибыли - это:**

- a) анализ причин и факторов, влияющих на результаты хозяйственной деятельности;
- b) анализ эффективности мероприятий в области маркетинга;
- c) анализ отклонений фактического развития ситуации от запланированного.

**9) GAP-анализ - это:**

- a) анализ причин и факторов, влияющих на результаты хозяйственной деятельности;
- b) анализ эффективности мероприятий в области маркетинга;
- c) анализ отклонений фактического развития ситуации от запланированного.

**10) Какие из перечисленных инструментов использует оперативный контролинг маркетинга:**

- a) расчет маржинальной прибыли;
- b) портфолио-анализ;
- c) GAP-анализ;
- d) сравнительный анализ.

## **5.2. Контроллинг логистики.**

### **1) Логистика – это:**

- a) наука о планировании, управлении, контроле и регулировании движения материальных и информационных потоков в пространстве и во времени от их первичного источника до конечного потребителя;
- b) планирование, управление и контроль поступающего на предприятие потока материальной продукции;
- c) научная дисциплина об управлении потоками в системах.

### **2) Концепция логистики – это:**

- a) новые методы и технологии доставки товаров;
- b) система взглядов на рационализацию хозяйственной деятельности;
- c) оптимизация потоковых процессов.

### **3) К оперативным функциям логистики относят:**

- a) управление движения продукции от поставщика к производственным предприятиям;
- b) анализ потребностей в материальных ресурсах различных фаз и частей производства;
- c) оперативное планирование, продиктованное стремлением сократить запасы, не снижая эффективности деятельности фирмы.

### **4) К координационным функциям логистики относят:**

- a) управление движения продукции от поставщика к производственным предприятиям;
- b) анализ потребностей в материальных ресурсах различных фаз и частей производства;
- c) оперативное планирование, продиктованное стремлением сократить запасы, не снижая эффективности деятельности фирмы.

### **5) Главная задача контроллинга логистики:**

- a) обеспечение руководства предприятия информацией, необходимой для принятия решений в сфере логистики;
- b) осуществление текущего контроля за экономичностью процессов складирования и транспортировки материальных ресурсов;
- c) определение потребностей подразделений и предприятия в целом в материалах, полуфабрикатах и комплектующих.

**6) Основные места возникновения издержек:**

- a) места приема материалов и полуфабрикатов;
- b) входной склад;
- c) система транспортировки ресурсов по предприятию;
- d) производственный цех;
- e) упаковочный цех;
- f) склад готовой продукции.

**7) В области контроля над экономичностью контроллинг:**

- a) должен сформировать оптимальные стратегии предоставления подразделениям предприятия материалов;
- b) призван вырабатывать рекомендации для руководителей разного уровня, чтобы достигалась оптимальная комбинация затрат;
- c) рассчитывает оптимальную структуру сети дистрибьюторов и выбирает наиболее подходящие системы складирования.

**8) Издержки разбиваются на:**

- a) постоянные;
- b) плановые;
- c) переменные.

**9) Основными методами заказов являются:**

- a) метод заказов к определенному сроку;
- b) отправка заказа выбранному поставщику;
- c) метод формирования ритмов заказа.

**10) Контроллинг логистики:**

- a) обеспечивает информационную поддержку принятия решений, существенных для достижения целей предприятия;
- b) позволяет рассчитать плановые издержки на основе определения планового количества потребления запасов, определенного по плановым целям;
- c) занимается расчетом издержек, основанных на системном охвате работ.

**5.3. Финансовый контроллинг**

**1) Основные задачи финансового управления:**

- a) поддержание рентабельности;
- b) активное управление финансовыми процессами;
- c) обеспечение платежеспособности.

**2) Финансовый контроллинг – это:**

- a) обеспечение руководства информацией о состоянии платежеспособности, его динамике и тенденции изменения;
- b) набор методик, направленных на совершенствование учетной политики и управленческой практики предприятия;
- c) комплексное направление в науке, охватывающее проблемы управления финансовыми потоками на предприятии.

**3) В соответствии со своей сервисной функцией финансовый контроллинг обеспечивает:**

- a) участие в формировании источников финансирования;
- b) текущий контроль за составлением плана;
- c) контроль важнейших финансовых показателей;
- d) обеспечение ликвидности предприятия.

