Содержание:

Введение………………………………………………………………………….3

1.Сущность контроля в процессе управления…………………………………4

1.1 Понятие, типы и виды контроля……………………………………………4

1.2 Особенности контроля……………………………………………………..9

1.3 Место контроля в функциях управления…………………………………11

2. Контроллинг: определение, концепция, система………………………….14

2.1Сущность и содержание контроллинга……………………………………14

2.2 Основные концептуальные подходы к контроллингу…………………...17

2.3 Контроллинг как функция поддержки управления и функция поддержки управления……………………………………………………………………...18

Заключение………………………………………………………………………21

Список используемой литературы…………………………………………….23

Введение

Планы не всегда выполняются так, как было задумано. Люди не всегда принимают делегированные им права и обязанности. Руководству не всегда удается должным образом мотивировать людей на достижение поставленных целей. Меняются условия окружающей среды, и организация должна соответственно к ним адаптироваться. Как же руководству организации удаётся в конце концов определить, достигло ли оно своих целей, как оно обнаруживает собственные ошибки и ошибки персонала и как оно определяет, когда организации должны начинать процесс адаптации. Всё это достигается с помощью контроля. Контроль попросту говоря, это процесс, при помощи которого руководство организации определяет, правильны ли его решения и не нуждаются ли они в известной корректировке.

Современная экономика требует новых подходов к управлению. Один из наиболее успешных среди них – контроллинг. Он выступает синтезом таких дисциплин (концепций), как управленческий учет и экономика предприятия, претерпевших изменение из-за включения в их инструментарий новых методов, средств и даже информационных технологий. Считается, что для формирования системы контроллинга необходимо создание независимой службы.

Цель данной работы заключается, чтобы рассмотреть контроль и контроллинг в системе менеджменте. Для достижения поставленной цели, необходимо решить ряд поставленных задач:

* рассмотреть сущность контроля в процессе управления;
* определить типы, виды и особенности контроля;
* рассмотреть понятие, задачи, цели контроллинга;
* определить основные концептуальные подходы к контроллингу;
* исследовать контроллинг как функцию управления и функцию поддержки управления;

1. **СУЩНОСТЬ КОНТРОЛЯ В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ 1.1ПОНЯТИЕ, ТИПЫ И ВИДЫ КОНТРОЛЯ**

Контроль — важная функция менеджмента. По своему содержанию контроль является управленческой деятельностью, задачами которой служат количественная и качественная оценка и учет результатов работы не только всей организации, но и ее отдельных структурных единиц. Главные инструменты выполнения этой деятельности — наблюдение, проверка всех сторон деятельности, учет и анализ. В процессе управления контроль выступает как элемент обратной связи, так как по его данным корректируются ранее принятые решения и планы.

Деятельность любой фирмы всегда направлена на достижение конкретных целей. Чтобы не сбиться с намеченного курса, необходим постоянный контроль за тем, как реализуются разработанные программы. Решению этой задачи способствовало использование схемы управления.

Контроль выступает как неотъемлемая составная часть всего процесса рационализации хозяйственной деятельности фирмы. В его задачу входят предвидение возможных ошибок, нарушений, отклонений и предотвращение их, а также в случае их совершения обеспечение неотвратимости воздействия и пресечения соразмерно выявленному характеру отклонения. В рыночной экономике проблема рационализации контроля решается прежде всего в интересах бизнеса. Основное внимание уделяется ликвидации дублирующих функций, сокращению накладных расходов, рационализации документации и учета, внедрению технических средств и повышению профессионализма работников.

Контроль как способ обратной связи может быть эффективным только в случае получения и использования достоверной и своевременной информации о состоянии всей управляемой системы, определения того, все ли в этой системе осуществляется в соответствии с намеченными целями и принципами, полученными распоряжениями и указаниями руководства, действующими законами. Контроль дает возможность не только выявить отклонения от принятых и утвержденных правил, процедур, законоположений, но и дать оценку причин этих отклонений, конкретизировать их по степени участия, в них должностных лиц, деятельность которых подвержена проверке.

Фирмы широко используют две формы контроля: финансовый (как основа общего управленческого контроля) и административный.

