МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**(ФГБОУ ВО «КубГУ»)**

**Экономический факультет**

**Кафедра мировой экономики и менеджмента**

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**ПЕРСПЕКТИВНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ КОНТРОЛЛИНГА ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕСА**

Работу выполнила \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_А.В.Исмаилова

подпись, дата

Факультет экономический курс 3 ОФО

Направление «Менеджмент» профиль «Международный менеджмент»

Научный руководитель

доцент, канд. экон. наук, доцент \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_М.Р. Ахмедова

подпись, дата

Нормоконтроль

канд. экон. наук, доцент \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ М.Р. Ахмедова

подпись, дата

Краснодар 2018

СОДЕРЖАНИЕ

[Введение…………………………………………………………………………...3](#_Toc413535726)

[1. Контроллинг − как инструмент управления компанией…………...………..4](#_Toc413535727)

[1.1. Понятие, сущность и значение контроллинга……………………………...4](#_Toc413535728)

[1.2. Целевые функции и элементы………………………………...…………….6](#_Toc413535729)

[1.3.Основные виды контроллинга………………………………………………10](#_Toc413535730)

[2. Использование контроллинга для эффективного управления предприятием.…15](#_Toc413535731)

[2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия ООО «Фабрика дышащих окон»……………………………………………………...15](#_Toc413535732)

[2.2. Оценка системы контроллинга в организации ООО «Фабрика дышащих окон»……………………………………………………………………………...17](#_Toc413535733)

[2.3. Разработка мер по повышению эффективности системы контроллинга на ООО «Фабрика дышащих окон» и их оценка………………………………….23](#_Toc413535734)

[3. Проблемы внедрения системы контроллинг на предприятиях Краснодарского края ……………………………………………………………29](#_Toc413535735)

[3.1 Экономические проблемы и пути их решения ……………………………29](#_Toc413535735)

[3.2 Организационные проблемы и пути их решения …………………………34](#_Toc413535735)

[Заключение………………………………………………………………………38](#_Toc413535739)

[Список использованных источников…………………………………………..39](#_Toc413535740)

ВВЕДЕНИЕ

Глобализация производственно – хозяйственных связей и усиление конкуренции выдвигают новые требования к организации деятельности предприятий. В условиях рыночной экономики промышленные предприятия могут функционировать результативно лишь в случае применения эффективных инструментов управления.

Одним из современных инструментов, который позволяет эффективно управлять предприятием, является контроллинг. На сегодняшний день контроллинг считается одним из перспективных и практических направлений современного менеджмента.

Благодаря контроллингу, предприятие способно эффективно противодействовать негативному воздействию внешней среды и решать частные компоненты - цели, задачи и функции управления предприятием.

Однако из-за слабого уровня исследований в сфере контроллинга, предприятия испытывают острую потребность в углубленном изучении и обосновании принятия управленческих решений, и разработке качественных методических рекомендаций по применению инструментов контроллинга в своей деятельности.

Таким образом, важности разработки и внедрения инструментов контроллинга, благодаря которым происходит обеспечение эффективности управления ресурсами предприятия обусловливает актуальность курсовой работы.

Целью данной курсовой работы является разработка и внедрение методов контроллинга в ООО «Фабрика дышащих окон».

Для достижения поставленной цели необходимо решение следующих задач:

- раскрыть сущность и причины возникновения контроллинга;

- исследовать целевые функции элементы контроллинга;

- выявить и проанализировать основные виды контроллинга;

- дать краткую характеристику предприятия;

- провести анализ организационно-экономической характеристики предприятия;

- провести анализ эффективности системы контроллинга на предприятии;

- разработать меры по повышению эффективности системы контроллинга на ООО «Фабрика дышащих окон» и провести их оценку.

Объектом исследования является система контроллинга в ООО «Фабрика дышащих окон».

Предметом исследования курсовой работы является методы контроллинга на предприятии.

В курсовой работе использовались следующие методы исследования: системный, логический и экономический анализ, сравнительный и факторный анализ, статистические методы, а также методы ситуационного моделирования, экспертных оценок.

Методической и теоретической основой исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых-экономистов в сфере финансов, менеджмента и контроллинга: Х. Кюппера, Е. Майера, Р. Манна, А. Карминский, Н. Оленев, А. Примак.

Курсовая работа изложена на 40 страницах компьютерного текста, состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка литературы, состоящего из 23 источников.

1.Контроллинг − как инструмент управления компанией

* 1. Понятие, сущность и значение контроллинг

Система управления, которая применялась раньше, в условиях рыночной экономики исчерпала свои возможности, и сейчас будущее за предприятиями и предпринимателями, которые смогут найти инновационные решения и модели эффективного управления, следовательно, им необходимо умение владеть таким инструментом управления, как контроллинг.

Контроллинг − новое явление в теории и практике современного управления, которое возникло на пересечении экономического анализа, планирования, внутренне-хозяйственного учета и менеджмента, теории принятия решений, математического моделирования, теории систем и информационного и организационного моделирования.

Контроллинг переводит управление предприятием на качественно новый уровень, интегрируя и направляя деятельность разнообразных служб и подразделений предприятия на достижение оперативных и стратегических целей. Возникновение и эволюция контроллинга как инструмента управления непосредственно связаны с развитием и осложнением рыночных отношений. Это, в частности, отмечает Ташенова С. Д. В свою очередь, Павлова А. М. к причинам, которые обусловили развитие контролинга относит следующие: изменение технологий, дифференциация, интернационализация компаний; увеличение числа переменных, на основе которых принимаются решения; осложнение среды, в котором функционирует предприятие; осложнение объема и предметного содержания информации, необходимой для управления; осложнение коммуникаций и цикла принятия решений.

Понятие «контроллинг» происходит от английского «to control», которое означает управление, наблюдение, контроль. Однако понятие «контроллинг» имеет разные определения.

В некоторых литературных источниках под понятием «контроллинг» понимают исключительно контроль или управленческий учет (managerial accounting). Такое толкование контроллинга является неполным, узким, поскольку и контроль, и управленческий учет являются лишь отдельными функциями контроллинга.

В экономическом значении оно означает управление и регулирование хозяйственной и финансовой деятельностью предприятия.

В настоящее время все большая часть теоретиков и практиков в России придерживается определения, сформулированного российским Объединением Контроллеров: контроллинг – ориентированная на перспективу система информационно-аналитической и методической поддержки менеджмента в процессе планирования, контроля, анализа и принятия управленческих решений по всем функциональным сферам деятельности предприятия. [10,с.208]

Развитие контроллинга происходило неравномерно, поэтому существуют разные концепции контроллинга, соответствующие разным этапам его развития и разным экономическим школам. В отечественной практике контроллинг, в его современном понимании, является научным направлением, которое только зарождается, поэтому опыт применения контроллинга на отечественных предприятиях является достаточно ограниченным. По мнению автора, причин этому может быть несколько. В частности, концепция контроллинга воспринимается менеджментом предприятий достаточно инертно через недостаточность квалифицированных кадров и соответствующую научно- методического обеспечения. И даже на предприятиях, где есть такая служба, в большинстве случаев она лишь выполняет задание из бюджетирования и контроля отклонения фактических показателей от запланированных.

