

Бабордина Ольга Анатольевна

**МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНТРОЛЛИНГА УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ**

Адрес статьи: [www.gramota.net/materials/1/2010/2-1/48.html](http://www.gramota.net/materials/1/2010/2-1/48.html)

Статья опубликована в авторской редакции и отражает точку зрения автора(ов) по рассматриваемому вопросу.

Источник

**Альманах современной науки и образования**

Тамбов: Грамота, 2010. № 2 (33): в 2-х ч. Ч. I. С. 128-131. ISSN 1993-5552.

Адрес журнала: [www.gramota.net/editions/1.html](http://www.gramota.net/editions/1.html)

Содержание данного номера журнала: [www.gramota.net/materials/1/2010/2-1/](http://www.gramota.net/materials/1/2010/2-1/)

**© Издательство "Грамота"**

Информация о возможности публикации статей в журнале размещена на Интернет сайте издательства: [www.gramota.net](http://www.gramota.net)

Вопросы, связанные с публикациями научных материалов, редакция просит направлять на адрес: [almanac@gramota.net](mailto:almanac@gramota.net)

В российской предпринимательской практике на аутсорсинг чаще всего передаются такие функции, как ведение бухгалтерского учёта, обеспечение функционирования офиса, переводческие услуги, транспортные услуги, поддержка работы компьютерной сети и информационной инфраструктуры, рекламные услуги, обеспечение безопасности.

По мнению специалистов Института аутсорсинга (Outsourcing Institute, США), аутсорсинг бизнес-процессов является динамично развивающимся видом оптимизации деятельности предприятий, причем наибольший рост наблюдается в сфере финансов и бухгалтерского учета. Статистика, собранная в 1997 году Американской ассоциацией менеджмента, показала, что уже тогда 20% из числа 600 опрошенных фирм передали на аутсорсинг хотя бы некоторую часть финансовых и бухгалтерских операций, а 80% - часть административных функций.

Еще одним примером внедрения аутсорсинга является иллюстрация современной стратегии развития компании Nike. Она пошла еще дальше, передав на аутсорсинг производство спортивной одежды, распространение и реализацию. Сама же компания оставила за собой лишь дизайн производимой одежды и управление патентами, товарными знаками.

Недостатки:

1. Уровень профессионализма сотрудников аутсорсинговой компании - аутсорсера (как исполнителя, так и его руководителя) может оказаться недостаточным для выполнения работ или оказания услуг на должном уровне.

2. Недостаточность рычагов управляющего воздействия на фирму-аутсорсера, что может привести к снижению эффективности процессов.

3. Наличие рисков нарушения сохранности имущества, безопасности и утечки сведений конфиденциального характера, в результате предоставления нерегулируемого доступа к документам, данным и материальным ценностям предприятия.

4. Увеличение времени решения проблем в аварийных ситуациях, связанное с лишним передаточным звеном и согласованиями (особенно проявляется в телекоммуникациях)

5. Незнание национальной культуры (при переводе call-центров за границу). В случае call-центров ситуация часто является конфликтной, что требует адекватного поведения сотрудников, которыми чаще всего являются студенты. Штатный сотрудник (за счёт рабочего общения с коллегами) способен своевременно выявлять некоторые ошибки (как ошибка в получателе корреспонденции), а иногда проинформировать клиента о новинках, при том, что внештатный обычно выявляет только «шаблонные» ошибки, которые являются менее критичными.

С развитием рыночной экономики и ужесточением конкурентной борьбы за платежеспособный спрос потребителя компании должны тщательно проанализировать все достоинства и недостатки аутсорсинга и принять решение о его применении в конкретных условиях.

#### *Список литературы*

1. Бравар Ж.-Л., Роберт М. Эффективный аутсорсинг. Понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений. Баланс Бизнес Букс, 2007.
2. Йордон Э. Аутсорсинг: конкуренция в глобальной гонке за производительностью. Лори, 2006.
3. Хейвуд Дж. Б. Аутсорсинг. В поисках конкурентных преимуществ. Вильямс, 2004.
4. <http://www.lawlinks.ru/view>
5. <http://www.advertology.ru/article31659.htm>

УДК 658.5

*Ольга Анатольевна Бабордина  
Самарский государственный технический университет*

#### МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНТРОЛЛИНГА УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ<sup>©</sup>

Для решения задачи, поставленной Президентом России, изменить структуру экономики для быстрого её подъема, необходимы эффективные методы управления. Улучшению экономической ситуации в стране способствует реформирование промышленных предприятий. В настоящее время растет потребность у менеджеров в использовании современных методов, принципов, а также квалифицированных специалистов для принятия эффективных управленческих решений. Эффективное управление на промышленных предприятиях должно основываться на взаимодействии таких элементов как технологическое оборудование, производственная, инновационная и организационно-управленческая деятельности.