Финансовый контроль осуществляется путем получения от каждого

хозяйственного подразделения финансовой отчетности по важнейшим экономическим показателям деятельности по стандартным формам, идентичным для местных и зарубежных дочерних компаний. Число позиций и сроки представления отчетности могут быть различны, более детальная отчетность представляется крупными дочерними фирмами и компаниями, находящимися на важнейших рынках. Она ложится в основу сравнения фактических показателей с планируемыми. При этом в центре внимания находятся такие показатели, как уровень прибыли, издержки производства и их отношение к чистым продажам, эффективность капиталовложений, обеспеченность собственными средствами, финансовое состояние (платежеспособность и ликвидность) и др. Система централизованного контроля позволяет поддерживать

определенное сочетание централизации и децентрализации в управлении, поскольку предусматривает передачу контроля за оперативной деятельностью низовых звеньев (производственных отделений, дочерних компаний, заводов) руководителям соответствующих подразделений.

На этом уровне осуществляется контроль за соответствием хозяйственных результатов показателям, запланированным в текущем бюджете; производится сравнение объема фактических и планируемых продаж; анализируются изменение доли фирмы на рынке как в целом, так и по отдельным продуктам и сегментам рынка, состояние портфеля заказов. Такой контроль обычно называют оперативным контролем (а также административным, или тактическим) в отличие от общего, стратегического контроля. Оперативный контроль призван систематически следить за обеспечением выполнения намеченной текущим планированием производственной программы, поэтому его, как правило, объединяют с планированием в единую функцию оперативного управления. В то же время общий управленческий контроль направлен на решение стратегических задач и достижение намеченных целей путем наиболее эффективного использования имеющихся ресурсов и тесно связан с перспективным планированием. Поэтому общий управленческий контроль требует централизации, в то время как оперативный контроль - децентрализации.

Функция контроля, так же как и функция планирования, служит важнейшим средством централизации управления со стороны высшего руководства фирмы и одновременно позволяет достигать оптимального сочетания децентрализации в управлении фирмой в целом.

Поддержание успеха. Равно важной является положительная сторона

контроля, состоящая во всемерной поддержке всего того, что является

успешным в деятельности организации. Сопоставляя реально достигнутые результаты с запланированными, то есть отвечая на вопрос «На сколько мы продвинулись к поставленной цели?», руководство организации получает возможность определить, где организация добилась успеха, а где потерпела неудачу. Другими словами, один из важных аспектов контроля состоит в том, чтобы определить, какие именно направления деятельности организации наиболее эффективно способствовали достижению ее общих целей.

Широта контроля. Контроль - это критически важная и сложная функция управления. Одна из важнейших особенностей контроля, которую следует учитывать в первую очередь, состоит в том, что контроль должен быть всеобъемлющим. Контроль не может оставаться прерогативой исключительно менеджера, назначенного «контролером», и его помощников. Каждый руководитель, независимо от своего ранга, должен осуществлять контроль как неотъемлемую часть своих должностных обязанностей, даже если никто ему

специально этого не поручал.

Предварительный контроль. Контроль напоминает айсберг, большая часть которого, как известно, скрыта под водой. Некоторые наиболее важные виды контроля данной организации могут быть замаскированы среди других функций управления. Так например, хотя планирование и создание организационных структур редко относят к процедуре контроля, они как таковые позволяют осуществлять предварительный контроль над деятельностью организации. Этот вид контроля называется предварительным потому, что осуществляется до фактического начала работ.

Человеческие ресурсы. Предварительный контроль в области человеческих ресурсов достигается в организациях за счет тщательного анализа тех деловых и профессиональных знаний и навыков, которые необходимы для выполнения тех или иных должностных обязанностей и отбора наиболее подготовленных и квалифицированных людей. Для того, чтобы убедиться, что принимаемые работники окажутся в состоянии выполнить порученные им обязанности, необходимо установить минимально допустимый уровень образования или стаж работы в данной области и проверить документы и рекомендации, представляемые нанимаемым.

Материальные ресурсы. Очевидно, что сделать высококачественную

продукцию из плохого сырья невозможно. Поэтому промышленные фирмы устанавливают обязательный предварительный контроль используемых ими материальных ресурсов. Контроль осуществляется путем выработки стандартов минимально допустимых уровней качества и проведения физических проверок соответствия поступающих материалов этим требованиям. К методам предварительного контроля материальных ресурсов относится также обеспечение их запасов в организации на уровне, достаточном для того, чтобы избежать дефицита.