Таким образом, анализ литературных источников по исследуемой проблеме показал, что контроллинг является одним из механизмов повышения эффективности управленческой деятельности. Система контроллинга создается с целью повышения эффективности процессов принятий и реализации оперативных и стратегических управленческих решений и представляет собой концепцию, интегрирующую и координирующую функции учета, планирования, информационного обеспечения и контроля с целью. Результаты исследования позволили сделать вывод, что система контроллинга обеспечивает координацию управленческой системы в целом. В заключение исследования сущности контроллинга следует отметить, что так как функционирование предприятия зависит и от внешних и от внутренних факторов, то умение контроллеров вовремя выявлять угрозы и своевременно предотвращать их его является главным условием эффективной деятельности предприятия в современных экономических условиях. [8,с.310]

* 1. Целевые функции и элементы контроллинга

Многие экономисты видят главное задание контроллинга в координации разных функциональных блоков на предприятии, в частности отдельных звеньев системы управления.

Необходимость функции координации выплывает из распределения системы управления на составляющие: организация, система планирования и контроля, информационная система, система управления персоналом, система целей и принципов управления(рис.1).

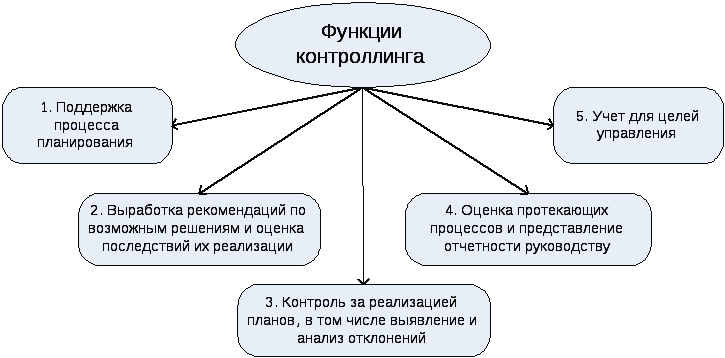


Рисунок 1 - Функции контроллинга [5]

Контроль за реализацией планов, в том числе выявление и анализ отклонений — 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 (противодействующие меры) для достижения необходимого или желаемого состояния, и в случае необходимости осуществляют его.

Таким образом, можно дать еще такое определение контроллингу — это система регулирования затрат и результатов деятельности, помогающая в достижении целей предприятия и позволяющая избежать неожиданностей и своевременно принять меры, когда экономике организации угрожает опасность. [16,с.307]

Оценка протекающих процессов и предоставление отчётности руководству 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.

Учет для целей управления 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. [6,с.115]

Основная задача руководства заключается в создании потенциала успеха на рынке в будущем, что достигается, прежде всего, применением системы стратегического планирования. Чтобы разрабатываемая стратегия была верной, необходимо иметь систему «раннего обнаружения» будущих тенденций как в окружающем мире, так и внутри, и в самой организации. Внешние «индикаторы» должны информировать руководство об экономических, социальных, политических и технологических тенденциях, внутренние — представляющие на практике отдельные показатели и их системы — сообщать о текущем «самочувствии» организации, а также прогнозировать кризисные ситуации в отдельных сферах деятельности или в целом на предприятии. Задачей контроллера является методическая и консультационная помощь при создании системы «раннего обнаружения» тенденций и факторов, способных принести при их развитии не только выгоду, но и потери.

Задача контроллера состоит также и в том, чтобывыработать рекомендации по возможным решениям и оценки последствий их реализации, способствующей достижению предприятием прибыли (предотвращению убытка). Эту функцию контроллер должен выполнять в качестве своего рода переводчика, консультанта, сопровождающего экономиста, лоцмана по достижению прибыли таким образом, чтобы каждый сотрудник сохранял с помощью соответствующих инструментов способность к самоконтролю.

Анализ концептуальных подходов к контроллингу позволяет выделить три ключевых направления контроллинга, которые характеризуют его функции, а именно:

— контроллинг, ориентированный на систему бухгалтерского учета;

— контроллинг с ориентацией на информацию;

— контроллинг, ориентированный на систему управления: планирование и координация. [4,с.301]

Основные элементы системы контроллинга на предприятии:

1. Установление целей

2. Планирование

3. Управленческий учет

4. Информационные потоки

5. Выработка рекомендаций для принятия управленческих решений

6. Анализ планов, результатов и отклонений

7. Контроль

8. Мониторинг

Установление целей − определение качественных и количественных целей предприятия и выбор критериев, по которым можно оценить степень достижения поставленных целей.

Планирование − превращение целей предприятия в прогнозы и планы. План позволяет предприятию оценить, насколько реально достижение поставленных целей; это количественное выражение целей предприятия и разработка путей их достижения. Контроллинг участвует в разработке методики планирования, определяет насколько они составляют целям предприятия; стимулируют к действию; реально их выполнение.

Управленческий учет (оперативный) − отражение всей финансово-хозяйственной деятельности предприятия в ходе выполнения плана. Он ориентирован на информационные потребности руководителей предприятия и подразделений, на поддержку принятия управленческих решений.

Система информационных потоков – здесь задача контроллинга - информационная поддержка управления. Контроллинг является поставщиком информации, необходимой для функционирования системы управления на предприятии.

Владея информацией, руководитель может осуществлять мониторинг всей финансово-хозяйственной деятельности предприятия – отслеживание на предприятие протекающих процессов в режиме реального времени; составление оперативных отчетов о результатах работы предприятия; сравнение целевых результатов с фактическими достигнутыми.

На основание всей собранной информации система контроллинга осуществляет контроль. Контроллинг не тождественен контролю. Контроль занимается фиксированием и оценкой уже свершившихся фактов в деятельности предприятия, а контроллинг нацелен на перспективу.

Анализ планов, результатов и отклонений −оценка результатов прошлой деятельности (добилось ли предприятие поставленной цели? что помогло?), настоящей (что происходит на предприятие в настоящее время и в каком направление оно развивается), будущей (сможет ли предприятие добиться поставленных целей? Каковы возможности, риски?)

На основе проведенного анализа вырабатывают рекомендации для принятия управленческих решений. Контроллинг определяет, какие альтернативы действий есть у предприятия в настоящее время, и оценивает эти альтернативы с точки зрения достижения целей предприятия. На основе таких рекомендаций руководитель может осмысленно действовать. [14,с.402]

* 1. Основные инструменты контроллинга

Контроллинг, как информационно-аналитическая система управления, имеет сложную вертикальную (иерархическую) и горизонтальную структуры. Вертикальная структура, при этом, охватывает последовательность процедур контроля, тогда как горизонтальная − показатели, которые характеризуют отдельные аспекты функционирования производственных звеньев, деятельности подразделений, отделов, и итоговые показатели эффективности деятельности предприятия и его финансового состояния. Опираясь на то, что процесс функционирования механизма контроллинга на промышленном предприятии предусматривает использование соответствующего инструментария − системы показателей оценки его эффективности, которая используется при координации процессов и контроля результатов деятельности предприятия, а также при разработке управленческих решений относительно ликвидации отклонений, которые возникают в процессе оперативной деятельности предприятия и достижения его стратегических целей. [3,с.208]

В связи с этим, выделяют следующие инструменты контроллинга:

GAP-анализ (анализ стратегических "люков") относится к классическим инструментам долгосрочного планирования. Сущ­ность метода состоит в установлении отклонений желательного развития ситуации от ожидаемого. Метод предполагает количественное сопоставление экстраполированных или модифицированных значений желаемых и ожидаемых целевых величин, в качестве которых могут выступать рентабельность, прибыль, оборот и т.д. При этом полагают, что выбранная политика предприятия остается неиз­менной. Если при графическом изображении динамики целевой величины желаемое развитие (целевая кривая) отклоняется от ожидае­мого развития, то возникает так называемый стратегический "люк". Предполагается, что если такой "люк" не будет вовремя за­крыт, то предприятие не может гарантировать свое существование в долгосрочной перспективе. GAP-анализ служит основой при выработке стратегий, обеспечивающих ликвидацию стратегических "люков". В случае выявления "люков" службы маркетинга и контроллинга начинают поиск стратегий относительно продуктов и рынков, позволяющих в долгосрочной перспективе "закрыть" возникшие "люки".

