

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Тема работы
Формирование системы контроллинга на предприятии

УДК 005.584.1:334.02

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМБА	Жирова Екатерина Игоревна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор ШИП	Никулина Ирина Евгеньевна	д.э.н., профессор		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ОСГН ШБИП	Феденкова Анна Сергеевна	-		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ШИП	Громова Татьяна Викторовна	-		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор ШИП	Никулина Ирина Евгеньевна	д.э.н., профессор		

Запланированные результаты обучения по ООП 38.04.02 Менеджмент

Код результата	Результат обучения
Общие по направлению подготовки	
P1	Применять теоретические знания, связанные с основными процессами управления развитием организации, подразделения, группы (команды) сотрудников, проекта и сетей; с использованием методов управления корпоративными финансами, включающие в себя современные подходы по формированию комплексной стратегии развития предприятия, в том числе в условиях риска и неопределенности
P2	Использовать способность воспринимать, обрабатывать, анализировать и критически оценивать результаты, полученные отечественными и зарубежными исследователями управления; выявлять и формулировать актуальные научные проблемы в различных областях менеджмента; формировать тематику и программу научного исследования, обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования; проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой; представлять результаты проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада
P3	Использовать способность анализировать поведение экономических агентов и рынков в глобальной среде; использовать методы стратегического анализа для управления предприятием, корпоративными финансами, организацией, группой; формировать и реализовывать основные управленческие технологии для решения стратегических задач
P4	Разрабатывать учебные программы и методическое обеспечение управленческих дисциплин, умение применять современные методы и методики в процессе преподавания управленческих дисциплин
P5	Понимать необходимость и уметь самостоятельно учиться и повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности, развивать свой общекультурный, творческий и профессиональный потенциал
P6	Эффективно работать и действовать в нестандартных ситуациях индивидуально и руководить командой, в том числе международной, по междисциплинарной тематике, обладая навыками языковых, публичных деловых и научных коммуникаций, а также нести социальную и этическую ответственность за принятые решения, толерантно воспринимая социальные, этические, конфессиональные и культурные различия

Министерство образования и науки Российской Федерации
 федеральное государственное автономное образовательное учреждение
 высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
 ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
 Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:
 Руководитель ООП
 _____ И.Е.Никулина
 (Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

магистерской диссертации

(бакалаврской работы/магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
ЗАМБА	Жировой Екатерине Игоревне

Тема работы:

Формирование системы контроллинга на предприятии	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	20.03.2018 №1982/с

Срок сдачи студентом выполненной работы:	08.06.2018
--	------------

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Исходные данные к работе	Объект исследования: ООО «Кубань питание» 1. Материалы преддипломной практики 2. Нормативно-законодательные акты 3. Научно-методическая литература 4. Информационные ресурсы
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов	1) Изучить теоретические аспекты системы контроллинга 2) Дать характеристику производственной и финансовой деятельности ООО «Кубань питание» 3) Сформировать систему контроллинга на предприятии и предложить алгоритм по ее внедрению и адаптации
Перечень графического материала	Рисунок 3 - Организационная структура «Кубань питание» Рисунок 4 - Доходы «Кубань питание» по услугам общественного питания за 2016-2017 гг., тыс. руб. Рисунок 5 – Категории персонала

	Рисунок 8 - Основные этапы формирования и внедрения системы контроллинга на предприятии Рисунок 9 - Организационная структура службы контроллинга
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы (с указанием разделов)	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Феденкова Анна Сергеевна
Раздел на иностранном языке	Зеремская Юлия Александровна
Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:	
Теоретические аспекты контроллинга как одной из форм современного управления предприятием	Theoretical aspects of controlling as a form of modern enterprise management

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	20.12.2016
---	------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор ШИП	Никулина Ирина Евгеньевна	д.э.н., профессор		20.12.2016

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМБА	Жирова Екатерина Игоревна		20.12.2016

Реферат

Выпускная квалификационная работа состоит из 90 страниц, 23 таблиц, 9 рисунков, 1 формулы, 41 источника и 2-х приложений.

Ключевые слова: система контроллинга, предприятие общественного питания, управленческий учет, ХАССП, контроль.

