

МИНИСТЕРСТВО КУЛЬТУРЫ И ТУРИЗМА УКРАИНЫ  
ХАРЬКОВСКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ КУЛЬТУРЫ

Кафедра менеджмента организаций

**Контроль и контроллинг**

Подготовила  
студентка 4 курса  
4 группы МО  
ф-та Менеджмент  
Климайте Анжелика

ХАРЬКОВ 2009

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. Эффективно поставленный контроль призван быть стратегически направленным, своевременным и достаточно несложным.

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.

Эта простая система явилась в свое время важным этапом в развитии формализованного аспекта управления. Введено объективное измерение эффективности работы, дан инструмент для определения характера и места имеющихся слабостей, а также метод сравнения эффективности работы различных подразделений фирмы. Сегодня традиционная система контроля является одним из существенных (хотя и устаревших) инструментом управления.

В нашей стране значительные изменения происходят в содержании, формах и методах контроля по мере углубления и расширения экономических реформ, перехода к рыночной экономике, упразднения запретов на негосударственные формы собственности, изменения порядка владения производимыми материальными благами и услугами, их потребления, распределения и использования. Ключевое значение здесь имеет организация многопланового, последовательного и тщательного внутреннего контроля, без которого трудно выстоять на рынке в борьбе с конкурентами.

В той или иной мере в каждой российской компании проводится внутренний контроль, выступающий как система мер, обеспечивающих ее нормальную работу прежде всего в финансовой области, в частности сохранность активов, достижение плановых показателей, в том числе по прибыли и т.д. Такого рода контроль осуществляется обычно администрацией предприятия. Кроме того, имеет место внутренний бухгалтерский контроль и внешний контроль за результатами деятельности фирмы со стороны аудиторских организаций.

Для текущего внутреннего контроля, проводимого руководящими органами фирмы, используются данные анализа, в том числе статистического, материалы оценки качества выполнения планов и т.д. Бухгалтерия, оценивает строгое соблюдение сотрудниками решений руководства, правил отчетности, в частности точное отражение в ней хозяйственных операций. Проверка же итогов работы компании аудиторской фирмой нацелена на определение уровня достоверности показателей, содержащихся в бухгалтерских документах и отчетах. Задача контроля состоит в квалифицированном определении предела допустимых отклонений, все остальные отклонения требуется зафиксировать и принять меры к устранению недостатков.

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.

Приоритетное значение имеет организация постоянного контроля со стороны руководства за качеством достижения намеченных в плане показателей (прежде всего по прибыли), за обеспечением запланированного уровня рентабельности в целом по компании и по работе ее отдельных подразделений. Развернутый анализ рентабельности фирмы, выявление резервов и неиспользуемых возможностей производится на основе анализа рентабельности отдельных сегментов рынка, различных товаров и услуг, конкретных деловых акций предприятия.

Для того чтобы предприятие имело возможность добиться крупных успехов и признания на рынке, необходимо внедрять в практику наиболее передовые, прогрессивные методы работы. К числу таких инноваций относится практика внедрения контроллинга. В настоящее время система контроля все чаще дополняется системой контроллинга, обеспечивающего более эффективное управление фирмой в целях долговременного существования ее на рынке, представляющего инструмент управления достижением высоких конечных результатов деятельности предприятия.

В основе контроллинга лежит финансовый контроль, что позволяет ему либо произвести корректировку действий, либо, если оценка результатов показывает, что ранее определенные цели нереальны, изменить их.

Таким образом, смысл контроля, проводимого контроллингом, заключается в создании гарантий выполнения планов и в повышении эффективности управленческого процесса.

В функции контроллинга включается финансовый контроль. Финансовый контроль включает три основных направления своей деятельности:

- оценку планов на реализуемость;
- корректировку планов;
- повышение качества планов.

В результате можно дать такое определение контроллинга: «Контроллинг — управление будущим для обеспечения длительного и эффективного функционирования предприятия и его структурных единиц».