**4) Задачи финансового контроллинга:**

- a) поддержание ликвидных резервов;
- b) обеспечение платежеспособности предприятия;
- c) согласование финансового и внутрипроизводственного учета;
- d) бюджетирование.

**5) Цель структурного поддержания ликвидности:**

- a) координировать базисные частичные и долгосрочные инвестиционные планы;
- b) удержать сбалансированную структуру капитала, чтобы обеспечить организации возможность получения дополнительных финансовых средств;
- c) следить, чтобы предприятие использовало наиболее оптимальные краткосрочные плановые инструменты.

**6) Цель текущего обеспечения ликвидности:**

- a) удержать сбалансированную структуру капитала, чтобы обеспечить организации возможность получения дополнительных финансовых средств;
- b) координировать базисные частичные и долгосрочные инвестиционные планы;
- c) следить, чтобы предприятие использовало наиболее оптимальные краткосрочные плановые инструменты.

**7) Цель поддержания ликвидных резервов:**

- a) координировать базисные частичные и долгосрочные инвестиционные планы;
- b) удержать сбалансированную структуру капитала, чтобы обеспечить организации возможность получения дополнительных финансовых средств;
- c) следить, чтобы предприятие использовало наиболее оптимальные краткосрочные плановые инструменты.

**8) Финансовый контроль включает:**

- a) оценку планов на реализуемость;
- b) поиск возможностей дополнительного размещения средств;
- c) корректировку планов;
- d) анализ баланса;
- e) повышение качества планов.

**9) Инструменты финансового контроллинга:**

- a) анализ потоков платежей;
- b) сравнение уровней рентабельности;
- c) финансовая «паутина»;
- d) временные сравнения балансов;
- e) оценка стоимости капитала.

**10) Анализ работающего капитала показывает:**

- a) какая доля оборотного капитала используется для покрытия долгосрочных обязательств;
- b) какая доля постоянного капитала используется для покрытия долгосрочных обязательств;
- c) какая доля оборотного капитала используется для покрытия краткосрочных обязательств;
- d) какая доля постоянного капитала используется для покрытия краткосрочных обязательств.

**5.4. Контролинг инвестиций**

**1) Контролинг инвестиций - это:**

- a) обслуживание сферы инвестиционной деятельности;
- b) процесс принятия решений по выбору предпочтительных инвестиционных проектов;
- c) контроль эффективности реализации инвестиционного проекта.

- 2) **Классификация инвестиций по объектам:**
- a) финансовые инвестиции;
  - b) краткосрочные инвестиции;
  - c) производственные инвестиции.
- 3) **Классификация инвестиций по целям:**
- a) реальные инвестиции;
  - b) инвестиции на возмещение;
  - c) инвестиции на расширение производства.
- 4) **Задачи контроллинга инвестиций:**
- a) бюджетный контроль инвестиционного проекта;
  - b) контроль реализации инвестиций;
  - c) проверка и контроль инвестиционных заявок;
  - d) координация получения информации.
- 5) **К статическим методам инвестиционных расчетов относят:**
- a) метод аннуитета;
  - b) метод оценки стоимости капитала;
  - c) метод расчета рентабельности;
  - d) метод приведенной величины дохода.
- 6) **К динамическим методам инвестиционных расчетов относят:**
- a) метод аннуитета;
  - b) метод сопоставления затрат;
  - c) метод сопоставления прибыли;
  - d) метод расчета рентабельности.
- 7) **Функционально-стоимостной анализ – это:**
- a) метод, основанный на субъективной оценке технических особенностей сравниваемых проектов;
  - b) метод, указывающий на возможные пути улучшения стоимостных показателей;
  - c) метод повышения полезного эффекта объекта на единицу совокупных затрат за его жизненный цикл;
  - d) метод определения стоимости и других характеристик изделий, услуг и потребителей.

8) *Перечислите основные этапы функционально-стоимостного анализа:*

- a) диагностический, аналитический, исследовательский, внедренческий;
- b) подготовительный, творческий, аналитический, рекомендательный, внедренческий, эксплуатационный;
- c) подготовительный, информационный, аналитический, творческий, исследовательский, рекомендательный, внедренческий.

9) На каких принципах основывается проведение функционально-стоимостного анализа:

- a) принцип диалектики;
- b) принцип функционального подхода;
- c) принцип динамического подхода;
- d) принцип балансового подхода.