Объект исследования – общество с ограниченной ответственностью «Кубань питание».

Предмет исследования – экономические отношения в процессе формирования и развития системы контроллинга на предприятии.

Цель работы – сформировать современную универсальную систему контроллинга на предприятии, позволяющую отслеживать движение текущих производственно-коммерческих процессов в сторону выполнения стратегических целей и задач.

В рамках исследования была произведена систематизация теоретических подходов к трактовке системы контроллинга, произведено исследование экспертной диагностики финансово-хозяйственной деятельности предприятия, рассчитан комплексный потенциал организации и предложена методика оценки будущей эффективности предприятия.

Степень внедрения: сформированная в дипломной работе система контроллинга и рекомендации приняты к внедрению на предприятии.

Область применения: в практической деятельности ООО «Кубань питание».

Экономический эффект и значимость: формирование современной системы контроллинга на основе изучения стратегии развития предприятия позволит оценить его потенциал.

В будущем планируется, что полученные результаты могут быть использованы для оптимизации социально-экономической стратегии предприятия.

Определения, обозначения и сокращения

В настоящей работе использованы следующие определения:

- Контроллинг - это функционально обособленное направление экономической работы на предприятии, связанное с реализацией финансово-экономической комментирующей функции в менеджменте для принятия оперативных и стратегических управленческих решений [2];

- ХАССП - концепция, предусматривающая систематическую идентификацию, оценку и управление опасными факторами, существенно влияющими на безопасность продукции

В магистерской диссертации использованы следующие обозначения и определения:

- ХАССП - (англ. Hazard Analysis and Critical Control Points (НАССР) — Анализ рисков и критические контрольные точки;

- КСО – корпоративно-социальная ответственность;

- ККТ – контроль критических точек.

Оглавление

Введение.....	9
1 Теоретические аспекты контроллинга как одной из форм современного управления предприятием.....	12
1.1 Сущность, определения и концепции контроллинга.....	12
1.2 Функции и задачи контроллинга.....	18
1.3 Стратегический и оперативный контроллинг в системе управления.....	24
2 Экспертная диагностика финансово-хозяйственной деятельности ООО «Кубань питание»	30
2.1 Анализ деятельности предприятия.....	30
2.2 Диагностика финансовой деятельности ООО «Кубань питание».....	39
2.3 Мониторинг существующих систем контроля в управлении развитием предприятия.....	45
3 Разработка и внедрение системы контроллинга на предприятии	53
3.1 Контроллинг в системе менеджмента безопасности пищевой продукции ХАССП	53
3.2 Методика формирования системы контроллинга на предприятии	56
3.3 Адаптация системы контроллинга в организации.....	63
3.4 Эффективность системы контроллинга в ООО «Кубань питание».....	66
4 Социальная ответственность.....	76
Заключение.....	85
Список публикаций магистранта.....	87
Список использованных источников.....	88
Приложение А. Theoretical aspects of controlling as a form of modern enterprise management	93
Приложение Б. Горизонтальный баланс предприятия.....	107

Приложение В. Вертикальный баланс предприятия.....	109
--	-----

Введение

В России, в условиях экономической ситуации, которая характеризуется нестабильностью рыночной обстановки, на первое место выходит значимость о наличии релевантной информации о внешней и внутренней среде организации.

Создание единой информационной системы управления предприятием, а также ее внедрение, оптимизация является основой концепции контроллинга, которая интегрирует в себе функции управления при достижении целей деятельности организации. Система контроллинга позволяет организовать единое информационно-методическое пространство как комплекс взаимосвязанных экономических показателей и методик их расчета, что позволяет скоординировать реализацию всех функций управления на предприятии и способствует принятию взвешенных управленческих решений.

На сегодняшний день контроллинг, как направление управленческой и экономической деятельности предприятий в различных промышленных областях не имеет четких границ. Методическая и концептуально-методологическая база контроллинга не разработана в полном объеме, а также отсутствует анализ российского опыта внедрения этой системы. На практике известны лишь единичные варианты частичного функционирования служб системы контроллинга.