К основному недостатку метода GAP-анализа следует отнести ограничение на его использование в качестве инструмента контроллинга в случае, если ситуация на рынке нестабильна. Однако и в такой ситуации метод может быть использован как инструмент поиска и выработки корректирующих стратегий. [1,с.173]

Портфолио-анализ − термин портфолио, возникший в области финансов, означает "оптимальный с точки зрения сочетания риска и доходности набор инвестиций". Применительно к предприятию портфолио-анализ представляет собой распределение его деятельности по отдельным стратегиям относительно продуктов и рынков. Портфолио-анализ предполагает, например, графическое построение матрицы, осями которой являются различные параметры рынков и продуктов: рост рынка −доля рынка, привлекательность рынка − конкурентные преимущества, рынок − жизненный цикл продукта и т.д.

На основании анализа матриц выявляются потенциалы успеха предприятия и формируются стратегия их реализации.

Рассмотренные в данном разделе инструменты используются в сфере стратегического маркетинга и контроллинга.

Ниже представлены основные инструменты контроллинга в об­ласти оперативного маркетинга.

Расчет маржинальной прибыли – в краткосрочном плане приоритетной целью контроллинга является обеспечение экономичности службы маркетинга. Контроллинг дол­жен следить за тем, чтобы разница между доходами с оборота и из­держками на маркетинг-микс стремилась к максимуму. В задачи контроллеров входит также контроль издержек по отдельным сфе­рам маркетинговой деятельности.

Инструменты контроллинга маркетинга ориентированы на коли­чественные параметры, к числу которых в первую очередь относятся доходы с оборота и маркетинговые издержки.

С помощью метода расчета маржинальной прибыли анализируется эффективность тех или иных мероприятий в области маркетинговой политики цен и продуктов в отношении улучшения экономического результата деятельности предприятия в целом. Предметами анализа могут быть различные объекты: группы про­дуктов, регионы, заказы, группы клиентов.

Анализ должен указать на "носителя убытка". Далее должны быть подобраны адекватные меры по элиминированию этого "носи­теля убытков" или коррекции с целью улучшения ситуации для кон­тролируемого объекта.

Возможно исчисление величины маржинальной прибыли по раз­личным уровням: продукт − группа продуктов − продуктовый сег­мент рынка − предприятие в целом.

Маржинальную прибыль необязательно рассчитывать по всем мероприятиям и позициям, входящим в маркетинг-микс. Достаточно остановиться на наиболее значимых с учетом величины издержек. Для селекции может быть использован инструментарий АВС-анализа. [15,с.116]

Сравнительные расчеты − при выполнении сравнительных расчетов ограничиваются лишь анализом издержек. При этом издержкам на маркетинговые меро­приятия противопоставляется величина результата деятельности Предприятия: доход, оборот, прибыль и т.д. Этот подход базируется на том предположении, что результаты деятельности предприятия не возникают сами по себе: в их основе лежат определенные причины и факторы, к числу которых могут быть отнесены маркетинговые ме­роприятия.

В сравнительных расчетах для оценки эффективности маркетинговых мероприятий могут использоваться следующие относитель­ные показатели:

• оборот/расходы на рекламу;

• оборот/издержки на послепродажное обслуживание клиентов;

• оборот/издержки продаж;

• оборот/торговая площадь и т.п.

Полученные показатели применяются для оценки эффективности маркетинговых мероприятий внутри предприятия в ретроспективном и прогностическом аспектах, а также при сравнительном анализе конкурентов.

Основной недостаток предлагаемых показателей состоит в том, что они требуют дополнительной интерпретации полученных значе­нии из-за отсутствия однозначной причинно-следственной связи.

2. Использование контроллинга для эффективного управления предприятием

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия ООО

«Фабрика дышащих окон»

Фирма «Фабрика дышащих окон», Краснодарская фирма, занимающаяся производством, продажей и установкой пластконструкций,

ООО «Фабрика дышащих окон» зарегистрировано по адресу: Краснодарский край, Динской р-н, п. Южный, ул. Северная, д.30А/2, 353217.

Сайт предприятия: <http://oknafdo.ru/>

Генеральный директор организации ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «Фабрика дышащих окон» Голубов Михаил Григорьевич.

Размер уставного капитала 10 000 руб.

ООО «Фабрика дышащих окон» присвоен ИНН 2312130009, КПП 237301001, ОГРН 1062312036874, ОКПО 96104299. Действует с 14.08.2006

ООО «Фабрика дышащих окон» − это самостоятельный хозяйствующий субъект, который учреждается в порядке, установленном Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом от 08.02.1998 №14-ФЗ (ред. от 03.07.2016) "Об обществах с ограниченной ответственностью" (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2017), а также иными нормативно-правовыми актами, с целью осуществления хозяйственной деятельности для извлечения прибыли. [22]

Целью деятельности общества является обеспечение долгосрочного экономического роста компании, социальной стабильностью, содействие процветанию и прогрессу, соответствие европейскому уровню стандартов качества продукции.

Качество продукции компании подтверждается многочисленными европейскими и отечественными центрами сертификации, проводившими независимые испытания над конструкциями компании.

Ассортимент ООО «Фабрика дышащих окон» представлен различной продукцией, от пластиковых конструкций экономичного класса, до элитных нестандартных конструкций, с возможностью их изготовления с повышенным уровнем теплоизоляции, дополнительной защитой от шума.

Принцип работы компании: сочетание лучшего качества с максимально выгодными условиями для клиентов, создания системы максимально комфортной замены окон у клиента. Поэтому компания осуществляет бесплатный предварительный выезд специалистов для проведения замеров в любое удобное для Вас время и дополнительный контроль качества исполнения работ экспертом.

Организационная структура управления ООО «Фабрика дышащих окон» имеет четкую схему управления, сохраняющей структурное единство управленческой системы по вертикали и является линейно-функциональной. Персонал состоит из 156 человек, структура подразделений начальник пластикового цеха и начальник алюминиевого. Каждый сотрудник работает за своим станком, либо выполняет свои определённые функции. На предприятии существует должности диспетчера, который составляет график маршрута. Так же должности кладовщика, менеджера по работе с клиентами и партнёрами, менеджера по работе с поставщиками, водители. Это персонал основного производства. В ООО "Фабрика дышащих окон" есть 3 офиса для работы с клиентами. В каждом работают два менеджера. Так же "Фабрика дышащих окон" есть начальник монтажа и 12 бригад по установке конструкций.

Основное направление деятельности ООО «Фабрика дышащих окон» − изготовление, доставка и монтаж систем ПВХ и алюминиевых конструкций, монтаж конструкций, с гарантийным обслуживанием. ООО «Фабрика дышащих окон» использует инновационные решения, постоянно работает над повышением надежности и безопасности продукции. Разнообразие вариантов пластиковых окон Rehau удовлетворяет требования частых заказчиков, архитекторов, дизайнеров, застройщиков к функциональной и эстетичной организации пространства.