10) На каком этапе проведения функционально-стоимостного анализа делают окончательный выбор реализуемых решений в процессе инвестиционного управления:

- a) на исследовательском этапе;
- b) на рекомендательном этапе;
- c) на этапе внедрения.

### **5.5. Контроллинг инноваций**

1) *Инновация – это:*

- a) производимый предприятием новый товар или услуга, или использование методов или средств, которые являются для него новыми и производят технические перемены;
- b) единица технических перемен;
- c) новая научно-организационная комбинация производственных факторов, мотивированная предпринимательским духом.

2) *В процессе управления инновационной деятельностью предприятия выделяют следующие виды рисков:*

- a) критический;
- b) динамический;
- c) технический;
- d) качественный.

**3) Специфические задачи контроллинга инноваций:**

- a) проведение всех процессов по внедрению нового технического мышления;
- b) содействие при стратегическом и оперативном планировании программ инноваций;
- c) стратегическое планирование общего бюджета инновационных проектов;
- d) распределение бюджета на отдельные инновационные проекты.

**4) Процесс контроллинга инноваций включает:**

- a) ориентировка на поставленную цель с помощью установленных промежуточных целей;
- b) контроль сроков реализации и результатов;
- c) оценка и финансирование работ в сфере инноваций;
- d) выбор и контроль показателей.

**5) Признаки инноваций как отдельного проекта:**

- a) бюджет инноваций не ограничен;
- b) инновации сопряжены с новизной и регулярностью проведения;
- c) инновационный процесс нельзя расчленить на фазы;
- d) инновациям присущи комплексность и слабая структурированность.

**6) Способы включения служб контроллинга в организационные структуры предприятия:**

- a) линейная структура;
- b) функциональная структура;
- c) централизованная структура;
- d) линейно-функциональная структура.

**7) Инструменты контроллинга инноваций:**

- a) время возникновения продукта;
- b) создание стоимости продукта на каждого занятого;
- c) внутренняя норма доходности;
- d) приведенная величина дохода.

**8) Подразделение контроллинга:**

- a) разрабатывает план реализации инновационного проекта;
- b) представляет проектной группе методики и инструменты планирования;

- с) не разрабатывает формуляры для планирования и надзора проекта;
- д) не следит за ходом реализации проекта.

9) Для инновационных проектов, длящихся 1-2 года, текущий контроль проводится:

- а) 1 раз в месяц;
- б) 1 раз в квартал;
- с) 1 раз в полгода;
- д) 1 раз в год.

10) Контроллер получает информацию о тенденции развития путем:

- а) сравнения показателей внутри предприятия с соответствующими показателями других предприятий;
- б) сравнение с соответствующими показателями других предприятий на протяжении времени;
- с) сравнения показателей внутри предприятия на протяжении времени.

### **При изучении темы 5 необходимо:**

*Читать:*

Основная литература:

- 4. Контроллинг: учебник/Под ред. Токмаковой Н.О. (глава 5.1)
- 5. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях/А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примак, С.Г. Фалько. – 2-е изд. – М.: Финансы и статистика, 2002.

Дополнительная литература:

- 2. Вайсман А. Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху; Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха. – М.: АО “Интерэксперт”, Экономика, 1995.

- 3. Фольмут Х.Й. Инструменты контроллинга от А до Я. – М.: Финансы и статистика, 2001.

Посетить сайты Интернет:

- 1. [http://kicbi.karelia.ru/smb/edu/courses/business\\_plan/cours.html](http://kicbi.karelia.ru/smb/edu/courses/business_plan/cours.html) – Бизнес-планирование: содержание, принципы, функции. Гиенко Г.В.

2. <http://koshechkin.narod.ru/finlect/15.htm> – Контроллинг как управленческая концепция.
3. [www.marketing\\_land.com/cgi-bin/cat.cgi?mode=viewtes&alpha=m](http://www.marketing_land.com/cgi-bin/cat.cgi?mode=viewtes&alpha=m) – Определение «маркетинг-микс».
4. <http://marketingworld.narod.ru/business.html> – Маркетинг-микс.
5. <http://marketing.spb.ru/read/m12/1.htm> – Бенчмаркинг и маркетинговые решения, И.А. Аренков, Е.Г. Багиев.
6. [http://big.spb.ru/consulting/consulting\\_projects/marketing/strat\\_tovar\\_group.shtml](http://big.spb.ru/consulting/consulting_projects/marketing/strat_tovar_group.shtml) – Стратегический контроллинг индикаторов позиционирования товарных групп.
7. [www.ptpu.ru/issues/6\\_02/15\\_6\\_02.htm](http://www.ptpu.ru/issues/6_02/15_6_02.htm) – Процесс самоутверждения контроллинга: взгляд специалиста по маркетингу, Кристиан Хомбург.
8. <http://management.com.ua/marketing/mark032.html> – Что такое маркетинговый план? (Дж. Вествуд, фрагмент из книги «Маркетинговый план»).