Финансовые ресурсы. Важнейшим средством предварительного контроля финансовых ресурсов является бюджет, который позволяет также осуществить функцию планирования. Бюджет является механизмом предварительного контроля в том смысле, что он дает уверенность: когда организации потребуются наличные средства, эти средства у нее будут. Бюджеты устанавливают также предельные значения затрат и не позволяют тем самым какому-либо отделу или организации в целом исчерпать свои наличные средства до конца.

Текущий контроль. Как это собственно следует из его названия, текущий

контроль осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Чаще всего его объектом являются подчиненные сотрудники, а сам он традиционно является прерогативой их непосредственного начальника. Регулярная проверка работы подчиненных, обсуждение возникающих проблем и предложений по усовершенствованию работы позволит исключить отклонения от намеченных планов и инструкций. Если же позволить этим отклонениям развиться, они могут перерасти в серьезные трудности для всей организации.

Заключительный контроль. При текущем контроле используется обратная связь в ходе проведения самих работ для того, чтобы достичь требуемых целей и решить возникающие проблемы прежде, чем это 'потребует слишком больших затрат. В рамках заключительного контроля обратная связь используется после того, как работа выполнена. Либо сразу по завершению контролируемой деятельности, либо по истечении определенного заранее периода времени фактически полученные результата сравниваются с требуемыми.

**1.3ОСОБЕННОСТИ КОНТРОЛЯ**

1. Контроль может осуществляться для себя и для кого-либо.

Контроль не может оставаться исключительно прерогативой менеджера, назначенного "контролером", и его помощником. "Каждый руководитель независимо от своего ранга, должен осуществлять контроль как неотъемлемую часть своих должностных обязанностей, даже если никто ему специально этого не поручал."

2. Контроль должен проводиться на основе знания динамики.

Контроль организации исполнения управленческих решений – это система наблюдения, проверки, оценки и коррекции положения дел на основе разработанных критериев (показателей). Руководителю важно знать динамику ситуационных изменений, что бы вовремя включиться в управление рабочим процессом сверху при повторяющихся сбоях или предупредить подчиненных о надвигающейся угрозе срыва. В то же время управленческий контроль предполагает совместное устранение случайных негативных ситуаций, которые постоянно возникают в работе.

3. Одна из важнейших особенностей контроля, которую следует учитывать в первую очередь, состоит в том, что контроль должен быть всеобъемлющим. Это означает не контроль за каждым движением подчиненным, а всесторонняя осведомленность о текущих делах.

"Для того чтобы быть эффективным, контроль должен быть экономным. Преимущества системы контроля должны перевешивать затраты на ее функционирование.

4. Для целесообразности внедрения системы контроля он должен обладать следующими характеристиками:

1).стратегическая направленность;

2).ориентация на результаты;

3).своевременность;

4).гибкость;

5).экономичность и простота.

5. Для повышения эффективности деятельности организации, многие компании стремятся внедрить систему опережающего контроля[[1]](#footnote-1), что подразумевает проведение контрольных мероприятий на промежуточных фазах. Однако это увеличивает объем контроля, негативные последствия которого были отмечены выше.

6. Контроль в непроизводственных организациях.

В отличие от предприятий производственной сферы, для непроизводственных организаций[[2]](#footnote-2) характерно то, что результаты деятельности работников фирмы сложно поддаются экономической оценке, а порой даже не могут быть выражены в виде материальных носителей информации (отчеты, прогнозы). То есть для организаций непроизводственной сферы результаты могут быть оценены лишь качественными признаками. Кроме этого практически все процессы, происходящие в организации, являются взаимосвязанными (взаимодополняющими или взаимозаменяемыми), так как деятельность таких организаций, как правило, представляет собой строго ограниченный круг интересов. Таким образом, результат деятельности работника находится в тесной зависимости от множества факторов, как внутриорганизационных, так и внешних. С этим связана сложность оценки (контроля) работников по результатам.

**1.4 МЕСТО КОНТРОЛЯ В ФУНКЦИЯХ УПРАВЛЕНИЯ**

Для того, чтобы определить место контроля в процессе управления требуется разобраться в функциях управления. Для большего удобства будем их рассматривать по уровням управления.