Конкурентные преимущества «Фабрика дышащих окон»: прочные позиции в числе лидеров на своем рынке; собственное современное производство, уникальное немецкое оборудование; собственные линии ламинации (более 45 цветов); гибочное оборудование; художественные витражи; реально действующая система непрерывного контроля качества.

Конкуренты ООО «Фабрика дышащих окон»: «Первый Оконный Завод», «Кубаньтехнопласт», «Профлист» и т.д. [23]

Таким образом, выявлено, что компания «Фабрика дышащих окон» занимается производством, реализацией и монтажом пластиковых окон и дверей в городе Краснодар.

2.2 Оценка системы контроллинга в организации ООО «Фабрика дышащих окон»

Сложность системы контроллинга определяется количеством входящих в нее элементов, связи между элементами, а также взаимоотношениями между системой и средой. Практический опыт показал, что на практике в промышленности перед контроллингом стоят задачи:

− оперативный контроль бизнес-процессов предприятия;

− создание информационной системы поддержки принятия управленческих решений;

− разработка методов планирования;

− расчет директивных затрат по видам расходов (как правило при дивизиональных системах управления);

− по проектам (матричные системы управления);

− декомпозиция целевых показателей.

Контроллинг, как информационно-аналитическая система управления, имеет сложную вертикальную (иерархическую) и горизонтальную структуры. Вертикальная структура, при этом, охватывает последовательность процедур контроля, тогда как горизонтальная - показатели, которые характеризуют отдельные аспекты функционирования производственных звеньев, деятельности подразделений, отделов, и итоговые показатели эффективности деятельности предприятия и его финансового состояния. [18, с.55]

Для определения приоритетных направлений развития и оценки системы контроллинга, выделим основные сильные и проблемные направления развития предприятия.

Так, в частности:

− ООО «Фабрика дышащих окон» находится на стадии стабилизации, на этой стадии для организации важно максимально стабилизировать свою деятельность;

− ООО «Фабрика дышащих окон» является мощным представителем производственных предприятий в регионе, с наработанным уровнем заказов и большим опытом работы. За время своего существования предприятие добилось определенных успехов;

− хороший имидж. ООО «Фабрика дышащих окон» пользуется хорошей репутацией как у клиентов, так и банковских и государственных учреждений, и организаций;

− качественные показатели и структура персонала ООО «Фабрика дышащих окон» на должном уровне;

− валовая выручка предприятия имеет тенденцию постоянного роста за прошлый год;

− гибкая ценовая политика, наименьшие цены по отношению к конкурентам, использование скидок для постоянных клиентов;

− высокая конкурентоспособность ООО «Фабрика дышащих окон»;

− наличие и возможность индивидуального подхода к каждому покупателю.

К слабым сторонам фирмы можно отнести:

− недостаточный уровень клиентского сервиса;

− недостаточный уровень развития каналов товародвижения;

− средняя позиция на рынке;

− стиль руководства и структура компании авторитарны

−слабая и не эффективная рекламная деятельность фирмы, недостаточная осведомленность клиентов в услугах и товарах ООО «Фабрика дышащих окон»;

− слабая работа с целевой аудиторией;

− недостаточное изучение маркетинговой среды;

− недостаток высококвалифицированных трудовых ресурсов.

В таблице 1 определено состояние дел на предприятии.

Таблица 1− Текущее состояние ООО «Фабрика дышащих окон» в 2017 году [составлено автором]

|  |  |
| --- | --- |
| Преимущества | Недостатки |
| -опыт работы в сфере производства пластконструкций и позитивный имидж;  -индивидуальный подход к потребителю;  - гарантии и доставка | - несовершенство рекламы;  -недостаточность и отсутствие контроля за маркетинговой деятельностью и исследованием рынка; |
| - гибкая система скидок и лояльность к постоянным заказчикам;  - качество пластконструкций и качество сервиса;  - стабильность доходов. | - проблемы с контролем за ценообразованием;  - проблемы с контролем ассортимента;  - проблемы с персоналом;  - низкие показатели финансовой стабильности и ликвидности. |

Следовательно, по данным таблицы 1 стратегия стабилизации ООО «Фабрика дышащих окон» была направлена на достижение раннего выравнивания объема продаж и прибылей с дальнейшим их повышением, то есть с переходом на следующий этап роста. Но, проблемы контроля провоцируют необходимость применения дополнительных действий. Таким образом, если целью предприятия на данном этапе является повышение конкурентоспособности и сохранение лидирующих позиций на рынке, то для достижения намеченной цели предприятию необходимо должным образом обеспечить контроллинг и привлекать как реальных, так и потенциальных потребителей с помощью наиболее широкого ассортимента, и гибкой ценовой политики.

Наиболее пригодной, в данном случае, является стратегия развития стратегических групп товаров, а именно офисной пластконструкций, что позволит создать портфель заказов, который обеспечивает конкурентные преимущества.

Оценка обеспеченности предприятия ресурсами довела рациональное их использование, а также обоснование производственной программы предприятия и гарантированное и стабильное обеспечение (финансовыми, трудовыми и материальными) ресурсами.

Следовательно, на данном предприятии контроллинг введен и выполняет две основных функции: руководство ООО «Фабрика дышащих окон» проводит анализ фактически полученных и ожидаемых результатов и оценивает, насколько реалистично были составленные планы. Эта процедура позволяет также получить информацию о возникших проблемах и сформулировать новые планы и принять такие управленческие решения, которые позволят избежать этих проблем в будущем. Вторая функция контроллинга заключается в том, чтобы способствовать мотивации труда, так как заработная плата большинства работников непосредственно зависит от результатов деятельности организации. [19,с.189]

Как показало проведенное исследование, один из элементов системы контроля - предыдущий контроль явно отстает. А также, заключительный контроль не выполняет должным образом функцию мотивации персонала.

Руководство предприятия не осуществляют контроллинг принятых решений. Хотя, перед руководством предприятия появляются задания структурной перестройки элементов системы управления, в том числе контрольных, их нацеленности на конкурентоспособность и эффективное функционирование.

Для реализации заданий и функций контроллинга на предприятии ООО «Фабрика дышащих окон» в марте 2017 года была созданная группа, участники которой были отозваны из разных подразделений предприятия по приказу генерального директора, без формирования отдельного структурного подразделения. Это было связано со спецификой работы предприятия. Следовательно, все работники группы контроллинга работают в ней временно.

Группа контроллинга определенное время собирала информацию и проводила анализ по нескольким показателям работы по каждому конкретному проекту. Первый показатель, который изучался, − соответствие плановых и фактических сроков выполнения определенных этапов работ: прием заказа, начало работы, начало составления пилотных партий в производстве и так далее. Второй показатель − качество продукции, соответствие требованиям технического задания, российских и международных стандартов. Третий показатель − себестоимость изделия (плановое значение и фактическое), а также расходы на проект. Эти показатели, должны были быть углублены и детализированы. В общем измерении для каждого заказа или проекта нужно было проводить мониторинг около 30-40 показателей.

В настоящее время (с декабря 2017 года) работу группы контроллинга в ООО «Фабрика дышащих окон» приказом директора было приостановлено, а состав участников пересматривался несколько раз.

По убеждению администрации ООО, группа свое задание не выполнила и риск невыполнения плана 2017 года не оставлял времени на организацию нового надлежащего способа контроллинга.

По результатам анализа было обнаружено на предприятии ООО «Фабрика дышащих окон» ряд недостатков в организации управления – таблица 2.