Рациональное сочетание данных факторов способно комбинировать различные производственные действия, возможности предприятия для получения поставленной цели. Умение предвидеть ту или иную ситуацию, принять меры к оптимизации используемых ресурсов и результата - назначение контроллинга как предмета деятельности эффективного руководителя.

В настоящее время на многих промышленных предприятиях России нет единой, четко сформулированной и обоснованной концепции контроллинга, задействованы лишь отдельные его элементы (информация, знания, контроль, управленческий учет, профессиональный уровень исполнителей и т.п.). Таким образом, вопрос о формировании и развитии контроллинга является новым и актуальным на современном этапе.

Контроллинг – это инструмент планирования, учета, анализа состояния дел на предприятии, используемый для принятия решений на базе компьютеризированной системы сбора и обработки информации [2].

В обстановке информационного общества, глобализации мировой экономики существенно усложнилось управление бизнесом, что естественно, резко сокращает период времени, необходимый для выбора правильного управленческого решения. Менеджерам для принятия оптимального решения необходимо располагать точными данными на момент его принятия, причем подобные материалы должны быть не разрозненными, а обработанными и систематизированными [3].

Технические возможности информационного общества способны обеспечить руководителей и менеджеров компании необходимыми сведениями.

Согласно современному подходу контроллинг может интерпретироваться как информационное обеспечение ориентированного на результат управления предприятием. Задачи контроллинга состоят в том, чтобы путем подготовки и предоставления необходимой управленческой информации ориентировать руководство на принятие решений и необходимые действия [Там же].

Основные задачи контроллинга представлены на Рисунке 1 [1]. В процессе реализации задачи «Выявление проблем и корректировка деятельности организации» необходимо:

- определить фактическое состояние предприятия и его структурных единиц;
- определить место и причины отклонений значений показателей, характеризующих деятельность предприятия;
- заниматься поиском слабых и узких мест в деятельности предприятия.

Результативность решения выявленной проблемы во многом определяется тем, как хорошо скоординированы цели различных уровней управления, средства и методы их реализации.

Вторая задача «Контроль и регулирование» основана на координации, контроле и регулировании, что обеспечивает адаптацию предприятия на изменения в его внешней и внутренней среде. Содержанием данной задачи является сравнение плановых и фактических величин для измерения и оценки степени достижения цели; установление допустимых границ отклонений от плана; анализ отклонений, фиксирование причин отклонений плана от факта и выработка предложений для уменьшения отклонений.



Рис. 1. Основные задачи контроллинга

Третья задача контроллинга состоит в информационном сопровождении процесса планирования. Решение этой задачи связано с:

- разработкой управленческой информационной системы;
- представлением информации для составления планов;
- разработкой инструментария для планирования, контроля и принятия управленческих решений.

Выполнение указанных задач позволит правильно и своевременно оценить ситуацию на предприятии и планировать мероприятия по повышению эффективности его работы.

Важнейшими целями организации являются высокая рентабельность, обеспечение ликвидности и повышение эффективности работы. Достижению этих целей способствует служба контроллинга, основное назначение которой – предупредить возникновение кризисных ситуаций в ближайшем и отдаленном будущем.

Функциями контроллинга являются (Рисунок 2) [1]:

- мониторинг состояния экономики организации;
- сервисная функция (обеспечение аналитической информацией для принятия управленческих решений);
- управляющая функция;
- контроль и анализ экономичности работы подразделений;
- подготовка (разработка) методологии принятия решений, их координация, а также контроль восприятия этой методологии руководством.

*Мониторинг состояния экономики предприятия* – контроль равновесия показателей прибыль – затраты. Равновесие достигается тем, что через определенные промежутки времени заданные величины сравнивают с фактическим состоянием и определяют, не нужно ли вмешательство для достижения необходимого или желаемого состояния, и в случае необходимости осуществляют его.