## **Заключение**

Современные условия функционирования любой организации диктуют руководству предприятия новые требования к ее управлению.

В настоящее время все большее количество руководителей стали уделять внимание разработке детальных планов (бюджетов) развития организации. Для их разработки необходимо исследовать, а затем и проанализировать множество факторов. Для выполнения данной работы необходим специалист в этой области, которого называют контроллер. В связи с этим увеличилась потребность в специалистах по данным вопросам.

Кроме того, руководству необходимо самому иметь представление о том, что это за процесс. Поэтому в последнее время возрастает потребность в теории и практики контроллинга.

В данном учебном пособии основное внимание было уделено понятию контроллинга, его функций и задач.

Кроме того, было рассмотрено, что такое оперативный, стратегический контролинг, каковы их задачи, каковы их формы.

Было рассмотрено, кто такой контроллер, каковы его основные задачи, функции и обязанности.

Отдельная глава была посвящена организации контроллинга на предприятии.

Также в пособие было рассмотрено применение контроллинга в различных областях предпринимательской деятельности.

## Глоссарий

**GAР-анализ** – в контексте контроллинга означает анализ отклонений фактического развития ситуации от запланированного.

**Анализ моделей управления запасами** сводится к установлению последовательности процедур снабжения и пополнения запасов, при которой обеспечиваются минимальные суммарные затраты, связанные с заготовками, хранением продукции и убытками из-за неудовлетворенного спроса.

**Анализ потоков платежей (кэш-флоу анализ)** показывает сумму, которой располагает предприятие для финансирования инвестиций, погашения заемного капитала и распределения прибыли.

**Анализ работающего капитала (Working Capital)** = стоимость оборотного капитала – краткосрочный заемный капитал, показывает, какая доля оборотного капитала используется для покрытия долгосрочных обязательств.

**Баланс движения средств** – планируются конкретные платежи по сделкам и осуществляется анализ отклонений.

**Виды рисков** – технические, означающие вероятность того, что в процессе реализации инновационного проекта не будут достигнуты заданные технико-эксплуатационные характеристики изделия; временные, обусловленные несвоевременной реализацией инновационного проекта; экономические (финансовые), возникающие в результате превышения фактических затрат ресурсов над запланированными.

**Внешняя деловая среда (или макросфера)** – совокупность экономических и политических субъектов, действующих за пределами предприятия, и отношения, складывающиеся между ними и предприятием (рис. 3.1). Отношения определяют взаимодействие между предприятием, его реальными и потенциальными клиентами, а также конкурентами. Согласно оценкам экспертов, наибольшие возможности предприятию обеспечивают квалификация персонала и технологическая база, а наибольшая опасность заключается в неожиданных действиях со стороны конкурентов.

**Внутренняя деловая среда** – это отношения в коллективе, определяющие насыщенность информационных и интенсивность коммуникационных потоков, а также знания, закладываемые и порождаемые в производстве.

**Временные сравнения балансов** – сравнение изменений позиций в стоимостном выражении с выявлением причин.

Динамические методы инвестиционных расчетов:

- метод приведенной величины дохода,
- метод внутренней нормы доходности,
- метод внутренней процентной ставки,
- метод аннуитета,
- метод динамического срока окупаемости,
- метод оценки стоимости капитала,
- динамический расчет амортизации.

**Долгосрочное инвестиционное планирование** включается в общее стратегическое планирование предприятия, что обеспечивает приспособление предприятия к изменениям в окружающем мире.

**Долгосрочное финансовое планирование** включает планирование структуры баланса и связанность капитала.

**Задачи контроллинга** – создание информационной системы поддержки принятия управленческих решений на базе данных поступающих из бухгалтерского, производственного и управленческого учетов; планирование деятельности предприятия; оперативный контроль деятельности всех структурных подразделений и всей организации в целом; координация деятельности системы управления организацией.