Если следовать классикам менеджмента, то можно утверждать, что основными функциями управления менеджеров высшего звена (Top-menager) являются следующие: планирование, организация, контроль.

Планирование – это процесс подготовки на перспективу решений о том, что должно быть сделано, в какие сроки и какие ресурсы следует привлечь.

Многие авторы считают, что следует различать функцию организации с руководством и мотивацией. Но каждый из них составляет свой список управленческих функций, так, например, Г. Файоль в своей книге "Общее и индустриальное управление" выделяет в функции управления планирование, организацию, командование, координирование, контроль. В рамках данной работы делается попытка объединить все взгляды на функции управления и рассмотреть возможность включения в функцию организации, как совокупности действий для достижения цели, всех смежные с ней функций, а именно: координацию, мотивацию и руководство.

Контроль для менеджеров высшего звена заключается в определении отклонений от намеченных целей. При этом, как правило, их не интересуют ни причины, ни виновники создавшихся проблем.

При рассмотрении функций менеджеров низшего звена необходимо отметить, что все их действия направлены, в первую очередь, на достижение тех целей и за счет тех ресурсов, которые были определены уровнем выше. В связи с этим основной обязанностью менеджеров низшего звена (low-menager) становится подготовка и реализация управленческих решений, которая, в свою очередь, состоит из функций:

- подготовка управленческих решений (постановка проблемы, выявление альтернатив, выбор из них лучшей, подготовка необходимой документации);

- организация выполнения решения (постановка задачи работникам, обеспечение необходимыми ресурсами, мотивация, координирование);

- контроль исполнения решения.

На рис. 14 и 15 приведены схемы, объединяющие и структурирующие все вышеизложенные размышления.

Как видно из схем функция контроля имеет место как в высшем эшелоне власти, где она проверяет факт достижения организацией глобальных целей, так и на низших уровнях управления, где контроль является одним из средств оперативного управления. Принципиальная разница в функции контроля на верхнем и на нижнем уровне заключается лишь в объекте контроля – носителе контрольной информации.

Таким образом, следуя классической теории менеджмента, можно утверждать, что контроль – это одна из важнейших функций менеджмента, заключающаяся в сопоставлении плановых и фактических показателей, с помощью которой проводятся корректирующие действия по достижению намеченных результатов.

Рис. . Схема управленческих функций менеджеров высшего звена.

Планирование

Организация:

мотивация

координация

руководство

Контроль

Цель

Результат

Это следует из классических теорий управления. Однако, по мнению автора, следует глубже рассмотреть место контроля среди функций менеджмента. Еще в 1958 году в журнале "Академия менеджмента" вышла статья Г. Кунца "Предварительный отчет о принципах планирования и контроля", где была выдвинута идея контроля, ориентированного на будущее, посредством не корректирования уже имеющихся результатов, а предупреждения будущих отклонений.

Подготовка Управленческого

о

решения

Организация:

обеспечение

мотивация

координация

Контроль

Нормативы

Результат

Рис. . Схема управленческих функций менеджеров высшего звена.

Из современных теорий следует, что контроль необходим на всех этапах деятельности руководителя: при разработке планов проверяется соответствие требуемых ресурсов с имеющимися, экстраполируются ошибки прошлых аналогичных работ; при организации работ проверяется компетентность сотрудников. Таким образом, контроль из обособленной функции становится вспомогательной подфункцией – этапом управленческой деятельности при выполнении различных функций. Контроль, на мой взгляд, – это процедура сопоставления плановых и фактических показателей.

Если следовать этому принципу, то в конечном звене цепи "*план🡪организация🡪контроль*" контроль служит лишь средством, сводящим воедино информацию, полученную с помощью промежуточного контроля и, таким образом, подводящим итоги и оценивающим конечный результат, то есть носящим информационную функцию.

В том случае, если оценка работников производится не по конечному результату, а по текущей деятельности, то конечный контроль вообще может не выделяться в отдельный этап управленческого процесса, но как уже отмечалось выше, это может привести к возникновению некоторых трудностей.

**2. КОНТРОЛЛИНГ: ОПРЕДЕЛНИЕ, КОНЦЕПЦИЯ, СИСТЕМА**

**2.1 КОНТРОЛЛИНГ: ПОНЯТИЕ, ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ**

При неоднозначности понимания контроллинга целесообразно разобраться в первичных основах контроллинга как системы. Начнем с самого понятия термина “контроллинг”.

