

временных технических средств и технологий, повышения квалификации кадров. В результате рост объемов производства товаров и услуг достигается, главным образом, за счет использования не интенсивных, а экстенсивных факторов развития. В этой связи необходимо отметить, что ресторанно-гостиничный бизнес, равно как и ряд других видов экономической деятельности (строительство, оптовая и розничная торговля) «подсел на иглу» внешней трудовой миграции, которая является одной из основных причин низкого уровня интенсивности ресторанно-гостиничного бизнеса.

Выводы

Проведенное исследование позволило выявить ряд существенных негативных тенденций и проблем развития ресторанно-гостиничного бизнеса. Результаты исследования могут быть положены в основу разработки стратегии развития ресторанно-гостиничного бизнеса в Российской Федерации на долгосрочный период.

Литература

1. Национальные счета в России в 2006–2013 годах: Статистический сборник. – М.: Федеральная служба государственной статистики, 2014.
2. Официальный сайт Бюро экономического анализа США. URL: <http://www.bea.gov>.
3. Официальный сайт национальной статистической службы Великобритании. URL: <http://www.statistics.gov.uk/hub/index.html>.
4. Официальный сайт национальной статистической службы Швейцарии. URL: <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/en/index.html>.
5. Официальный сайт национальной статистической службы Кипра. URL: <http://www.cystat.gov.cy/>.
6. Официальный сайт Национального института статистики Испании. URL: <http://www.ine.es/>.
7. Официальный сайт Федеральной миграционной службы России. URL: <http://www.fms.gov.ru/>.

Место контроллинга в системе управления предприятием

Задорнов К.С.

Университет машиностроения

zadornov@mami.ru

Аннотация. В статье рассмотрено цель, задачи и место внедрения контроллинговых систем на промышленных предприятиях.

Ключевые слова: контроллинг, контроллинг на промышленном предприятии.

Сложившиеся в Российской Федерации условия осуществления предпринимательской деятельности несколько сдерживают формирование и внедрение контроллинговых систем на промышленных предприятиях.

Целью проекта внедрения системы контроллинга на промышленном предприятии может выступить формирование системы объективной, своевременной и достоверной поддержки менеджмента организации полной и актуальной информацией, требуемой для принятия оптимальных управленческих решений. Задачи проекта внедрения контроллинговых систем на промышленных предприятиях:

- рост эффективности управления организацией;
- возрастание управляемости бизнес-единиц и усиление контроля за их деятельностью;
- усиление контроля над активами компании и рост эффективности их применения;
- уменьшение времени на принятие управленческих решений.

В целях успешного функционирования системы контроллинга на промышленном предприятии необходимо реализовать несколько этапов:

- разработать концепцию и методологию оперативного контроллинга предприятия;
- внедрить новую организационную структуру управления промышленным предприятием;
- разработать и внедрить бюджетное управление деятельностью предприятия;
- организовать систему управленческого учета;
- организовать внутренний аудит и контрольно-ревизионные проверки;
- обеспечить информатизацию контроллинга.

На первом этапе разрабатывается **концепция и методология контроллинга** промышленного предприятия. Концепция контроллинга является стержнем, на который нанизаны основные элементы организации и управления деятельностью предприятия:

- все виды бизнес-процессов и их затраты;
- системы планирования и бюджетирования;
- система управленческого учета;
- информационные потоки, которые позволяют оперативно регистрировать текущее состояние исполнения бюджетов;
- фиксирование и анализ результатов финансово-хозяйственной деятельности компании;
- установление причин отклонений и выработка управляющих воздействий.

Таблица 1

Инструменты контроллинга, которые предлагается использовать подразделениям предприятия промышленности

Инструменты контроллинга	Подразделения предприятия, реализующие инструмент контроллинга
Бюджетирование	Планово-экономический отдел, финансовый отдел, бухгалтерия
Калькуляция себестоимости продукции	Планово-экономический отдел
Маржинальный анализ для принятия управленческих решений типа «производить / покупать», «оптимальный сортамент продукции» и др.	Планово-экономический отдел
План-фактный анализ (контроль) плановых и бюджетных показателей	Планово-экономический отдел, бухгалтерия
Анализ доходности по видам продукции	Планово-экономический отдел
Факторный анализ себестоимости и прибыли предприятия	Планово-экономический отдел
Анализ эффективности деятельности предприятия	Планово-экономический отдел
Аудит и ревизия в подразделениях предприятия	Отдел внутреннего аудита
Прочие инструменты контроллинга, направленные на нивелирование «узких мест» и принятие эффективных управленческих решений: - прогнозирование цен; - аналитические обзоры состояния промышленности и экономики Российской Федерации	Отдел контроллинга

Адаптацией системы контроллинга предусматривается внедрение оптимального количества инструментов контроллинга промышленного предприятия (таблица 1).