Задачи контроллинга инвестиций:

1. Составление данных по инвестиционным решениям.
2. Координация получения информации.
3. Развитие средств планирования инвестиций.
4. Установление бюджета инвестиций.
5. Проверка и контроль инвестиционных заявок.
6. Проведение расчета инвестиций.

7. Контроль проекта по существу дела и по времени.
8. Текущий подсчет инвестиций.
9. Контроль бюджета.
10. Инициирование новых инвестиционных проектов.
11. Выработка предложений по реализации инвестиционных проектов.

Задачи контроллинга инноваций:

- содействие при стратегическом и оперативном планировании программ инноваций;
- оценка предлагаемых инноваций с точки зрения рынка, затрат и экономичности;
- планирование и контроль бюджета сферы инноваций;
- контроль сроков реализации и результатов;
- выбор и контроль показателей;
- активная информация об экономических и рыночных данных.

Задачи финансового контроллинга:

- обеспечение ликвидности и платежеспособности предприятия;
- согласование финансового и внутреннего производственного учета;
- взаимосвязка внутренней и внешней среды предприятия посредством бюджетирования;
- ориентирование на достижение финансово-экономических показателей.

**Задачи финансового управления** – поддержание рентабельности, обеспечение ликвидности.

**Инвестиционные расчеты** – поддерживающие принятие решений методы определения выгодности инвестиционных проектов.

Инвестиционный процесс выполняет следующие шаги:

1. инициирование инвестиций,
2. описание инвестиционной проблемы,
3. установление критериев оценки,
4. определение факторов-ограничений,
5. поиск альтернативных инвестиций,
6. предварительный выбор альтернативных инвестиций,

7. оценка и выбор предпочтительных инвестиций,
8. реализация проекта,
9. контроль хода реализации инвестиционного проекта.

**Инвестиция** – долгосрочное вложение капитала в предприятия разных отраслей, предпринимательские проекты, социально-экономические программы или инновационные проекты. Инвестиции приносят прибыль через значительный срок после вложения.

**Инновация** – нововведение в области техники, технологии, организации труда или управления, основанное на использовании достижений науки и передового опыта.

Инструменты контроллинга инноваций:

- интенсивность инноваций;
- доля инноваций;
- время возникновения продукта;
- время безубыточности;
- возврат вложения;
- возрастная структура инновационных проектов;
- начатые, продолженные и законченные инновационные проекты за год;
- затраты на инновации на каждого занятого в сфере инноваций;
- создание стоимости на каждого занятого в сфере инноваций;
- доля расходов на инновации в общих расходах.

**Информация** – главный ресурс роста производительности предприятия, поскольку именно она позволяет устанавливать стратегические цели и задачи предприятия и использовать открывающиеся возможности; принимать обоснованные и своевременные управляющие решения; координировать действия разрозненных подразделений, направляя их усилия на достижение общих поставленных целей.

**Коммуникационная политика** – перспективный курс действий предприятия и наличие у него обоснованной стратегии использования комплекса коммуникативных (коммуникационных) средств взаимодействия со всеми субъектами маркетинговой системы, которая обеспечивает стабильную и эффективную деятельность по формированию спроса и продвижению товаров и услуг на рынок.

**Контроллер-куратор цехов** – квалифицированный специалист, знакомый с организацией работы и проблемами всех цехов предприятия, понимающий суть работы и технологические аспекты работы каждого цеха. Если предприятие очень крупное и цехов много (больше 10), то на эту должность требуются два человека, которые разделят между собой цеха по группам.

**Контроллер-специалист по информационным системам** – квалифицированный специалист из отдела автоматизации, детально знающий документооборот на предприятии и способный поставить задачу автоматизации контроллинговой работы.

**Контроллер-специалист по управленческому учету** – специалист, способный к аналитическому мышлению, владеющий теорией и инструментами контроллинга, обладающий высоким уровнем эрудиции.

**Контролинг** – это инструмент стратегического и оперативного управления предприятием, согласно которому принимаются управленческие решения, ведущие к достижению поставленных перед организацией целей.

**Контролинг** обеспечивает методическую и инструментальную базу для осуществления основных функций управления (менеджмента): планирование, организация, руководство, мотивация и контроль, а также служит вспомогательным инструментом для адекватного понимания ситуации внутри организации для принятия оперативных и стратегических управленческих решений.