*Сервисная функция* заключается в своевременном представлении необходимой информации руководству для принятия решения по корректировке стратегии. Информационное обслуживание контроллинга обеспечивается при помощи систем планирования, нормирования, учета и контроля, ориентированных на достижение цели, конечного результата деятельности предприятия. Информация должна содержать заданные (нормативные, плановые) и фактические данные, в том числе об отклонениях, выявляемых средствами учета по подразделениям.

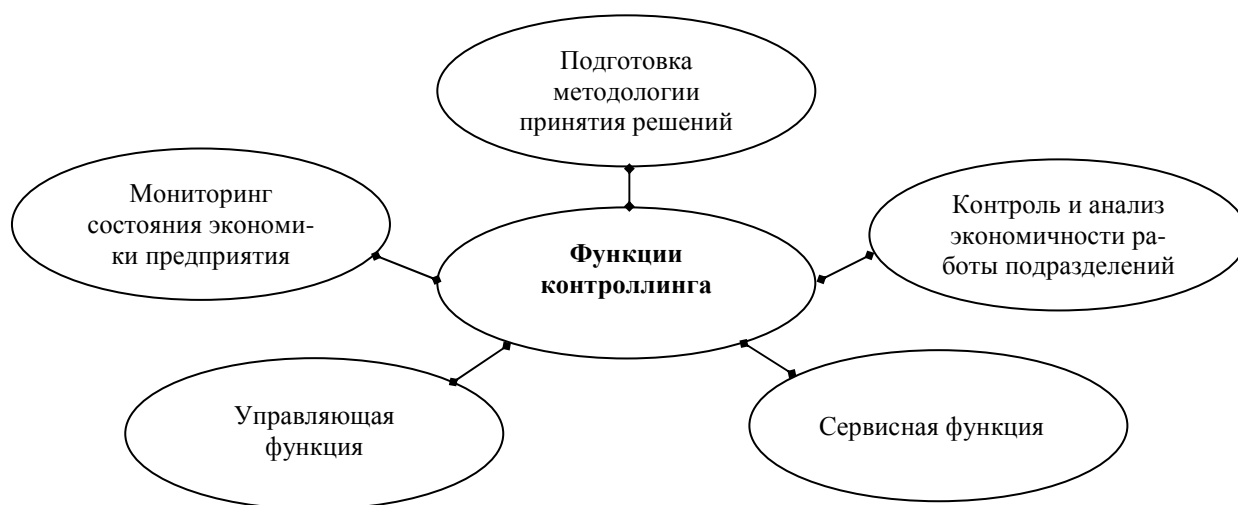


Рис. 2. Функции контроллинга на предприятии

*Управляющая функция* заключается в переоценке стратегии, корректировке реализации целей и изменении целей. Осуществляется эта функция с использованием данных анализа отклонений, ставок покрытия, общих результатов деятельности для принятия решений по управлению. Такие решения принимаются на всех уровнях управления организацией, и весьма важной задачей контроллинга является координация целей различных уровней, средств и методов их реализации, с тем, чтобы в максимальной степени обеспечить достижение конечной цели предприятия.

*Контроль и анализ экономичности работы подразделений* и организации в целом ориентирован на текущие результаты её деятельности фирмы и не связан с документальной проверкой на местах свершения хозяйственных операций.

Для успешной реализации задач и выполнения функций контроллинга необходимо применение следующих принципов [Там же].

Принцип движения – постоянное выявление и внедрение нового, прогрессивного и эффективного в деятельность предприятия.

Принцип своевременности – способность предприятия к своевременному реагированию на рыночные изменения. Снижение интервала времени между возникновением нового подхода и конкретным действием руководства.

Принцип стратегического сознания – оценка решения задач с позиций соответствия стратегических позиций предприятия.

Принцип документирования – создание условий для выполнения задач контроллинга (получение информации, её достоверность и полнота).

Исходя из видов планирования, на информационное сопровождение которого ориентирован контроллинг, и содержания задач, решаемых на каждом этапе (определение, управление и достижение целей), контроллинг подразделяют на стратегический и оперативный.

Для реализации стратегии разрабатывается стратегический план. Однако даже тщательно проработанный план не обеспечивает должных результатов без надлежащего контроля и своевременно внесенных поправок в стратегию организации, обусловленных неожиданным изменением внутренней или внешней среды.

Данную функцию выполняет стратегический контроллинг: «своевременное установление причин отклонения в целях внесения поправок в стратегию предприятия до возникновения оперативных недостатков».