В настоящее время значительно усложнилось руководство бизнесом, не смотря на открытое информационное пространство и глобализацию мировых экономических систем, которые сокращают период времени для выбора взвешенного управленческого решения. Для принятия правильного решения, руководству необходимо располагать точной информацией на момент его принятия и данные материалы должны быть систематизированными и обработанными.

Современные технические возможности информационных технологий помогают разрешить подобную проблему в практике контроллинга, которая представляет собой механизм аналитического и информационного обеспечения менеджеров и руководителей предприятия необходимыми сведениями.

Цель магистерской диссертации состоит в том, что бы на основе исследования теории и практики контроля, как функции управления, сформировать современную универсальную систему контроллинга на предприятии, позволяющую отслеживать движение текущих производственно-коммерческих процессов в сторону выполнения стратегических целей и задач.

Цель и проблемы разработки и внедрения системы контроллинга на предприятии обосновали выбор **научно-практических задач диссертации**:

1. Раскрыть теоретические и методические аспекты контроллинга как одной из форм современного управления предприятием
2. Выявить особенности и этапы теории и практики развития стратегического и оперативного контроллинга в системе управления предприятием в России и за рубежом.
3. Проанализировать развитие существующих систем контроля на предприятии.
4. На основе исследования стратегического развития предприятия с помощью современных методов анализа предложить методику формирования современной системы контроллинга для ее внедрения и развития.
5. Разработать алгоритм адаптации предлагаемой системы контроллинга на предприятии.

Объект исследования работы – общество с ограниченной ответственностью «Кубань питание».

Предмет исследования – экономические отношения в процессе формирования и развития системы контроллинга на предприятии.

Новизна исследования заключается:

- в выявлении и обосновании функций и задач системы контроллинга, обеспечивающих стратегическое развитие организации;
- в определении места и значимости контроллинга в существующей системе менеджмента качества на предприятии;
- в разработке методики формирования системы контроллинга на предприятии;
- в создании организационного механизма адаптации системы контроллинга на предприятии.

В диссертации используются **общенаучные методы исследования**, в том числе: индукция и дедукция, диалектический метод, сравнение, анализ исторических фактов, статистические методы обработки данных. Для формирования результатов исследования использовались такие методы, как анализ, моделирование, классификация и типологизация, синтез и научная абстракция.

Теоретико-практическая значимость исследования заключается в том, что формирование современной системы контроллинга на основе изучения стратегии развития предприятия позволит оценить его потенциал. С учетом сформулированных и обоснованных инструментов системы контроллинга предложить возможные пути реализации проводимых изменений в организации для ее развития. Полученные результаты могут быть использованы для оптимизации социально-экономической стратегии предприятия.

1 Теоретические аспекты контроллинга как одной из форм современного управления предприятием

1.1 Сущность, определения и концепции контроллинга

Развитие и становление новых рыночных форм хозяйствования, жесткая конкуренция, повышающаяся динамичность и сложность экономического пространства организации, требуют изменения методов и стиля управления бизнесом. Ситуация требует необходимости освоения совершенно новых подходов и методов к планированию, контролю, учету и анализу хозяйственной деятельности, для принятия своевременных управленческих решений, тем самым обеспечивая достижение поставленных целей бизнеса и, прежде всего, максимизации прибыли. Внедрение и использование современной системы контроллинга является основой для совершенствования хозяйственной деятельности организаций.

На сегодняшний день существуют различные определения понятия «контроллинг», что связано, прежде всего, с его сложностью и многогранностью в системе управления. Одни авторы рассматривают «контроллинг», как систему поддержки принимаемых управленческих решений, другие, как систему сбора информации для поддержки процесса управления бизнесом, а третьи рассматривают его как философию и образ мышления. Пристальное внимание к контроллингу объясняется тем, что он является надежным и эффективным инструментом управления организацией [1].

В западных организациях применение контроллинга позволило повысить эффективность их управления. Хотя, использование данной системы в российских организациях затруднено, так как, до конца не сформирована методологическая база концепции контроллинга в управлении и нет общепризнанной и однообразной трактовки рассматриваемого понятия.

Наиболее полноценно сущность данного понятия представлена в определении Н.Г. Данилочкиной: «Контроллинг - это функционально

обособленное направление экономической работы на предприятии, связанное с реализацией финансово-экономической комментирующей функции в менеджменте для принятия оперативных и стратегических управленческих решений»[2].