Таблица 2 – Выявленные проблемы в системе управления в разрезе основных подсистем ООО «Фабрика дышащих окон» [составлено автором]

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Основные подсистемы организации | Выявленная проблема | Проявление проблемы |
| 1 | 2 | 3 |
| Сбыт | Процесс планирования в ООО «Фабрика дышащих окон» построен «от производства», а не «от сбыта» пластконструкций | Нет обеспечения удовлетворения спроса и снижение расходов на хранение  Нет системы контроля и управления запасами |
| Снабжение | Проблемы с договорной системой  Нет системы штрафов Проблема рациональной коммуникации | Нет контроллинга договоров с поставщиками;  Нет штрафных санкций, которые позволяли быт устранить сбои в поставке товаров и уменьшить риск деятельности фирмы;  Нет обеспечения своевременности поступления информации, необходимой для составления заказов на поставку продукции. |
| Финансы | Недостаточность контроля в управлении прибылью и управлении денежными потоками | Нет контроля за финансами и отсутствуют приоритеты среди заданий финансиро-вания, что удлиняет время на данный процесс и не рационально используются оборотные ресурсы пред-приятия;  низкая финансовая стой-кость предприятия; низкая платёжеспособность. |

Анализ обнаружил не только недостатки, но и резервы для совершенствования и развития предприятия. Среди главных можно назвать дальнейшее совершенствование системы контроллинга предприятия. Таким образом, можно сделать вывод, что контроллинг в ООО «Фабрика дышащих окон» целесообразно доработать и представить, как систему, которая состоит из элементов входа (информационное обеспечение контроля), элементов выхода (информация об объекте управления, полученная в результате контроля) и совокупности следующих взаимосвязанных звеньев: центры ответственности, техника контроля (то есть информационно-вычислительная техника и технология), процедуры контроля, среду контроля, система учета.

2.3. Разработка мер по повышению эффективности системы контроллинга на ООО «Фабрика дышащих окон» и их оценка

Для совершенствования методов управления производством следует уже до конца 2018 года разработать и внедрить на предприятии:

1.Методы контроля и корректирования управленческой деятельности.

2.Методы материального и нематериального стимулирования персонала за выполнение производственной программы.

Эти и много других заданий обусловливают создание в ООО «Фабрика дышащих окон» более эффективной контроллинговой системы. Результативность такого контроля характеризовала бы экономия потерь, недопущение убытков. Очевидно, что систему контроллинга как самостоятельной функции управления организуют с учетом отдачи от ее функционирования или расходы на создание и поддержку функционирования системы в определенной степени должны превышать ожидаемые убытки от ее отсутствия.

По подсистеме «снабжения» ООО «Фабрика дышащих окон» необходимо направить свои усилия на заключение договоров с более выгодными поставщиками, обнаруженными в ходе маркетинговых исследований; контролировать цены, сроки и объемы закупки товаров и обеспечения своевременной ее доставки на предприятие, а также рациональное размещение продукции, что позволит снизить расходы на хранение и повысить мобильность продукции.

В подсистеме «финансы» необходимо разработать мероприятия относительно повышения платежеспособности, финансовой стойкости предприятия, например, повышения эффективности использования основных фондов, повышения эффективности использования оборотных средств, повышения производительности труда, сокращения кредиторской и дебиторской задолженности, повышения числа ликвидных активов и. Составлять бюджеты (сметы) по каждому проекту, который реализовывается, то есть определять необходимые ресурсы, их оптимальный размер и оценивать ожидаемый эффект от реализации. В течение всей работы по подсистеме «управление» следует наладить эффективный (действенный) контроль над реализацией стратегии и вносить необходимые корректирующие решения в мероприятия относительно устранения обнаруженных отклонений и решения проблем в организации и управлении, что возникают. Что же касается организационной структуры, то она не требует существенных изменений. [14,с.402]

Предложение: ввести в штат дополнительного квалифицированного менеджера из организации управления и контроллинга, или возложить эти функции на коммерческого директора, в обязанности которого входит не только надзор за проведением и результативностью маркетинговых исследований, но и за надлежащий контроль в сфере управления работой предприятия. Часть своих полномочий, относительно обеспечения функцией контроллинга, коммерческий директор должен перераспределить среди подлежащих (начальников отделов и служб ООО «Фабрика дышащих окон», или же возобновить работу групп контроллинга, которая работала до декабря 2017 года.

Разработку мероприятий относительно усовершенствования системы стратегического управления предприятия ООО «Фабрика дышащих окон» предлагаем осуществлять по основным подсистемам организации, которые представлены в таблице 3.

Таблица 3 − Мероприятия относительно совершенствования системы управления в разрезе основных подсистем ООО «Фабрика дышащих окон» [составлено автором]

|  |  |
| --- | --- |
| Основные подсистемы организации | Мероприятия – решение проблем, выявленных в таблице 1 |
| Сбыт | Совершенствование системы контроля и управления запасами, что обеспечивает удовлетворение спроса и снижение расходов на хранение; обеспечение процесса реализации современными компьютерными программами («1 С - Предприятие» и такие другие). |
| Снабжение | Совершенствование договорной системы, то есть контроллинг договоров с поставщиками, введение  штрафных санкций, которые позволяют устранить сбои в поставке товаров и уменьшить риск деятельности фирмы; установление рациональной коммуникации для обеспечения своевременности поступления информации, необходимой для составления заказов на поставку продукции. |
| Финансы | Контроль за финансами и расстановка приоритетов среди заданий финансирования, что позволяет сократить время на данный процесс и рационально использовать оборотные ресурсы предприятия; повышение финансовой стойкости предприятия; повышение платежеспособности. |
| Маркетинг | Введение дополнительной штатной единицы менеджера из организации управления и обеспечения контроллинга для повышения функционирования данной сферы; совершенствование процесса сбора и анализа информации для более эффективного проведения исследований; усиление роли технических средств связи, которые позволяют быстро реагировать на изменения в рыночной конъюнктуре. |
| Кадры | Повышение квалификации персонала, что позволяет повысить уровень и культуру обслуживания заказчиков и потребителей; разработка системы дополнительного стимулирования, что позволяет создать заинтересованность в работе; контроль за производительностью труда и нормированием. Привлечение персонала в процесс управления, что позволяет усовершенствовать методы сбора информации; контроллинг результатов труда, который способствует совершенствованию обратной коммуникационной связи и налаживанию межличностных коммуникаций. |
| Управление | Совершенствование системы контроля за реализацией намеченных мероприятий; разработка системы оценки и аттестации персонала; четкое распределение обязанностей на базе штатного расписания, делегирования полномочий и совмещения должностей в случае недогрузки отдельных специалистов или всего персонала. |

Таким образом, следует отметить, что именно, ввод контроллинга для ООО «Фабрика дышащих окон» не только целесообразно, но и необходимо, поскольку повышает не только эффективность процесса управления, но и системы в целом, а также способствует достижению поставленных целей. Контроллинг обязательно даст позитивный результат, при условиях определения и детализации направлений совершенствования системы его организации и проведения, а также заинтересованности всех звеньев управления в его результатах.

Необходимо отметить, что широкое внедрение контроллинга в систему управления ООО «Фабрика дышащих окон» позволит детализировать взнос отдельных элементов управленческого влияния в достижения общих заданий, которые стоят перед предприятием, которое ведет к повышению ответственности менеджеров за результаты своей деятельности.