Стратегический контроллинг ориентирован на решение следующих проблем:

- проверка стратегических планов на их полноту и реализуемость;
- текущий контроль «критических» внутренних и внешних условий, лежащих в основе стратегических планов;
- контроль стратегически важных решений исходя из временных параметров;
- текущий контроль оперативных действий в отношении возможных стратегически важных предпосылок, исходя из периода времени;
- проверка стратегической ситуации организации на основе результатов анализа, предпринимаемая регулярно или в соответствии с индивидуально установленными промежутками времени.

Оперативный контроллинг координирует процессы оперативного планирования, контроля, учета и отчетности на предприятии при поддержке современной информационной системы.

Основной задачей оперативного контроллинга на предприятии является помощь менеджерам в достижении запланированных целей, которые выражаются чаще всего в виде количественных значений уровней рентабельности, ликвидности и прибыли. Оперативный контроллинг ориентирован на краткосрочный результат, поэтому его инструментарий принципиально отличается от методов и методик стратегического контроллинга.

Однако в реальной практике стратегический и оперативный контроллинг достаточно тесно взаимодействуют. Современный оперативный контроллинг не может ориентироваться на данные финансового учета, так как этот учет в первую очередь ориентирован на внешнего пользователя и ведется по правилам и предписаниям государственных органов. Следовательно, необходим управленческий учет, с помощью которого руководители обеспечиваются информацией для принятия решений, планирования и оценки работы подразделений и предприятия в целом.

Другим классификационным признаком является функциональная сфера деятельности предприятия, исходя из которой выделяют следующие виды контроллинга: контроллинг закупок; контроллинг в области логистики; финансовый контроллинг; контроллинг инвестиций; контроллинг инновационных процессов; контроллинг маркетинга.

Контроллинг закупок призван предоставить подразделениям по снабжению всю информацию о закупаемых материалах, необходимую для принятия решений о покупке, определить верхний предел цен на покупаемые материалы (исходя из цен производимых товаров).

Контроллинг логистики осуществляет текущий контроль за экономичностью процессов складирования и транспортирования материальных ресурсов. Контроллинг должен обеспечить руководство предприятия информацией, необходимой для принятия решений в сфере логистики, а также проводить согласование и оптимизацию материальных потоков с другими процессами, протекающими на предприятии.

Контроллинг инвестиций направлен на достижение целей предприятия в сфере инвестиционной деятельности. К числу основных направлений деятельности инвестиционного контроллинга относятся: планирование и координацию инвестиционной деятельности в рамках стратегического и оперативного планирования, реализацию инвестиций, контроль за реализацией инвестиций, включающий текущие поверочные расчеты, а также контроль бюджета инвестиционного проекта.

Контроллинг инновационных процессов заключается в контроле за ходом реализации проекта инвестиций и информационной поддержке руководителя проекта для повышения эффективности управления проектом.

Контроллинг маркетинга является информационной поддержкой эффективного менеджмента по удовлетворению потребностей клиентов. Контроллинг в области маркетинга участвует в процессах планирования, координации и контроля, связанных с рыночной активностью предприятия: изменение сбытовой политики, либо выход на новые рынки, либо расширение ассортимента продукции и услуг и т.д.

Финансовый контроллинг обеспечивает структурную ликвидность, текущую ликвидность, поддерживает ликвидность резервов и финансирование.

Следовательно, для эффективного управления промышленными предприятиями необходимо внедрять систему контроллинга на практике. Это позволит правильно оценивать ситуацию, во время реагировать на изменения, ликвидировать узкие места и планировать мероприятия по повышению эффективности работы предприятия. Одним из инструментов контроллинга является управленческий учет. Организация управленческого учета на предприятии должна предусмотреть измерение затрат и результатов на каждом этапе его деятельности. Соотношение затрат и результатов будет свидетельствовать об эффективности управления и служить основанием для принятия управленческих решений.

#### *Список литературы*

1. Анискин Ю. П., Павлова А. М. Планирование и контроллинг: учебник. 3-е изд., стер. М.: Омега-Л, 2007. 280 с.
2. Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь. 3-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2002. 480 с.
3. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / пер. с нем.; под ред. А. А. Турчака, Л. Г. Головача, М. Л. Лекашевича. М.: Финансы и статистика, 1997. 800 с.