Контроль, проводимый контроллингом, в отличие от традиционного контроля не является основной задачей администрации. Он заключается в сопоставлении оценок «план — факт», в объяснении причин, обусловивших появление отклонений, в определении их влияния на перспективные цели, а также в разработке корректирующих мероприятий по устранению отклонений.

Отсюда главные задачи контроллера — разработка материалов для принятия управленческих решений и представление их руководству. Он должен также консультировать администрацию по всем вопросам выбора наиболее эффективных вариантов действий и тем самым оказывать влияние на использование всех возможностей достижения предприятием запланированных показателей.

Если сравнивать контроллинг и контроль, то в принципе контроллинг ближе к предварительному контролю. Как известно, основными целями любого предприятия являются успешное развитие и высокая прибыль. Поэтому одна из ключевых задач контроллинга заблаговременная подготовка соответствующей основы для процветания в будущем. Контроллинг силен

тем, что позволяет установить контроль за достижением как стратегических, так и тактических целей деятельности фирмы.

Важнейшие виды деятельности и сферы компетенции службы контроллинга заключаются обычно в следующем:

***1. Построению системы планирования:***

- ✓ содействие разработчикам при определении общего плана развития фирмы и ее целей;
- ✓ руководство и координация работами по планированию и составлению бюджета;
- ✓ согласование промежуточных целей и планов и их сведение в единый общий план;

***2. Составлению отчетности:***

- ✓ введение современной системы информационного обеспечения и отчетности;
- ✓ учет специфических потребностей менеджеров в информации и отчетности;
- ✓ своевременное представление периодической информации об отклонениях между фактическими и плановыми значениями показателей, характеризующих оборот, затраты, прибыль, состояние финансовых средств и инвестиций;
- ✓ информация руководства фирмы о своих соображениях, связанных с выявленным превышением сметы по определенным, уже введенным в план позициям, контрольным точкам, ориентирам;
- ✓ анализ отклонений и обсуждение его результатов с ответственными руководителями подразделений фирмы, а также разработка альтернативных решений и рекомендаций по выходу из сложившейся ситуации в качестве контр-управления;
- ✓ координация исчисления ожидаемых результатов деятельности фирмы и составление отчетов для руководства в различные сроки их представления;

- ✓ расчет эффективности новых проектов;
- ✓ реакция в виде согласия по определенным в плане позициям и контрольным точкам при осуществлении так называемого менеджмента по отклонениям.

Очевидно, что прежде чем контролировать достижение какой-либо цели, необходимо проверять обоснованность ее выбора и реальность достижения. В зависимости от результатов проверки переходят либо к разработке системы контроля за выполнением данных планов, либо к разработке альтернативных стратегий.

Выбранные подконтрольные показатели и системы показателей должны соответствовать определенным требованиям: ограниченный объем показателей; многофункциональное изложение; динамизация и перспективность; характер раннего предупреждения; сравнимый характер по отраслям и предприятиям.

Система управления подконтрольными показателями включает в себя два блока: сравнение плановых (нормативных) и фактических значений показателей с целью выявления причин и виновников отклонений, а также определение взаимосвязи между отклонениями по подконтрольным показателям и конечными результатами деятельности фирмы на основе системного анализа. Последнее является одной из самых сложных задач контроллинга, при решении которой чаще всего возникают ошибки.

По фирме в целом на основании прогнозируемых оборотов, расходов и доходов планируются следующие экономические показатели: объем и структура оборота; структура и величина расходов; отношение прибыли к капиталу; отношение прибыли к нетто-активам; дивиденды; структура и объем программы инвестиций (вложений) и финансирования; объем и структура активов; объем и структура заемных средств, обеспечивающих ликвидность; отношение собственных средств к чистым активам; соотношение сроков активов и пассивов; платежеспособность; налоговые отчисления; отчисления в резервные фонды.

Планируемые величины данных показателей очень часто взаимосвязаны и взаимозависимы, поэтому их планирование необходимо с целью превентивной корректировки политики фирмы, ее целей и задач в целом и отдельных подразделений в частности. После такого предварительного контроля в рамках системы контроллинга наряду с текущим контролем выполнения целей и задач по намеченным показателям также осуществляется непрерывная корректировка целей и самой деятельности фирмы, направленной на их достижение.