Предлагаем не только возобновить действие функции контроллинга, но и ввести дополнительную штатную единицу менеджера из организации управления и обеспечения контроллинга для повышения функционирования данной сферы, или перераспределить обязанности с тем, если бы коммерческий директор (в подчинение которого есть менеджеры и экономисты из планирования) отвечал бы за стратегию контроллинга на предприятии.

Разработка и внедрение системы контроллинга требует некоторых расходов. Например, на ввод должности менеджера из организации управления и обеспечения контроллинга, тем более это актуально в случае привлечения внешних консультантов.

Дальше начинается этап формирования инструментальной базы контроллинга. На этой стадии еще рано говорить о начале внедрения контроллинга, правильнее считать это начальным этапом создания службы контроллинга. Создание контроллинга не тождественное создание системы контроллинга на предприятии в целом.

Прежде чем внедрять инструменты контроллинга в практику менеджмента, необходимо их разработать и адаптировать к конкретным условиям предприятия. В первую очередь речь идет о направлениях совершенствования системы контроллинга для «Фабрика дышащих окон» такие, как:

− формирование в ООО «Фабрика дышащих окон» системы планирования и бюджетирования (оперативное и стратегическое планирование);

− утверждение в ООО «Фабрика дышащих окон» методики расчета маржинального прибыли по предприятию в целом, отдельным подразделением, продуктам, клиентам и рынкам;

− ввод в ООО «Фабрика дышащих окон» методов расчета расходов по видам, местами возникновение и продуктами;

− формирование в ООО «Фабрика дышащих окон» системы отчетности, ориентированной на конкретных пользователей в середине предприятия и для основателей;

− ввод методики расчета эффективности инвестиций и текущей деятельности предприятия;

− ввод методики анализа отклонений плановых и фактических показателей.

Как правило, фаза внедрения контроллинга протекает достаточно долго: 2-3 года, но учитывая определенный опыт в ООО «Фабрика дышащих окон» из организации контроллинга − он может сократиться до одного года. Длительность фазы внедрения и употребления в чем зависит от степени понимания важности и желания со стороны высшего руководства предприятия иметь систему эффективного контроллинга. [20,с.203]

Следовательно, эффективное осуществление управления деятельностью хозяйствующего субъекта невозможно без контроля. Внедрение этой системы является достаточно сложным и длительным процессом, который состоит из нескольких последовательных этапов. Но именно контроллинг позволяет так управлять процессом текущего анализа плановых и фактических показателей, чтобы исключить ошибки и отклонения на предприятии как в настоящее время, так и в будущем. Действие механизма контроллинга повышает эффективность управленческих решений, приводит к изменениям во взаимоотношениях между работниками предприятия и способствует взаимопониманию между ними.

3. Проблемы внедрения системы контроллинг на предприятиях Краснодарского края

3.1.Экономические проблемы и пути их решения

В условиях экономического кризиса и высокой подвижности факторов внешней среды принятие управленческих решений становится более сложным и трудоемким процессом. В этой связи у руководства предприятий возникает объективная потребность в адекватной и своевременной информации о текущем состоянии и перспективах деятельности, возникает необходимость формирования новых подходов к управлению. При их внедрении требуется разработка и применение таких механизмов, которые позволят решить усложняющиеся экономические проблемы функционирования посредством разработанной системы информационной поддержки управления бизнес-процессами по установленным стратегическим и оперативным целям.

Инструментом, позволяющим эффективно разрабатывать и внедрять на промышленном предприятии современные подходы к управлению, является контроллинг. Он способен эффективно противодействовать негативным влияниям внешней среды и способствует интеграции частных компонентов − целей, задач и функций управления предприятием в единый комплекс процессов через информационную поддержку и координирование. [21]

Как правило, промышленные предприятия, не обладающие системой контроллинга, при планировании своей деятельности опираются на данные бухгалтерского и налогового учета. Такой вариант является заранее проигрышным, так как согласно законодательству, предприятие закрывает НДС к 20-му числу следующего месяца, что влечет за собой закрытие всех бухгалтерских счетов и подготовку финансовой отчетности. Но реально на предприятиях бухгалтерская отчетность готова только к 30-му числу месяца. Для эффективного принятия управленческих решений руководство предприятия должно получать оперативную информацию каждый день, а отчет за месяц - в пределах 3-х дней следующего месяца.

В следствии этого одной из экономической причин внедрения системы контроллинга на предприятиях России, в том числе Краснодарского края будет являться низкая оперативность информации, вызванная слабой автоматизацией многих предприятий. В 80 % промышленных компаний уровень автоматизации пока недостаточен для получения информации в режиме реального времени. В большинстве предприятий внутренняя управленческая информация каждого структурного подразделения локальна и не увязана в единую систему, т.е. базы данных многочисленны и не интегрированы.

Следующей экономической проблемой на предприятиях Краснодарского края будет являться отраслевая специфика.

Стоить отметить, что лидерами в использовании методологии и инструментария контроллинга в России стал хозяйственные структуры черной и цветной металлургии, нефтегазового комплекса, атомной энергетики. Все больше предприятий легкой и пищевой промышленности вводят у себя контроллинг. К сожалению, в банковской сфере наблюдается определенная стагнация, хотя в середине 90-х годов коммерческие банки задавали тон, как в развитии теории, так и в практическом применении контроллинга. Что касается остальных отраслей промышленности, то их обращение к контроллингу − дело будущего, хотя первые попытки уже дали свои положительные результаты.

К тому же, внедрение системы контроллинга подразумевает формирование нового отдела и частичное изменение условий функционирования всех существующих на предприятии отделов. Для предприятий крупной промышленности, которые широко представлены на территории Краснодарского края, этот вопрос встает особенно остро в силу значительных трудностей, связанных со сложностью реструктуризации, трансформации деятельности, которая может усложнить или даже навредить производственному процессу. [18,с.177]

Сегодня для отечественного ме­неджмента остается актуальным вопрос выживания**,**то есть проблема экономической нестабильности.Предприятия, находясь на грани банкротства в Краснодарском крае (ООО "Витязевская птицефабрика", ООО "Энергетик-А", ООО "Апшеронский машиностроительный завод", ООО "Армавирский электрометаллургический завод") по-прежнему исполь­зуя те же подходы и методы, которые при­менялись ранее. В этих условиях низкий уровень внедряемых инноваций является вынужденным следствием экономической нестабильности и управлению по устаревшим методам.

К сожалению, российская экономика до сих пор не может приспособиться к рыночным условиям. Отказываясь от устаревших методов ведения хозяйства, предприниматели вынуждены идти на риск, что при незнании и непонимании функционирования рыночных законов зачастую приводит к провалу. Отсутствует экономическая уверенность в завтрашнем дне. [15,с.120]

Пытаясь выстоять в условиях жесткой конкурентной борьбы, менеджеры вынуждены пробировать различные стратегии ведения бизнеса в целях достижения стабильности и формирования собственной доли рынка. Это варьирование приводит к нестабильности политики предприятия, ее целевой направленности. Примером п=могут послужить предприятия на территории Краснодарского края СКПК "Агроальянс", ООО "ГРАНДПРОЕКТСТРОЙ".

Проблема недостаточной прозрачности информации вызвана тем, что основная масса информации «хранится» в головах отдельных менеджеров. И, несмотря на то, что эта информация порой субъективна и искажена, менеджеры не хотят делиться даже ею, поскольку боятся потерять свою значимость. Живут и работают по перефразированному изречению: «кто владеет информацией, тот владеет компанией».

