Министерство образования и науки Украины

Харьковский Государственный Технический

Университет Строительства и Архитектуры

Факультет последипломного образования

**КУРСОВАЯ КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА**

**По курсу «Контроллинг»**

Выполнил: ххххххххххххххххххххххх

Проверила: ххххххххххххххх

Харьков

2007

**План**

1. Концепция контроллинга.
2. Причины появления контроллинга на современных предприятиях.
3. Определение контроллинга.
4. Цель и задачи контроллинга.
5. Функции контроллинга.
6. Специфическая (комментирующая) функция контроллинга.
7. Оперативный и стратегический контроллинг.

**Концепция контроллинга**

Современное состояние рынка предполагает постоянное усложнение ориентации предприятия, что ведет не просто к возрастанию роли управления им, а к качественным изменениям во всей структуре и методах управления. В этих жестких условиях перед руководителями все чаще встает задача недопущения банкротства и предотвращения кризисной ситуации. При этом контроллинг представляет собой систему обеспечения выживаемости предприятия на этапах оперативного и стратегического управления. Функционирование данной системы обеспечивается путем последовательной реализации ее концепции, которая представлена на рис. 1.1.

Исходя из представленной на рисунке модели концепции информации и управления, можно говорить о ее ориентации на различные функции управления. Процесс ориентации происходит путем интеграции традиционных методов учета, анализа, планирования, контроля в единую систему обработки информации для принятия решений.

**Причины появления контроллинга на современных предприятиях**

Учитывая вышеизложенное, выделим основные причины появления на современных предприятиях такого нового направления учетно-экономической работы как контроллинг.

1. Нестабильность как внешних (интернационализация экономической жизни, обострение конкуренции на внутренних и мировых рынках и т.д.), так и внутренних (объемы производства, задолженности по зарплате, поиск надежных партнеров и поставщиков) факторов выдвигают дополнительные требования к системе управления предприятием.
2. Необходимость поиска все более новых и совершенных систем управления, обеспечивающих гибкость и надежность функционирования предприятия. А это, в свою очередь, предполагает выработку механизмов координации внутри системы управления.
3. Существенные изменения в организации и методологии системы информационного обеспечения.
4. Отсутствие комментариев различных вариантов управленческих решений.

Таким образом, функционирование системы контроллинга как концепции информации и управления требует уточнения ее формулировки, определения цели и функций данной системы.

**Определение контроллинга**

В сферу задач контроллинга входит постановка целей предприятия, сбор и обработка информации для принятия управленческих решений, осуществление определенных процедур контрольно-аналитического характера, а также, что наиболее важно, реализация вышеперечисленного способствует выработке рекомендаций для принятия управленческих решений. Исходя из этого, дадим определение системы контроллинга:

Система контроллинга представляет собой синтез элементов учета, анализа, контроля, планирования, реализация которых обеспечивает выработку альтернативных подходов при осуществлении оперативного и стратегического управления процессом достижения конечных целей и результатов деятельности предприятия.

**Цель и задачи контроллинга**

Отдельной задачей контроллинга является правильная организация движения информационных потоков на предприятии с целью их оптимизации, т.е. получения только той информации, которая может быть полезной в принятии управленческих решений. Следует учесть, что деятельность системы контроллинга эффективна и целесообразна там, где функции управления делегированы отдельным подразделениям и службам. Именно на это обращают внимание Манн. Р., Майэр. Э., указывая на отличительные особенности контроллинга: "...контроль и управление со стороны уступают место самоконтролю и самоуправлению, главной задачей которых является повышение ответственности каждого отдельного работника"

Следовательно, координируя, интегрируя и направляя деятельность всей системы управления предприятием на достижение поставленных целей, контроллинг выполняет функцию "управления управлением", т.е. является механизмом саморегулирования на предприятии, обеспечивающим обратную связь в контуре управления. Учитывая вышесказанное, обозначим цель функционирования

**Функции контроллинга**

Цель системы контроллинга определяет основные ее функции. Среди специалистов, занимающихся проблемами контроллинга, нет четкого и единого мнения по данному вопросу. Так, например, Штрайт Б., Петрик Е. придерживаются той точки зрения, что контроллингу присущи функции планирования, контроля, регулирования и информационная функция. Профессор Ивашкевич В.Б. останавливается лишь на трех основных, по его мнению, функциях контроллинга: информационной, контрольной, функции управления.

Ни с одной, ни с другой точкой зрения, на наш взгляд, нельзя согласиться в полной мере, поскольку главным аргументом при выделении комплекса функций системы контроллинга является суть концепции и цель системы. Исходя из определения системы контроллинга, сутью которого является интеграция отдельных элементов функций управления (учета, анализа, контроля, планирования), следует, что данной системе присущи функции:

♦ информационная, которая проявляется в выработке контроллинговой информации для управления, посредством трансформации данных (информационных потоков), поступающих в отдел контроллинга;

♦ учетно-контрольная, которая используется при сопоставлении плановых и фактических величин для измерения и оценки степени достижения цели, установления допустимых границ отклонений от заданных параметров, интерпретации причин отклонений и выработке предложений для их уменьшения;

* аналитическая, суть которой проявляется в выработке основных подконтрольных показателей, позволяющих оценить эффективность работы предприятия, в определении степени влияния различных факторов на величину конечного результата, в выработке мероприятий по устранению и предотвращению имеющих место отклонений в будущем, в расчете доходности и целесообразности той или иной коммерческой сделки;
* функция планирования, цель которой - координация отдельных производственных планов по отношению к общему плану в рамках как краткосрочного, так и долгосрочного планирования, составлению бюджета, выработке плановой и целевой информации.