Опыт внедрения контроллинга в ряде организаций показал успешность решения типичных для предприятий проблем, включая точечную автоматизацию предприятий, ограни-

ченность оперативного управления, невозможность проведения анализа и обобщения информационных ресурсов предприятий. Судя по публикациям, во многих случаях это позволило создать систему управления предприятием высокого класса, включая всеобъемлющий контроль деятельности предприятий, повысило качество обслуживания клиентов, расширило спектр предоставляемых услуг, ликвидировало бумажный документооборот, способствовало построению единого информационного пространства предприятия и выходу на мировой рынок.

В последнее десятилетие информационные системы контроллинга получили достаточно широкое распространение. На российском рынке представлены комплексные информационные системы, содержащие модули контроллинга. Сравнительные характеристики ряда таких систем представлены в таблице 2 [1; 2; 3].

Анализ данных позволяет сделать вывод, что в настоящее время наиболее широкими возможностями применительно к задачам контроллинга из зарубежных систем обладает система R/3 фирмы SAP AG, из отечественных – «Галактика» компании «Галактика», «М-3» фирмы «Клиент-Серверные Технологии».

Таблица 2

Сравнительные характеристики систем контроллинга

Параметры сравнения	R/3 (SAP AG)	SAS System (SASInst.)	Oracle Express (Oracle)	«Галактика» («Галактика»)	«М-3» (КСТ)
Решаемые задачи	Комплексная автоматизация предприятий	Среда разработки аналитических приложений		Комплексная автоматизация предприятий	
Адаптивность к финансово-экономическим приложениям	Высокий уровень	Отдельные частные задачи	Требуется доработка	Достаточный уровень	
Оперативный контроллинг	Настраивается на конкретные применения	Требуется разработка приложений		Настраиваемость на конкретную реализацию	
Операционные системы	Широкий выбор				
Реализация	За рубежом и в России			В России	
Репутация на рынке	Очень высокая	Достаточно высокая	Высокая	На российском рынке высокая	
Информационная система руководителя	Имеется				Нет

На промышленном предприятии целесообразно внедрить информационную систему контроллинга R/3. Основные фазы и соответствующие им функции контроллинга в данной системе представлены в таблице 3 [2].

Среди основных проблем реализации проекта по внедрению системы контроллинга в компании можно выделить следующие:

- общее состояние системы управления промышленного предприятия на начало работ по проекту;
- влияние отраслевой специфики на ментальность работников производственного отдела и корпоративную культуру предприятия в целом;
- неадекватное восприятие топ-менеджментом предприятия задач и функций контроллинга как инструмента управления;
- не готовность менеджмента предприятия к применению современных систем управления;

- неприятие и прямое противодействие внедрению и эксплуатации системы контроллинга менеджментом производственного отдела;
- периодические изменения политики предприятия в области хозяйственно-экономических отношений между бизнес-единицами предприятия.

Таблица 3

Соответствие фаз и функций контроллинга в системе R/3

Фаза контроллинга	Функции контроллинга
<i>Поддержка принятия решения</i>	
Определение задач	Контрольный учет как анализ источников прибыли Учет по заданным величинам Планирование Составление прогноза
Поиск решения	Фиксирование и анализ изменений прибыли в отношении выручки, затрат, «узких» мест
Оценка	Целевые величины Бюджет / Сметы Предварительное планирование Риски
<i>Принятие решения</i>	
<i>Реализация</i>	
Определение характеристик	Выявление контролируемых величин, степени соответствия бюджету, дополнительных характеристик
<i>Контроль</i>	
Контроль ожидания	Сравнение «норма – факт»
Контроль планирования	Анализ отклонений
Контроль реализации	Сравнение «план – факт»

Выводы

Несмотря на основные проблемы реализации проекта, внедрение системы контроллинга на предприятии предполагает совершенствование процессов взаимодействия подразделений предприятия на основе единого информационного пространства.

Система контроллинга способствует повышению производительности труда по обработке информации.

Основным показателем эффективности функционирования системы контроллинга является снижение трудозатрат, экономия средств на формирование и обработку отчетной информации.

Литература

1. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 № 117-ФЗ (ред. от 21.07.2014 № 244-ФЗ) [Электронный ресурс]. Доступ из справочно-правовой системы «Консультант Плюс» (www.consultantplus.ru).
2. Абдукаримов И.Т., Беспалов М.В. Анализ финансового состояния и финансовых результатов предпринимательских структур: Учебное пособие. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. 215с.
3. Адно Ю.Л., Александрова И.И. Мировая экономика: глобальные тенденции за 100 лет. – М.: Юристъ, 2003. – 304 с.