Несогласованность в работе различных отделов предприятия. В настоящее время многие среднестатистические российские предприятия (со среднесписочной численностью сотрудников от 1000 до 5000 человек) имеют типичную организационную структуру финансовой службы, в состав которой входят бухгалтерия, планово-экономический и финансовый отдел.

Бухгалтерия занимается сбором, регистрацией и учетом информации об имуществе и источниках имущества предприятия и составлением финансовых отчетов для их предоставления внешним пользователям. В функции планово-экономического отдела входят, главным образом, составление калькуляции продукции и планирование затрат. Финансовый отдел промышленного предприятия, как правило, отвечает за печать платежных поручений, выставление счетов и счетов-фактур, а также за отслеживание сумм дебиторской и кредиторской задолженности компании. Очень часто функции бухгалтерии и финансового отдела в части учета дебиторской и кредиторской задолженности пересекаются, и нередко бывают ситуации, когда остатки по дебиторам и кредиторам не совпадают.

Затратность внедрения системы контроллинга. Внедрение системы контроллинга подразумевает вложение значительных инвестиций, связанных с необходимостью:

-приобретения информационных систем для поддержания функционирования контроллинга

-затрат на обучение специалистов и переподготовку персонала

-формирования нового отдела и реструктуризации уже существующих подразделений

Подвижность внешней среды (игнорирование и недооценка)

Российский менеджмент должен уже сегодня понять, какие проблемы встанут перед ним в условиях реального рынка с действительно жесткой конкурентной борьбой. Пренебрежение факторами внешней среды не допустимо, что, не до конца осознается менеджментом крупных предприятий, привыкших работать в условиях централизованной экономики, закрытой от остального мира. Вполне естественно, что стандартная сумма технологий российского менеджера, состоящая из известных решений в организации снабжения и сбыта продукции, вопросов инвестиций и их финансирования, в услови­ях резких изменений внешней среды уже не дает желаемого эффекта. Более того, узкая специализация сфер управленческой компе­тенции административного персонала по­рождает непреодолимые барьеры на пути за­мыкания межфункциональных связей в контуре обратной связи.

Неэффективное распределение денежных средств. Данная проблема вызвана отсутствием на предприятиях понимания различий между управлением прибылью и денежными средствами, и отсутствием грамотной постановки системы управления денежными средствами компании. Прибыль предприятия никогда нельзя рассчитать точно, она постоянно изменяется в зависимости от принципов законодательства бухгалтерского и налогового учета, внутренних нормативных документов, системы налогообложения и других факторов. Более того, многие банкротства компаний сегодня происходят не из-за отсутствия прибыли, а из-за отсутствия у них высоколиквидных активов. Поэтому крайне важно для предприятия организовать систему управления денежными средствами, целью при планировании которых, должен стать переход от операционного планирования в финансовое. [7,с.13]

В настоящее время на российских предприятиях планирование денежных средств происходит крайне неэффективно. Лишь небольшое число предприятий знакомы с технологией перевода отгрузки готовой продукции в приток денежных средств через коэффициенты инкассирования. В большинстве компаний не налажена работа бюджетного комитета и отсутствует технология внесения корректировок в бюджет движения денежных средств. Вся система бюджетирования – это план денежных платежей и выплат на один месяц, слабо структурированный и лишенный по форме и содержанию какой-либо логики. При этом структура и состав статей бюджетов никак не увязан с учетной системой, т.е. в учете своя структура статей, в бюджете своя. Поскольку они несопоставимы, реальный контроль и тем более план-факт анализ исполнения бюджета практически неосуществимы.

2.1 Организационные проблемы

На основе анализа практики внедрения контроллинга можно отметить, что пока в России накоплен недостаточный собственный опыт реализации контроллинга, не выработаны общеупотребительные термины и показатели. Но уже очевидными стали отдельные проблемы. Так, на практике новые схемы бюджетного планирования зачастую оказываются вне контроля их исполнения в связи с отсутствием стыковки с фактическими данными бухгалтерского учета. Контроллинг, как концепция управления, нужен практически любым предприятиям. В большей степени контроллинг актуален для крупных и средних промышленных предприятий, обладающих ярко выраженной функциональной организацией и инерционностью в условиях изменений внешней среды. Можно говорить о том, что на этапе бурного роста, который переживали многие российские предприятия, основной задачей контроллинга является составление бизнес-планов для оценки и расчета вариантов развития бизнеса. [4,с.19]

Современное состояние контроллинга в России характеризуется явным уклоном в оперативный контроллинг, который в методическом и инструментальном плане хорошо разработан. В оперативном контроллинге самыми развитыми составляющими являются контроллинг затрат и результатов. Практически все современные программные средства информационной поддержки систем управления включают в себя блоки «Контроллинг затрат», «Контроллинг финансов», «Контроллинг показателей эффективности».

Отсутствие специалистов, обладающих необходимыми знаниями и навыкам, связано с тем, что вся современная система образования по контроллингу молода и находится на этапе становления. В большинстве университетов и экономических факультетов Краснодарского края все еще преобладает акцент на подготовку специалистов в области финансового учета, анализа и аудита. Однако, в настоящее время существует значительный разрыв между реальными потребностями предприятий и знаниями, навыками и способностями, преподаваемыми студентам в университетах.

В университетах при обучении контроллингу используются принципиально различные подходы. Некоторые университеты и факультеты в России ведут подготовку и переподготовку кадров по специализации «Управленческий учет», считая, что это синоним специализации «Контроллинг». В их программах преобладает набор дисциплин по «классической» подготовке экономистов, с большим блоком дисциплин по финансовому учету и отчетности, анализу финансово-хозяйственной деятельности, финансовому и инвестиционному менеджменту, управленческому учету, аудиту, ревизии.

Другие университеты считают, что «Контроллинг» является самостоятельной специализацией, а не синонимом специализации «Управленческий учет». В учебных планах и программах делается упор на системную подготовку, базирующуюся на изучении фундаментальных дисциплин: классическая математика, эконометрика, физика, информатика, системный анализ и синтез, моделирование и проектирование систем и т.п. При этом, преподаются дисциплины из «классической» подготовки экономистов, но в меньшем объеме.

Поэтому контроллеры должны, на наш взгляд, должны сначала ускоренно освоить и реализовать на предприятиях «азы» оперативного контроллинга, которые Запад прошел лет 15 - 20 назад, при этом параллельно изучать и внедрять на практике современные методы и инструменты, практикующиеся в наиболее продвинутых зарубежных, совместных и отечественных компаниях. Существует решение проблемы  дополнительного обучения работников. [5,с.82]

К тому же, целевая направленность деятельности предприятий преимущественно производственная, что формирует определенным уклад жизни и менталитет местных жителей, чуждый европейским управленческим теориям.

Недостаточное количество разработок в области комплексных информационных систем, отвечающих требованиям конкретной организации,обусловлено тем, что российский опыт автоматизации решения задач контроллинга менее обширен, чем зарубежный. На российском рынке представлены комплексные информационные системы, лишь включающие контроллинговую компоненту: «Галактика» компании «Галактика», «Флагман» компании «ИНФОСОФТ», «М-2» фирма «Клиент-Серверные-Технологии» и некоторые другие.

В настоящее время у нас отсутствует соответствующее нормативно-правовое обеспечение системы контроллинга. Данная проблема потеряет свою актуальность при переходе отечественного учета на международные стандарты.