Система контроллинга играет большую роль в создании такой системы управления, которая обеспечит долгосрочное функционирование организации и его подразделений. Основой для системы контроллинга является сопоставление контролируемых показателей фактических значений от плановых показателей, полученных в результате процесса бюджетирования. По мере развития системы управления в организации, самоуправление и самоконтроль заменяют управление и контроль в определенной организационной единице. При этом соблюдается цикл поддержки управленческих решений «планирование – организация выполнения – учет – контроль – анализ – регулирование – мотивация персонала» на каждом из трех уровней: оперативном, тактическом и стратегическом (рисунок 1) [3].

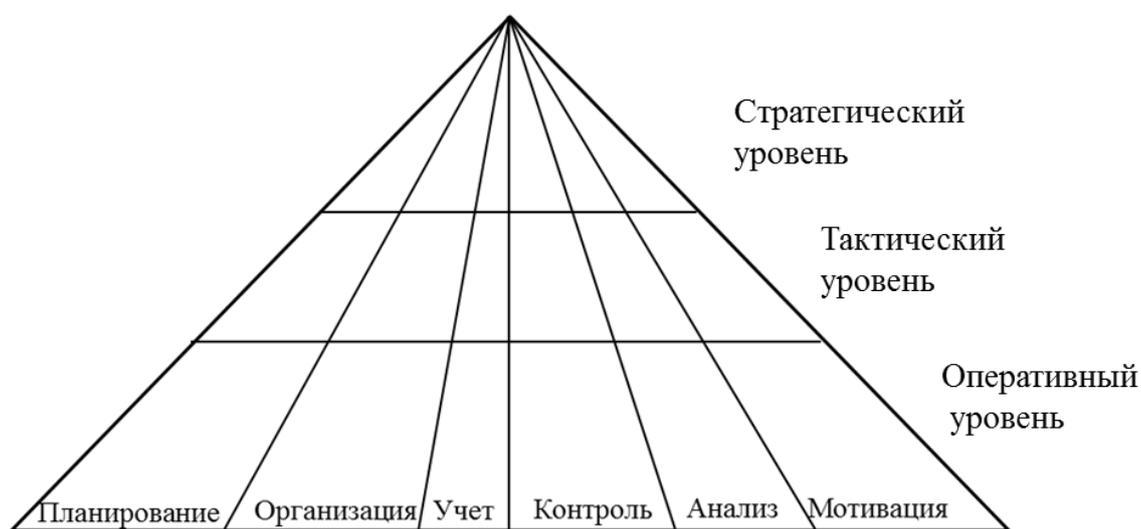


Рисунок 1 – Предприятие как система управления

Необходимость появления контроллинга на современных предприятиях можно объяснить следующими причинами:

- Повышение гибкости предприятия вследствие увеличения скорости реакции при изменении внутренней и внешней сред;

-Повышение нестабильности внешней среды выдвигает дополнительное требование в системе управления предприятием;

- Перемещение акцента с контроля прошлого на анализ будущего;

-Необходимость в непрерывном отслеживании изменений, происходящих во внешней внутренней средах предприятий;

-Необходимость продуманной системы действий по обеспечению выживаемости предприятия и кризисных ситуаций;

-Усложнение систем управления предприятием требует механизма координации внутри системы управления;

-Информационный бум при недостатке релевантной (существенной, значимой) информации требует построения специальной системы информационного обеспечения управления;

-Общекультурное стремление к синтезу, интеграции различных областей знания и человеческой деятельности[4].

Что касается концепций контроллинга, то традиционно все концепции принято делить на три группы:

1) **Контроллинг понимается как функция, интегрированная в систему бухгалтерского учета.** При этом основное внимание в ходе экономического анализа сосредотачивается на показателях результатов деятельности предприятия, выраженных в денежном измерении. В данной концепции доминирует ориентация на общие финансовые результаты, без учета вклада каждого подразделения фирм в совокупные итоги и без учета дифференциации результатов функционирования отдельных подразделений и служб предприятия. Главная особенность данной концепции контроллинга заключается в том, что он ориентирован лишь на прошлую динамику и на текущие задачи менеджмента. Данная концепция ориентирована на систему бухгалтерского учета, в последние годы уже не имеет своих сторонников, и может рассматриваться лишь в историческом контексте.