Данный термин рожден от английского глагола “to control”. На практике этот глагол имеет несколько значений, в том числе в экономи-ческом аспекте означает “управление” и “наблюдение”. Исходя из это-го можно сделать вывод, что контроллинг призван решать комплекс задач, связанных с наблюдением, планированием и управлением.

Контроллинг выполняет важнейшую функцию поддержки системы менеджмента и занимается:

• планированием и постановкой цели (глобальных и локальных стратегий);

• сбором, анализом внутренней и внешней информации;

• целенаправленным управлением, координацией и контролем.

Контроллинг призван создать систему эффективного управления фирмой, направленную на поступательное, эффективное, экономичное и рентабельное ее развитие.

Сегодня не вызывает споров и сомнений, что контроллинг - важнейшая функция управления и поддержки управления.

Формирование национальной концепции контроллинга по-нашему убеждению невозможно без опыта мирового сообщества.

Обычно вызывает большое удивление у слушателей тот факт, что истоки контроллинга заложены в период формирования государственного управления в средние века.

Так, при дворе английского короля уже в XV веке существовала должность с названием “countollor”. В обязанности этого ответственного лица входили документирование и контроль денежных и товарных потоков. Конечно, это не совсем отвечает современному пониманию контроллинга.

На предприятиях контроллинг стал зарождаться в США в конце XIX века. В экономической литературе зафиксировано, что с 1880 года должность контроллера введена в компании Atchison, а в 1892 году - в компании General Electric. В связи с этим можно констатировать, что контроллинг, как система на предприятии, рожден в конце XIX века. Однако первые ростки контроллинга оставались незамеченными долгое время и получили свое развитие только с 20-х годов XX века. Как констатирует современная экономическая история, слово “контроллинг” и должность “контроллер” на предприятиях оставались неизвестными вплоть до великой депрессии.

Сегодня можно констатировать, что главной причиной рождения и формирования контроллинга как системы является промышленный рост в США в конце XIX - начале XX века, который вызвал усложнение процессов учета, планирования, контроля и управления.

Усложнение экономической системы управления привело к тому, что ряд специфических функций (финансовый контроль, анализ и др.) был передан в ведение специализированных служб контроллинга.

Анализ экономической истории позволяет сделать вывод о том, что в решающей мере на развитие системы контроллинга оказал влияние мировой экономический кризис.

Задачи контроллера по классификации Финансово-администативного института (1962 г.):

1. Планирование

В 50-х годах контроллинг стал распространяться во многих странах Европы. Особый подход формируется к контроллингу в Германии. Особо хочется отметить, что целый ряд функций и задач, которые выполняли ранее другие структуры, были переданы безапелляционно контроллингу.

Целью контроллинга является реализация глобальных и локальных целей (стратегий) предприятия. При этом высшей целью является сохранение стабильности и успешное развитие предприятия. Из вышесказанного можно сделать вывод, что цель контроллинга - производная от целей самого предприятия.

Основные задачи контроллинга можно сгруппировать следующим образом:

• информационное обеспечение процессов учета, планирования и прогнозирования;

• регулирование и контроль за производственными и финансовыми аспектами деятельности предприятия;

• выполнение функции интеграции, системной организации и координации;

|  |
| --- |
|  |

• планирование (оперативное, стратегическое, инвестиционное);

• контроль (сравнение заданных и фактических показателей, анализ отношений, анализ преимуществ и недостатков);

• управление (проведение мероприятий по подготовке, корректировке стратегий и задач).

**2.2 ОСНОВНЫЕ КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОДХОДЫ К КОНТРОЛЛИНГУ**

Под концепцией контроллинга следует понимать совокупность суждений о его функциональном разграничении, институциональном оформлении и инструментальной вооруженности в контексте целей предприятия, релевантных контроллингу, и целей контроллинга, вытекающих из целей предприятия. Можно выделить три группы концепций контроллинга, которые связаны с его функциональным обоснованием и институциональным представлением: концепции, ориентированные на бухгалтерский учет, информацию и координацию.