**Контролинг инвестиций** – система организации контроллинга для оценки и оперативного управления инвестиционными проектами.

**Контролинг инноваций** – система контроллинга, занимающаяся надзором за ходом реализации инновационного проекта, контролем и информационной поддержкой эффективного управления проектом.

**Контролинг логистики** – система контроллинга, занимающаяся поставками, оценкой эффективности закупок, логистическим анализом производства.

**Контролинг маркетинга** – это система организации контроллинга результатов маркетинговой деятельности предприятия.

**Концепция логистики** – система взглядов на рационализацию хозяйственной деятельности путем оптимизации потоковых процессов.

**Краткосрочное финансовое планирование** используется в рамках подробного финансового плана с плановым периодом 3-12 месяцев.

**Ликвидность предприятия** – способность предприятия оплатить в срок краткосрочные обязательства, используя имеющиеся в наличии текущие активы.

**Логистика** – это наука о планировании, управлении, контроле и регулировании движения материальных и информационных потоков в пространстве и во времени от их первичного источника до конечного потребителя.

**Логистическая функция** – это укрупненная группа логистических операций, направленных на реализацию целей логистической системы.

**Маркетинг-микс** – конкретное сочетание инструментов маркетинга для достижения поставленных предприятием целей, направленных на увеличение прибыли или рост объемов продаж.

**Матричная структура** – руководители проектов взаимодействуют с руководителями функциональных подразделений, налаживая горизонтальные связи.

**Места возникновения издержек** – места приемов материалов, полуфабрикатов и комплектующих, система транспортировки ресурсов на предприятии, а также склад готовой продукции.

**Начальник службы контроллинга** – наиболее квалифицированный специалист с достаточным опытом работы на предприятии, который «изнутри» знает, как организованы бухгалтерия и плановый отдел на предприятии.

**Оперативный контроллинг маркетинга** предусматривает решение задач по формированию и контролю основных сфер деятельности и политики маркетинга.

**Платежеспособность предприятия** отражает способность предприятия в необходимых объемах и вовремя платить в счет удовлетворения своих обязательств, покупать нужное количество ресурсов для функционирования и развития.

**Поддержание ликвидных резервов** – избыток поступающих ликвидных средств, который используется для формирования резервов ликвидности.

**Политика в отношении продукта** – совокупность мероприятий и стратегий, ориентированных на постановку и достижение предпринимательских целей.

**Портфолио-анализ** – подход к управлению отдельными стратегиями относительно продуктов и рынков.

**Принцип движения и торможения** – создание и сохранение условий для успеха связано с понятием «инновация». Она имеет место при введении в работу предприятия чего-то нового, прогрессивного. Контроллинг обязан активно воздействовать на тех, кто тормозит прогресс, добиваться постоянного обновления всей деятельности предприятия в сфере маркетинга.

**Принцип документации** – создание возможности проверки того, соблюдались ли цели и задачи контроллинга маркетинга в действительности.

**Принцип своевременности** – контроллинг как функция, ориентированная на будущее, служит раннему выявлению новых возможностей и рисков для предприятия. Способность к быстрому реагированию на изменение рынка зависит от временного интервала между возникновением нового шанса или риска и конкретными действиями, а также от времени, необходимого для выработки изменения плана и их внедрение.

**Принцип стратегического сознания** – реализуется, когда любые решения и действия предприятия принимаются с позиций ответственности стратегическим программам. Соблюдение этого подхода – важнейшая задача контроллера. Стратегическое сознание – барьер, предотвращающий реализацию оперативных решений или изменяющий их при несоответствии стратегическому плану.

Признаки проекта:

- инновации сопряжены с неопределенностью,
- инновациям присущи комплексность и слабая структурированность,
- инновациям присущи риски,
- инновации имеют четко выраженную цель, определены по содержанию, ограничены по времени реализации, направлены на изменения,
- бюджет инноваций ограничен.

Проблемы учета и управления:

- низкая платежная дисциплина структурных подразделений;
- неконтролируемая дебиторская задолженность;
- слабое управление затратами;
- ошибочное определение прибыльности филиалов и видов бизнеса;
- недостаток оборотных средств.

**Проект** – конкретное мероприятие, в которое вкладываются денежные средства с целью получения прибыли и/или прироста капитала.

**Проект-контроллинг** – надзор за ходом реализации проекта, контроль и информационная поддержка эффективного управления проектом.