В России частично уже существует база для ста­новления и развития системы контроллинга в основном в виде отдельных положений нормативных актов Минфина. Так, четвер­тый уровень системы нормативного регули­рования бухгалтерского учета «Внутренние рабочие документы предприятия» позволяет экономическим субъектам самостоятельно устанавливать форму бухгалтерской работы, исходя из вида организации и конкретных условий хозяйствования. Основное требова­ние — содержание рабочих документов пред­приятия не должно противоречить норма­тивным актам более высокого уровня (Граж­данскому кодексу РФ, системе националь­ных бухгалтерских стандартов — положений по бухгалтерскому учету, различного рода методическим указаниям и рекомендациям Минфина РФ, учитывающим отраслевую специфику).

Внедрение системы контроллинга на предприятии сопровождается появлением новых задач, требующих исполнителей. Она должна функционировать на предприятии постоянно, а, следовательно, необходима организационная единица, которая возьмет на себя реализацию этих функций.

Некоторые специалисты считают, что из-за явных и существенных различий в методологии исчисления затрат и результатов хозяйствования у нас и за рубежом, ожидать массового распространения контроллинга в России, по крайней мере, в ближайшее время не приходится.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, проанализированы научные подходы к определению понятия «контроллинг» и сделан вывод относительно его содержательных составляющих. Выявлены и рассмотрены основные виды контроллинга и этапы эволюции концепций контроллинга, которые отображают изменение сущностного понимания этого понятия и его роли в управлении предприятием, которое должно способствовать адаптации контроллингового инструментария к условиям функционирования отечественных предприятий. Перспективным направлением дальнейших исследований считаем формирование механизма управления отечественными предприятиями на принципах контроллинга.

На основе изученных материалов был сделан анализ внедрение системы контроллинга на деятельность предприятия на примере ООО «Фабрика дышащих окон». На основании сделанного анализа можно сделать заключение о том, необходимо принять определенные меры: следует ввести отчетность за каждый выполненный заказ. По окончанию изготовления каждого заказа, а именно после подписания акта приема-передачи выполненных работ, каждое звено цепочки в лице ответственного за выполнение работ сотрудника обязать предоставлять аналитическую записку на имя директора с указанием:

- трудностей, с которыми пришлось столкнуться при выполнении заказа;

- успехов (соблюдение технологий, сроков проектирования и т.д.);

-предложений по совершенствованию управления людьми, техническими процессами, денежными потоками, документооборотом на своем участке работ. Также рекомендуется проводить:

- контроль над документооборотом в компании (своевременность поступления к Генеральному директору служебных, докладных записок, отчетов, реестров заказов, договоров). Данные обязанности необходимо возложить на офис-менеджера компании. Именно он будет связующим звеном между сотрудниками и руководством.

Система контроллинга тесно взаимосвязана с системой планирования фирмы. Следовательно, для того, чтобы сориентировать управленческий процесс в ООО «Фабрика дышащих окон» на достижение всех целей компании, в том числе и усовершенствовании работы отдела продаж в условиях финансово- экономического кризиса, необходимо вести контроллинг предприятия. Это объясняется повышением нестабильности внешней среды рекламной фирмы, усложнением системы управления ООО «Фабрика дышащих окон» в условиях финансово-экономического кризиса, текучей и постоянно обновляющейся информацией в современном мире.

Анализ практики использования методов контроллинга в системе управления финансами предприятий Краснодарского края в РФ позволяет отметить, что нынешняя ситуация имеет тенденцию к изменениям. Предпосылки широкого применения данной концепции уже формируются, но существуют сдерживающие факторы. Во-первых, нестабильность политической среды имеет значительное стратегическое влияние на бизнес, во-вторых, продолжаются процессы перераспределения собственности. В то же время, все больше отечественных предприятий, перенимая опыт заграничных специалистов и невзирая на сдерживающие факторы, начинают работу относительно изучения и внедрения в свою деятельность как отдельных элементов, так и всей системы контроллинга.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Ананькина Е.А. Контроллинг как инструмент управления

предприятием: учебное пособие / Е. А. Ананькина, С. В. Данилочкина. - М.:

ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 279 с.

2. Бородушко И. В. Стратегическое планирование и контроллинг / И. В.

Бородушко, Э. К. Васильева. – СПб.: Питер, 2009. – 192 с.

3. Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом: Учебник для вузов

/ Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2013. – 560 с.

4. Дайле А. Практика контроллинга: пер. с нем. / М. Л. Лукашевич, Е.Н.

Тихоненковой. - М.: Финансы и статистика, 2012. - 336 с.

5. Данилочкина Н.Г. Контроллинг как инструмент управления

предприятием; под ред. Н. Г. Данилочкиной. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 279 с.

6. Карминский А.М. Контроллинг в бизнесе. Методологические и

практическое основы построения контроллинга в организациях. – М.: Финансы и статистика, 2010. – 256 с.

7. Манн Р. Контроллинг для начинающих. Система управления

прибылью / Р. Манн, Э. Майер [пер. с нем. Ю. Г. Жукова]. – М.: Финансы и

статистика, 2010. – 180 с.

8. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное

пособие под ред. П.В. Шеметова. - М.: ИНФРА-М, 2014. – 312 с.

9. Павлова А.М. Контроллинг производства: Учеб. пособие. – М.:

МИЭТ, 2013. – 80 с.

10. Сухарева Л. А. Контроллинг – основа управления бизнесом / Л. А.

Сухарева, С. Н. Петренко. – К.: Эльга, Ника–Центр, 2013. – 208 с.

11. Уткин Э. А. Контроллинг: российская практика / Э. А. Уткин, И. В.

Мартынюк. – М.: Финансы и статистика, 2010. – 224 с.

12. Фольмут Х.Й. Инструменты контроллинга от А до Я: Пер. с нем. –

М.: Финансы и статистика, 2010. - 288 с.

13. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга: Пер. с

нем. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 800 с.

14. Айрапетов А. Г. Теоретические аспекты функционирования

предприятий на основе контроллинга // Экономика и управление. – 2015. - №3.

– С.141-145.

15. Бердников В. В. Business-intelligence – перспективный инструмент

контроллинга эффективности бизнеса // Аудит и финансовый анализ. – 2015. -

№1. – С.261-269

16. Бердников В. В. Контроллинг бизнес-систем: проблемы, модели,

развитие и опыт // Аудит и финансовый анализ. – 2015. - №3. – С.304-313.

17. Гусева И. Проблемы становления и развития контроллинга в

России // Проблемы теории и практики управления. – 2014. – № 6. – С. 79-84.

18. Ковалев С. В. Оценка Эффективности управления на основе

контроллинга: позитивные и негативные аспекты / С. В. Ковалев // Финансовое

пространство. - 2012. - №1. - С. 67-78.

19. Никитина Н. Стратегический контроллинг как эффективный

механизм системы антикризисного финансового управления // Проблемы

теории и практики управления. – 2015. - №2. – С.53-60.

20. Трошина Е.П. Современное состояние и тенденции развития

контроллинга в России и за рубежом / Е.П. Трошина, И.В. Платонов //

Экономика. Вестник Самарского государственного экономического

университета, 2014. - №5(103). – С. 113-118.

21. Иванча Николай Викторович Проблемы внедрения системы контроллинга на промышленном предприятии // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика. 2013. №2 (120). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-vnedreniya-sistemy-kontrollinga-na-promyshlennom-predpriyatii.

22. <http://oknafdo.ru>

23. https://www.testfirm.ru/result/2312130009\_ooo-fabrika-dyshashchikh-okon