О концепциях с ориентацией на учет можно говорить в тех случаях, когда преследуются информационные цели, которые могут быть реализованы в первую очередь с помощью данных бухгалтерского учета. Внимание при этом концентрируется на показателях успеха в денежном выражении. Речь идет прежде всего об обеспечении прибыли всего предприятия, несмотря на различия в целях хозяйственных областей и отдельных сотрудников.

Главная задача контроллинга здесь видится в координации получения и подготовки информации с потребностями в ней. Т. Рейхманн подчеркивает важность поддержки управления и считает основной задачей контроллинга обеспечение руководства компании информацией для принятия решений. В соответствии с интерпретацией П. Прайсслера контроллинг – это выходящий за рамки одной функции управленческий инструмент, который поддерживает внутрифирменный процесс управления и принятия решений с помощью целенаправленного подбора и обработки информации.[[3]](#footnote-3)

Однако рациональное включение столь обширных информационных задач в хозяйственную структуру предприятия представляет трудную проблему. Эти задачи не самоцель, они являются производными вышестоящих целей, которые связаны со специфическими информационными потребностями.

Концепции с ориентацией на координацию базируются на различии между системой управления и системой исполнения. Первичная координация исполнения управленческих решений является задачей самой системы управления. Вторичная координация внутри управленческой системы, разбиваемой на ряд подсистем, относится к контроллингу. В отношении объема его координационной задачи различаются две группы концепций – с ориентацией на планирование и контроль и ориентацией на управленческую систему в целом.

Ориентированные на планирование и контроль концепции нацелены на координацию планирования, контроля и информационного обеспечения, но характеризуются более широким спектром задач, чем подходы с информационной ориентацией.

С осознанием того, что координационные проблемы могут возникнуть внутри всех и между всеми подсистемами управленческой системы, координационная задача контроллинга была расширена, в результате чего появились концепции с ориентацией на общеуправленческую систему. По мнению Х.-У. Кюппера, Ю. Вебера и А. Цюнда, функция контроллинга состоит, по сути, в координации всей управленческой системы для обеспечения целенаправленного руководства предприятием.[[4]](#footnote-4)

Следует особо отметить, что задача контроллинга, понимаемая как координация системы управления, связана с многочисленными трудностями ее разграничения с вышестоящим понятием «управление предприятием», а также с другими управленческими функциями.

**2.3 КОНТРОЛЛИНГ КАК ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ФУНКЦИЯ ПОДДЕРЖКИ УПРАВЛЕНИЯ**

Функционально в поле действия «предприятие» обычно выделяют уровни управления и исполнения, а также поддержки управления.

Управление следует понимать как систематическую увязку управленческих действий на предприятии. Функционально это означает принятие решений, распределение ответственности по ним и осуществление решений с их корректировкой.

Функционально контроллинг в изложенной здесь интерпретации включает в себя действия по управлению и действия по поддержке управления, т.е. в равной мере выполняет функцию управления и функцию его поддержки.

По представлениям американских исследователей[[5]](#footnote-5), контроллинг – это равноправная среди прочих управленческая функция. Классическими функциями менеджмента являются планирование, организация, управление кадрами, руководство и контроллинг. В соответствии с ними совокупность управленческих задач и действий распределяется по отдельным субобластям. Контроллинг как функция управления заключается в рефлексии решений, которые касаются других управленческих функций, и рефлексии выходящего за пределы той или иной функции и внутрифункционального согласования этих решений.

Х. Штайнманн и В. Кустерманн в качестве основных, «видовых» операций менеджмента называют селекцию, конкрецию и рефлексию. Поскольку конкреция представляет собой детальную и непрерывную селекцию, то в дальнейшем внимание будет уделено понятиям селекции и рефлексии.[[6]](#footnote-6)

Селекция означает выбор из множества возможностей, который производится в сфере управления предприятием в процессе принятия решений.

Рефлексия как центральная из основных операций управления предприятием является той самой задачей управленческой функции контроллинга. Поскольку селекция осуществляется в ходе выполнения всех других управленческих функций – планирования, организации, использования и управления персоналом, то задача контроллинга состоит в рефлексии решений, которые принимаются в их рамках.

Функция контроллинга по поддержке управления вытекает из его управленческой функции. Для выполнения рефлексивной задачи необходима общая информационная панорама, учитывающая многоплановые взаимозависимости между управленческими функциями. Поэтому задачей контроллинга как функции поддержки управления является подготовка и текущая актуализация информационной картины для выполнения им функции управления.