**Проектное управление** – формируются одна или несколько групп, в которых сосредотачиваются материальные, людские и финансовые ресурсы.

Процесс контроллинга инноваций:

- процесс принятия решений;
- организация служб контроллинга инноваций;

- оценка и финансирование работ в сфере инноваций;
- внутренняя и внешняя отчетность в сфере инноваций.

**Расчет маржинальной прибыли** – с помощью этого метода анализируется эффективность мероприятий в области маркетинга.

**Рентабельность предприятия** показывает эффективность функционирования предприятия, то есть способность генерировать дополнительный продукт.

**Риск** – в широком смысле – возможность появления обстоятельств, обуславливающих:

- неуверенность или невозможность получения ожидаемых результатов от реализации поставленной цели;
- нанесение материального ущерба;
- опасность валютных потерь и др.

**Риск – в узком смысле** – поддающаяся измерению вероятность понести убытки или упустить выгоду.

**Сбытовая политика** – выбранные ее руководством совокупность сбытовых стратегий маркетинга и комплекс мероприятий (решений и действий) по формированию ассортимента выпускаемой продукции и ценообразованию, по формированию спроса и стимулированию сбыта, заключению договоров продажи (поставки) товаров, товародвижению, транспортировке, по инкассации дебиторской задолженности, организационным, материально-техническим и прочим аспектам сбыта.

**Сектора финансового плана** – оборот; текущие внешние для предприятия платежи; инвестиционная деятельность; платежи, связанные с заемным финансированием; платежи от неосновной деятельности; налоговые платежи; прочие платежи.

**Сравнительный анализ** – анализ причин и факторов, влияющих на результаты хозяйственной деятельности предприятия в сфере маркетинга.

**Среднесрочное финансовое планирование** предусматривает уточнение запланированных выплат, их объемов и сроков, дополняет долгосрочное планирование.

Статические методы инвестиционных расчетов:

- расчет сопоставления затрат,
- расчет сопоставления прибыли,
- расчет рентабельности,
- расчет амортизации,
- расчет стоимости машино-часа,
- статическое сравнение сроков окупаемости.

Стратегический контролинг маркетинга включает стратегическое планирование и контроль, которые предусматривают:

- анализ стратегического портфолио;
- методическую и информационную поддержку менеджмента при выборе и обосновании идей нового продукта;
- координацию стратегических планов.

**Структурное поддержание ликвидности** стремится удерживать сбалансированную структуру капитала, чтобы обеспечить предприятию возможность привлечения дополнительных финансовых средств.

**Текущее обеспечение ликвидности** направлено на финансовый план, куда включены все потоки платежей, поступления и выплаты, относящиеся к финансированию, инвестированию и собственному капиталу.

**Управляющий проектом** – специальный помощник руководителя, отвечающий за реализацию проекта.

**Финансирование** – обеспечение предприятий необходимыми финансовыми ресурсами. Финансирование осуществляется из внутренних и из внешних источников, в виде ассигнований из средств бюджета, кредитных средств, иностранной помощи, взносов других лиц.

**Финансовая «паутина»** – графический инструмент, с помощью которого поясняется связь между различными целями финансового контроллинга.

**Финансовый анализ** – изучение ключевых параметров и коэффициентов, дающих объективную картину финансового состояния предприятия: прибыли и убытков, изменений в структуре активов и пассивов, расчетах с дебиторами и кредиторами, ликвидности, устойчивости и т.д.

**Финансовый контроллинг** – это набор методик, направленных на совершенствование учетной политики и управленческой практики предприятий, исходя из финансовых критериев успешности функционирования предприятия.

**Финансовый план** – центральный объединяющий план, выполняющий интегрирующую функцию.

**Функции контроллинга** – сбор и обработка информации на разных «ярусах» системы управления, необходимой для принятия управленческих решений и планирования деятельности организации; формирование системы стратегического и оперативного планирования и поиск информации для осуществления данного процесса; координация управленческой деятельности по достижению поставленных целей; разработка методов контроля по реализации планов (бюджетов); ведение контроля по реализации планов (бюджетов); сбор, обработка информации в ходе и после реализации плана, ее анализ и предоставление руководству организации для принятия управленческих решений; обеспечение рациональности управленческого процесса; исследование тенденций развития предприятия в условиях рыночной экономики.

**Функциональная координация** – руководитель проекта и подчиненные ему работники играют вспомогательно-координирующую роль.