Специфическая (комментирующая) функция контроллинга.

Нельзя согласиться с тем, что отдельные специалисты наделяют систему контроллинга еще и управленческой функцией, аргументируя это тем, что управление предприятием является сферой задач менеджмента и без контроллинга говорить о реальном управлении предприятием невозможно. Следствием подобных утверждений является то, что понятие «менеджмент» и «контроллинг» равнозначны или близки к этому. Однако далее они приходят к утверждению, что контроллинг не принимает непосредственного участия в управлении предприятием. В связи с этим возникает вопрос: в чем же проявляется управленческая функция контроллинга?

Критический анализ различных точек зрения по этому поводу приводит нас к мысли о том, что контроллинг реализует не управленческую, а, скорее, комментирующую функцию менеджмента. Вырабатывая альтернативные варианты в принятии управленческих решений, контроллинг подготавливает широкий спектр возможных путей реализации намеченных целей с обоснованиями и комментариями каждого.

Он представляет важную информацию для:

* определения стратегии и планирования будущих процессов и  
  результатов деятельности предприятия;
* контроля за текущей деятельностью;
* оптимизации затрат;
* оценки эффективности деятельности;
* снижения субъективности в процессе принятия управленческих решений.

При этом право выбора того или иного предлагаемого варианта остается все же за руководителем предприятия.

Следовательно, специфическая функция контроллинга проявляется именно в том, что, не участвуя в самом процессе управления, он оказывает большую помощь руководству в самом принятии эффективных управленческих решений. Выражаясь образно, управляет, не участвуя в управлении. Логика рассуждений привела к тому, что наряду с перечисленными функциями контроллингу еще присуща комментирующая функция, являющаяся специфической функцией данной системы.

Оперативный и стратегический контроллинг.

Исходя из вышесказанного, необходимо признать, что контроллинг является одним из основных элементов, формирующих систему управления предприятием. При этом современный менеджмент разделяет цели предприятия на две группы: оперативные (краткосрочные) и стратегические (долгосрочные, перспективные). А значит, контроллинг как система включает в себя два основных аспекта (подсистемы): стратегический и оперативный. Сравнительная характеристика данных видов контроллинга представлена в табл.1.2.

Сущность оперативного контроллинга заключается в формировании средств и методов эффективного управления текущими целями предприятия, которые могут быть определены как прибыльность и ликвидность.

Сущность стратегического контроллинга заключается в обеспечении выживаемости предприятия, его ориентации на потенциал успеха, который может быть охарактеризован как шансы и риски. На практике существует тесная взаимосвязь между оперативным и стратегическим контроллингом. При стратегической постановке вопроса всегда доминирует вопрос оперативной осуществимости и наоборот − оперативные проблемы доходности могут быть не идейными при пренебрежении стратегической постановкой вопроса. Эта взаимосвязь всегда носит фундаментальный характер. Итак, основное назначение контроллинга заключается в ориентации системы управления предприятием на достижение поставленных целей. Контроллинг при этом является сложной конструкцией, объединяющей в себе различные элементы функций управления и использующий их в решении задач оперативного и стратегического характера. Вследствие этого, контроллинг обеспечивает синтетический, целостный взгляд на деятельность предприятия в прошлом, настоящем и будущем, комплексный подход к выявлению и решению встающих перед предприятием проблем.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Признак | Оперативный | Стратегический |
| Ориентация  Цель    Задачи | В основном внутренняя среда предприятия  Обеспечение прибыльности и ликвидности предприятия путем выявления причинно-следственных связей при сопоставлении выручки от реализации и затрат   * Руководство при планировании и разработке бюджетов (текущее и оперативное планирование) * Определение узких и поиск слабых мест для тактического управления * Определение всей совокупности подконтрольных показателей в соответствии с установленными текущими целями * Сравнение плановых и фактических показателей подконтрольных результатов и затрат с целью выявления причин, виновников и последствий отклонений * Анализ влияния отклонений на выполнение текущих планов * Мотивация и создание систем информации для принятия текущих управленческих решений | Внешняя и внутренняя среда предприятия  Обеспечение выживаемости. Проведение антикризисной политики, недопущение возникновения банкротства. Направленность на потенциал успеха   * Участие в установлении количественных и качественных целей предприятия * Ответственность за стратегическое планирование * Разработка альтернативных стратегий * Определение критериев внешних и внутренних условий, лежащих в основе стратегических планов * Определение узких и поиск слабых мест * Определение основных подконтрольных показателей в соответствии с установленными стратегическими целями * Сравнение плановых и фактических значений подконтрольных показателей с целью выявления причин, виновников и последствий данных отклонений * Анализ влияния отклонений на выполнение стратегических планов * Анализ экономической эффективности (особенно инноваций и инвестиций) |

Таблица 1.2

Сравнительная характеристика оперативного и стратегического контроллинга

**Список использованной литературы**

1. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 2002.

2. Чернявский А. Д. Организация управления: Учеб. пособие. — К.: МАУП, 1998.

3. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации: Учеб.-практич. пособие. — 2-е изд. — М.: ЗАО «Бизнес-школа "Интел-Синтез"», 1999.

4. Шепель В. М. Настольная книга бизнесмена и менеджера. — М.: Финансы и статистика, 2002.

5. Практика эффективной работы руководителя /Сост. Ю.С. Лимонов. - Л., 2001.