2) **Концепция контроллинга, основанная на приоритетной ориентации контроллинга на обеспечение служб менеджмента**

информацией, необходимой для принятия решения. Такая информация является комплексной, охватывает качественные и количественные аспекты деятельности предприятия, представлена различными видами показателей, содержит данные о прошлом, настоящем и планируемом или прогнозируемом будущем, т.е. становится инструментом обеспечения всего информационного поля системы управления организацией.

3) Концепция контроллинга, ориентированная на управление с акцентом на координацию, или планирование и контроль.

Каждая из перечисленных концепций носит ограниченный, частный характер и соответствует начальным этапам и раннему опыту внедрения контроллинга в практику управленческой деятельности.

4) Концепция контроллинга как инструмент, обеспечивающий ликвидацию узких мест в деятельности организации и ориентированный на будущее в соответствии с поставленными стратегическими целями предприятия. При таком понимании контроллинга он задействован на всех стадиях управленческого процесса, конечной целью которого является обеспечение конкурентоспособности и прибыльности предприятия[5].

В последнее время в исследованиях широкое распространение получило определение контроллинга как системы управления затратами. Многие авторы отождествляют контроллинг с управленческим учетом. Но это далеко не так. Контроллинг явление более емкое, более разнообразное по включаемым в него целям, задачам, функциям и методам.

Таким образом, контроллинг можно определить как систему управления процессом достижения целей предприятия, интегрирующую оперативное и стратегическое планирование и анализ, контроль затрат и результатов, маркетинг и принятие решений в единую систему управления предприятием.

Большое количество определений и многообразие взглядов говорят о том, что система контроллинга представляет собой интенсивно

развивающееся теоретическое и практическое направление в области управления финансово-хозяйственной деятельностью организации.

Можно сделать справедливый вывод, что по сравнению с системой управленческого учета контроллинг охватывает новые элементы: корректировку стратегии, координацию целей, управление маркетингом [6-7].

Опыт развития системы контроллинга в России

Интерес к контроллингу в Российской Федерации появился в начале 1990-х годов. В то время банковская система являлась наиболее развивающимся сектором рыночной экономики и именно поэтому, первое распространение такого понятия как контроллинг началось с этой сферы. Позже к этой системе присоединились и промышленные предприятия.

Однако, в Западной Европе наблюдалась другая последовательность. Интерес к контроллингу первые начали проявлять предприятия, которые работали в различных сферах: торговля, сфера услуг, транспорт, промышленность, образование и тд.

В основном, службы контроллинга выходили из таких структур как финансовый, планово-экономический или информационно-аналитический отделы.

«Немецкая модель» стала прототипом российского контроллинга. Ниже приведены во временном и содержательном аспектах представления о контроллинге в России, бытовавшие в массовом сознании работников предприятий различных сфер народного хозяйства [8]:

Таблица 1 - Аспекты контроллинга в России

Период времени	Аспекты контроллинга в России
1991–1995 гг.	Отожествление с учетом затрат
1996–1997 гг.	Учет затрат и результатов
1998–2000 гг.	Операционное планирование, бюджетирование и управление затратами
2000-2010гг.	Координирование оперативной деятельности предприятия
С 2010г. - по н.в.	Консультирование руководства предприятия в области управления

Развитие этого направления происходит не только за счет расширения области решаемых задач, но и благодаря изменению в структуре временных затрат, которые приходится на выполнение различных функций управления. В большинстве российских предприятий, которые активно используют систему контроллинга, около 50% рабочего времени контроллер тратит на сбор, обработку и подготовку данных. За счет автоматизации процессов и стандартизации в области учета данных и их обработки временные затраты можно снизить.