**Функционально-стоимостной анализ** – один из методов, указывающий на возможные пути улучшения стоимостных показателей.

**Цель контроллинга** – организовать процесс управления таким образом, чтобы достичь все цели, которые ставит руководство предприятия.

**Ценовая политика** – совокупность мероприятий и стратегий, которые использует предприятие при установлении цен на реализуемую продукцию. При выработке ценовой политики учитываются издержки производства, цены конкурентов, конъюнктура рынка, затраты на рекламу и стимулирование сбыта и т.д. Ценовая политика рассматривается только в контексте общей политики фирмы.

### Список рекомендуемой литературы

1. Бурцев В. Характеристика системы внутреннего контроля//Финансовый бизнес. 2000. №8.
2. Вайсман А. Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху; Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха. – М.: АО «Интерэксперт», Экономика, 1995.
3. Васенев К. Оперативное планирование в концепции контроллинга// РЦБ. Управление компанией. 2002. №2.
4. Васенев К. Расчет затрат в контроллинге//РЦБ. Управление компанией. 2002. №3.
5. Гереке Р. Контроллинг на предприятии. – М., 1999.
6. Гиляровская Л. Контроллинг как база обоснования и принятия управленческих решений//Управление собственностью. 2002. №2.
7. Дайле А. Практика контроллинга. – М.: Финансы и статистика, 2001.
8. Данилочкина Н.Г. Контроллинг как инструмент управления предприятием. – М.: ЮНИТИ, 2002.
9. Данилочкина Н.Г. Контроллинг – сервисная служба для менеджера// РЦБ. Управление компанией: Аналитический журнал. 2001. №2.
10. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях/А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примак, С.Г. Фалько. – 2-е изд. – М.: Финансы и статистика, 2002.
11. Королев А.Ю. Контроллинг и анализ основных показателей бюджета//Финансы. 1999. №11.
12. Лагутин В. Особенности формирования системы контроллинга в Российских отделениях транснациональных концернов//Внешнеэкономический бюллетень. 2000. №2.
13. Логистика: Учебник/Под ред. Б.А. Аникина: 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2000.
14. Майер Э. Контроллинг как система мышления и управления. – М.: Финансы и статистика, 1993.
15. Манн Р., Майер Э. Контроллинг для начинающих. – М.: Финансы и статистика, 1995.
16. Минаев Э.С., Данилочкина Н.Г., Ионов В.И. Основы контроллинговых исследований. – М.: Изд-во МАИ, 1994.
17. Павлов А. Менеджмент и контроллинг цепи поставок//Журнал-книга «Предпринимательство». 1999. №3.

18. Пич Г., Шерм Э. Уточнение содержания контроллинга как функции управления и его поддержки // Управление предприятием. 2001. №3.
19. Сергеев В.И. Логистика в бизнесе: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2001.
20. Смирнов Э.А. Основы теории организации. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998.
21. Уткин Э.А., Мырынюк И.В. Контролинг: Российская практика. – М.: Финансы и статистика, 1999.
22. Фалько С.Г., Носов В.М. Контролинг на предприятии. – М.: Знание России, 1995.
23. Фольмут Х.Й. Инструменты контроллинга от А до Я. – М.: Финансы и статистика, 2001.
24. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Пер. с нем. – М.: Финансы и статистика, 1997.
25. Юденков Ю. Проблемы формирования управленческой концепции в банке: управленческий учет и контролинг // Бюллетень финансовой информации: Аналитический банковский журнал. 2002. №4.
26. Журнал «Открытые системы», №1-2, 2000 г.;
27. Журнал «Директор информационной службы», №7-8, 2002 г.
28. [www.controlling.ru](http://www.controlling.ru)
29. [www.cfin.ru](http://www.cfin.ru)
30. [www.ptpu.ru](http://www.ptpu.ru)
31. [www.devbusiness.ru](http://www.devbusiness.ru)
32. <http://www.cis2000.ru>
33. <http://finanali.valuehost.ru>
34. <http://koshechkin.narod.ru/finlekt>
35. [http://www.cfin.ru/management/controlling/what\\_is\\_controlling.shtml](http://www.cfin.ru/management/controlling/what_is_controlling.shtml)
36. [http://www.smartcat.ru/books/book\\_3/Page110.shtml](http://www.smartcat.ru/books/book_3/Page110.shtml)