В российских условиях контроллинг все чаще выступает как система обеспечения выживаемости фирмы в краткосрочном плане, нацеленная на оптимизацию прибыли, в долгосрочном – на поддержание гармоничных отношений с окружающей средой. Появление контроллинга было связано с усложнением ориентации предприятия на рынке, усилением конкуренции, необходимостью учета многих социальных и экономических факторов. Уже стало очевидным, что контроллинг имеет огромный потенциал как совокупность методов оперативного, стратегического и финансового менеджментов, учета, планирования, анализа и контроля на качественно новом этапе развития рынка, как единая система, направленная на достижение стратегических целей компании. Для внедрения и обеспечения надежного функционирования системы контроллинга, руководству компании особенно нужна постоянная оперативная информация о реальных затратах на производство и реализацию продукции, каждого конкретного ее вида, точные калькуляции товаров, в которые внесены все непосредственные затраты на их производство. Отметим, что традиционное ценообразование, опирающееся на калькуляцию полной фактической себестоимости продукта, сейчас все более отходит на второй план, а преобладает оценка того, сколько клиент может и хочет заплатить за него.

Поскольку контроллинг основывается на данных бухгалтерского и финансового учета, обычно именно сотрудники бухгалтерских служб или служб внутреннего аудита становятся сотрудниками служб контроллинга.



Взаимосвязи между различными составными частями бухгалтерского учета весьма многогранны и управление ими нередко имеет важное значение для качества принимаемых решений, для успешного функционирования контроллинга.

Человеческий фактор играет немаловажную роль в контроллинге. Вследствие этого важная часть контроллинга, как и всего менеджмента, распространяется на управление персоналом. Можно утверждать, что в области управления персоналом контроллинг – это управление через согласование целей.

Каждый работник предприятия выполняет определенный круг задач (то, чем он занимается) и достигает поставленной цели, т.е. того, к чему он стремится. Фирма в целом также имеет свои задачи (описание функций должностей по штатному расписанию), установленные виды деятельности (сформированные в единую картину) и цели (финансовые результаты, размер собственного капитала и т.п.). Все это разбивается на составляющие и отражается при описании функций отдельных менеджеров в сферах производства, оказания услуг привлечения и размещения капитала, технического и материально-технического обеспечения, центрального регулирования. Каждый сотрудник призван знать свои обязанности и сознавать цель работы. Контрольная функция руководства наиболее результативно осуществляется менеджером путем совместного с сотрудником анализа результатов его работы. Тем самым требования контроллинга реализуются каждым работником самостоятельно и дополняются коллективным контроллингом.

В данном разрезе контроллинг может быть представлен и как обучающая система, направленная на выявление внутреннего потенциала, на использование резервов и способностей персонала.

В связи с этим следует различать понятия «контроллинг» и «контроллер».

Контроллинг — это предмет деятельности соответствующего менеджера независимо от занимаемой им должности или иерархической ступени в управлении предприятием.

Контроллер — специалист, выполняющий функции и задачи контроллинга. В зависимости от размеров предприятия и принятого варианта организации службы контроллинга в качестве контроллера может быть и руководитель предприятия, и руководитель отдела (группы), и отдельный работник. При этом каждый из них выполняет определенный круг задач (то, чем он занимается) и достигает поставленную цель (то, к чему он стремится). Поскольку предприятие в целом также имеет свои задачи (описание функций должностей по штатному расписанию), установленные виды деятельности и цели (финансовые результаты, размер собственного капитала и т. д.), то и перед каждым отдельным работником ставятся определенные задачи. Тем самым контроллинг выполняется каждым работником самостоятельно. Ответственность за организацию и эффективное функционирование системы контроллинга возлагается на контроллера.

Служба контроллинга предоставляет инструментарий для такой работы и обеспечивает консультации по его применению, регулирует процесс управления, следит за ходом менеджмента. Подобный контроль позволяет систематически уточнять, корректировать функции и должностные обязанности каждого работника.