В таблице 2 представлены перспективы контроллинга в России:

Таблица 2 - Перспективные тенденции системы контроллинга в России

Краткосрочные перспективные тенденции	Среднесрочные перспективные тенденции	Долгосрочные перспективные тенденции
1. Повышение результативности работы среди контроллеров, благодаря оптимизации и грамотному распределению трудового времени	1. Совершенствование системы бюджетирования; 2. Разработка системы учета и отчетности, направленной на управленческие и информационные потребности; 3. Адаптация и интеграция технологии Big Date в систему менеджмента	1. Децентрализация, специализация, интеграция с финансовыми ресурсами организации; 2. Рост сотрудничества персонала в процессе реализации стратегий предприятия.

Объединение контроллеров России и подготовка кадров

Для людей, активно практикующих контроллинг, в 2000 году в качестве коммуникационной платформы было создано Некоммерческое Партнерство Объединение контроллеров. Основные цели, которые преследует данное Объединение:

- содействие распространению учения, методологии и философии контроллинга;
- обеспечение открытого коммуникационного взаимодействия, накопления и преумножения профессиональной информации, а также обмен знаниями среди специалистов, которые занимаются проблемами разработки и внедрения системы контроллинга на предприятиях в разных областях народного хозяйства;

- помощь в подборе кадров для организаций и предприятий;
- содействие повышению качества обучения и профессиональной подготовке специалистов по контроллингу.

Основными задачами Объединения являются:

- формирование единой терминологии касаясь системы контроллинга;
- установление и поддержание контактов с предприятиями, внедрившими систему и различными союзами контроллеров в зарубежных странах;
- разработка рекомендаций для сотрудников, которые на практике занимаются реализацией системы контроллинга в организациях и на предприятиях;
- разработка документации для подготовки специалистов в учебных заведениях в области контроллинга.

Следует отметить, что специалисты в этой области очень востребованы на предприятиях среднего и крупного бизнеса в России.

За срок более 20 лет контроллинг в России прошел ступени от учетно - аналитической функции, до одного из главных источников релевантной информации для руководства.

Перспективы развития контроллинга как в среднесрочном, так и долгосрочном плане связаны с охватом новых сфер деятельности (сетевые организации, нематериальные активы, НПО и т.д.), а также в связи с изменением статуса контроллеров на предприятиях: реализация функций внутренних консультантов руководства предприятия в области управления [9].

1.2 Функции и задачи контроллинга

Цель контроллинга – контроль за ориентацией управленческого процесса на достижение всех целей, стоящих перед предприятием. Цель системы контроллинга определяет основные ее функции. Среди

специалистов, занимающихся проблемами контроллинга, нет четкого и единого мнения по данному вопросу. Так, например, Б.Штрайт, Е.Петрик придерживаются той точки зрения, что контроллингу присущи функции планирования, контроля, регулирования и информационная функция [10]. Проф. В.Б. Ивашкевич останавливается лишь на трех основных, по его мнению, функциях контроллинга: информационной, контрольной и регулирующих функциях [11].

Ни с одной, ни с другой точкой зрения нельзя согласиться в полной мере, поскольку главным аргументом при выделении комплекса функций системы контроллинга является суть концепции и цель системы. Исходя из определения системы контроллинга, сутью которого является интеграция отдельных элементов функций менеджмента (учета, анализа, контроля, планирования), следует, что данной системе присущи функции:

- Информационная, которая проявляется в выработке контроллинговой информации для управления. посредством трансформации данных (информационных потоков), поступающих в отдел контроллинга;

- Учетно-контрольная, которая используется при сопоставлении плановых и фактических величин для измерения и оценки степени достижения цели, установления допустимых границ отклонений от заданных параметров, интерпретации причин отклонений и выработке предложений для их уменьшения;

- Аналитическая, суть, которой проявляется в выработке основных подконтрольных показателей, позволяющих оценить эффективность работы предприятия, в определении степени влияния различных факторов на величину конечного результата, в выработке мероприятий по устранению и предотвращению имеющих место отклонений в будущем, в расчете доходности и целесообразности той или иной коммерческой сделки;

- Функция планирования, цель которой – координация отдельных производственных планов по отношению к общему плану в рамках как

краткосрочного, так и долгосрочного планирования, составлению бюджета, выработке плановой и целевой информации [12-13].