Т.к. в процессе рефлексии постоянно обнаруживаются эффекты обучения, которые должны включаться в действующую информационную базу, то это также становится важной задачей.

Заключение

Уже накопленный в нашем отечестве опыт убедительно свидетельствует, что правильно построенная система контроля способствует оптимизации прибыли, сохранению рабочих мест, обеспечивает существование предприятия в самых сложных условиях. Наращивание прибыли, в свою очередь, позволяет найти средства для инноваций, активизировать творческую работу персонала, стимулирует повышение производительности труда, развитие системного мышления сотрудников, ведёт к высокой продуктивности трудовой деятельности. Внедрение эффективного контроля – это гарантия повышения конкурентоспособности наших предприятий и уровня жизни в стране.

Управленческий контроль - это одна из функций управления, без которой не могут быть реализованы в полной мере все другие функции управления: планирование, организация, руководство и мотивация. Так

планирование должно постоянно учитывать реальные возможности и

изменяющиеся условия функционирования и развития фирм. Контроль призван обеспечивать правильную оценку реальной ситуации и тем самым создавать предпосылки для внесения корректив в запланированные показатели развития как отдельных подразделений, так и всей фирмы. Поэтому контроль выступает одним из главных инструментов выработки политики и принятия решений, обеспечивающих нормальное функционирование фирмы и достижение ею намеченных целей как в долгосрочной перспективе, так и в вопросах оперативного руководства. Контроллинг - руководящая концепция эффективного управления фирмой и обеспечения ее долгосрочного существования.

“Контроллинг - система управления”.

Контроллинг выполняет важнейшую функцию поддержки системы менеджмента и занимается:

• планированием и постановкой цели (глобальных и локальных стратегий);

• сбором, анализом внутренней и внешней информации;

• целенаправленным управлением, координацией и контролем.

Контроллинг призван создать систему эффективного управления фирмой, направленную на поступательное, эффективное, экономичное и рентабельное ее развитие.

Список используемой литературы

1. Менеджмент организации. Учебное пособие. /Под редакцией З.П. Румянцевой и Н.А. Саломатина. - М.: «Инфра-М», 2003 г., с. 337
2. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. «Основы менеджмента». - М.: «Инфра-М», 2004 г., с 512
3. Хан Д. «Планирование и контроль: концепция контроллинга: Пер. с нем.» – М.: «Финансы и статистика», 2007 г., с. 351
4. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент: анализ, планирование, внедрение, контроль/ Пер. с англ. – С-Пб.: Питер, 2001, с. 1023
5. Г.Э. Шерм. Уточнение содержания контроллинга как функции управления и его поддержки// БОСС. – 2006. - № 3. – с. 6-8
6. Уткин Э.А. Курс менеджмента. Учебник для вузов. – М.: Издательство «Зерцало», 2000. – 448 с.
7. Менеджмент организации: Учеб. пособие/Под ред. З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. М.: ИНФРА – М., 1995.
8. Кусков А.Н., Чумаченко А.П. Менеджмент: Учебное пособие. – М.: МГИУ, 1999. – 363 с.
9. Александр Сафаров, Тина Бабенкова. Контроллинг: история внедрения// Управление компанией. – 2005. - № 8. – с. 15-19
10. <http://about-management.ru>
11. http://about-management.ru/man\_t9r12part1.html

1. Более подробно об этом методе речь пойдет в следующем пункте. [↑](#footnote-ref-1)
2. Особенно характерно для фирм предоставляющих услуги в виде научных изысканий, занимающихся налаживания контактов или продвижением товаров. [↑](#footnote-ref-2)
3. Дайле А. «Практика контроллинга». – М: «Финансы и статистика», 2001 г., с. 353 [↑](#footnote-ref-3)
4. А.Сафаров. «Правильный» контроллинг: мнение практика// Управленческий учет. – 2006. - № 1. – с. 24-28 [↑](#footnote-ref-4)
5. Фалько С.Г., Носов В.М. «Контроллинг на предприятии». - М.: «Знание России», 2005 г., с. 80 [↑](#footnote-ref-5)
6. Г.Э. Шерм. Уточнение содержания контроллинга как функции управления и его поддержки// БОСС. – 2006. - № 3. – с. 6-8 [↑](#footnote-ref-6)