Нельзя согласиться с тем, что отдельные специалисты наделяют систему контроллинга еще и управленческой функцией, аргументируя это тем, что управление предприятием является сферой задач менеджмента, и без контроллинга говорить о реальном управлении предприятием невозможно. Следствием подобных утверждений является то, что понятия «менеджмент» и «контроллинг» равнозначны или близки к тому. Однако далее они приходят к утверждению, что контроллинг не принимает непосредственного участия в управлении предприятием. В связи с этим возникает вопрос: как контроллинг проявляет себя в системе управления предприятием?

Критический анализ различных точек зрения по этому поводу приводит к мысли о том, что контроллинг реализует не управленческую, а скорее комментирующую функцию менеджмента. Вырабатывая альтернативные варианты в принятии управленческих решений, контроллинг подготавливает широкий спектр возможных путей реализации намеченных целей с обоснованиями и комментариями каждого.

Он представляет информацию, важную для:

- определения стратегии и планирования будущих процессов и результатов деятельности предприятия;
- контроля за текущей деятельностью;
- оптимизации затрат;
- оценки эффективности деятельности;
- снижения субъективности в процессе принятия управленческих решений.

При этом право выбора того или иного предлагаемого варианта остается все же за руководителем предприятия.

Следовательно, специфическая функция контроллинга проявляется именно в том, что, не участвуя в самом процессе управления, он оказывает

большую помощь руководству в самом принятии эффективных управленческих решений[14].

Определение приоритетности той или иной функции также не носит конкретного характера. Рассмотрение аналитической функции как приоритетной объясняется тем, что анализ показателей, выявление причинно-следственных связей является основой функционирования системы контроллинга. Другими словами, сердцем контроллинга является анализ, однако без поступления кислорода в организм, то есть необходимой информации, весь механизм стоит. Поэтому информационная функция, обеспечивающая весь процесс движения и развития системы контроллинга, носит изначальный характер. Но следует помнить, что независимо от того, существует ли контроллинг на предприятии (это может быть просто группа сотрудников, занимающихся аналитической работой) или нет – насущные финансовые и хозяйственные проблемы предприятия диктуют необходимость «осуществлять контроллинг». Поэтому все функции контроллинга имеют первостепенное значение.

Главная задача службы контроллинга – последовательно и своевременно анализировать финансово-хозяйственную деятельность всех подразделений предприятия с учетом намеченных затрат и прибыли, а также осуществить подготовку инициативных предложений по устранению несоответствий плановым заданиям и рекомендаций по улучшению результатов работы [1].

Для реализации главной цели контроллинга решаются следующие задачи [2]:

1. В сфере учета:

- создание системы сбора и обработки информации, существенной для принятия управленческих решений на разных уровнях руководства;
- разработка и поддержание системы внутреннего учета информации о протекании технологических процессов

- подбор или разработка методов учета, а также критериев для оценки деятельности предприятия в целом и его отдельных подразделений.

2. В сфере планирования:

- формирование и развитие системы комплексного планирования;
- разработка методов планирования;
- определение необходимой для планирования информации и путей ее получения;
- разработка методов ведения, контроля за реализацией планов, определение места его проведения и объем.

В рамках системы контроллинга определяется как и когда следует планировать, а также оценивается возможность реализации запланированных мероприятий. Таким образом, служба контроллинга на основе анализа советует как и когда планировать и оценивать возможность реализации запланированных мероприятий, а не определяет что планировать.

На основании плановых документов разрабатываются контрольные документы, в которых фиксируются сроки проведения контроля и содержание подконтрольных функций. Для этого заранее определяются допустимые отклонения контрольных величин. В соответствии с контрольными документами проводится сопоставление фактических и плановых характеристик и выявляется степень достижения поставленной цели. Далее проводится анализ отклонений с выяснением причин их появления, по результатам анализа вырабатываются предложения по уменьшению отклонений.

3. В сфере информационного обеспечения:

- разработка архитектуры информационной системы;
- стандартизация информационных каналов и носителей;
- выбор методов обработки информации для обеспечения руководства предприятия аналитической информацией;
- проведение специальных исследований, определяющих состояние и развитие предприятия в рыночных условиях.

Система контроллинга должна обеспечивать сбор, обработку и представление руководству существенной для принятия решений информации. Контроллинг как концепция системы управления послужила ответом на изменения внешних условий функционирования предприятий.

Полученный перечень функций и задач контроллинга дает возможность достаточно четко представить сферу его применения. Объем реализуемых на предприятии функций контроллинга зависит в основном от следующих факторов:

- экономического состояния предприятия;
- понимания руководством важности и полезности внедрения функций контроллинга;
- вида организации (численность занятых, объем производства);
- уровня диверсификации производства, номенклатуры выпускаемой продукции;
- сложившихся уровня и сфер конкурентности;
- уровня квалификации управленческого персонала;
- уровня квалификации сотрудников службы контроллинга;

Значит, так как задача контроллинга – нацеливать систему управления предприятием на достижение поставленных целей, то контроллинг, является сложной конструкцией. Он объединяет в себе столь различные элементы, как установление целей, планирование, учет, контроль, анализ, управление информационными потоками и выработку рекомендаций для принятия управленческих решений. Поэтому он обеспечивает синтетический, целостный взгляд на деятельность предприятия в прошлом, настоящем и будущем, комплексный подход к выявлению и решению встающих перед предприятием проблем. Таким образом, исходя из поставленных целей и задач контроллинга, соответственно стратегическому и оперативному менеджменту, он подразделяется на два вида: оперативный и стратегический контроллинг[13].

1.2 Стратегический и оперативный контроллинг в системе управления

Контроллинг - это система управления достижением целей и неотъемлемая часть управления предприятием. Современный менеджмент разделяет цели предприятия на две группы: оперативные (краткосрочные) и стратегические (долгосрочные, перспективные). Поэтому контроллинг позволяет осуществлять постоянный контроль за достижениями как стратегических, так и оперативных целей деятельности предприятия. Значит, контроллинг как система включает в себя два основных аспекта: стратегический и оперативный.

Стратегический контроллинг должен помогать предприятию эффективно использовать имеющиеся у него преимущества и создавать новые потенциалы успешной деятельности в перспективе. Служба стратегического контроллинга выступает в качестве внутреннего консультанта менеджеров и собственников предприятия при выработке стратегии, стратегических целей и задач. Она предоставляет необходимую информацию, ориентирующую руководство в процессе принятия решения.

Стратегический контроллинг несет ответственность за обоснованность стратегических планов . прежде чем осуществлять контроль за достижением какой-либо цели, необходимо установить, насколько обоснованно она выбрана и насколько реально ее достижение.

Для разработки системы следящего контроля за достижением стратегических целей необходимо выбрать области контроля:

- Стратегические цели (как качественные, так и количественные);
- Критические внешние и внутренние условия, лежащие в основе стратегических планов ;
- Узкие и слабые места выявленные в результате анализа стратегического плана

При определении системы подконтрольных показателей необходимо помнить о следующих требованиях:

- Объем показателей должен быть ограничен;
- Показатели должны содержать данные по всему предприятию в целом, а так же по всем его подразделениям;
- Выбранные показатели должны быть динамичными и перспективными;

Анализ выбранных подконтрольных показателей включает в себя следующее:

- Сравнение нормативных и фактических значений с целью выявления отклонений;
- Выявление причин и виновников отклонений;
- Определение зависимости между полученными отклонениями;
- Анализ влияния полученных отклонений на конечные результаты

Аналитическую информацию передают с определенной периодичностью руководству предприятия для принятия управленческих решений.

Стратегический контроллинг координирует функции стратегического планирования, контроля и системы стратегического информационного обеспечения.

Цель оперативного контроллинга – создание системы управления достижением текущих целей предприятия, а также принятие своевременных решений по оптимизации соотношения: прибыль – затраты.

Основная задача оперативного контроллинга — оказывать помощь менеджерам в достижении запланированных целей, которые выражаются чаще всего в виде количественных значений уровней рентабельности, ликвидности и/или прибыли. Таким образом, оперативный контроллинг ориентирован на краткосрочный результат, поэтому его инструментарий принципиально отличается от методов и методик стратегического

контроллинга. Ниже представлены инструменты стратегического и оперативного контроллинга (см.табл. 3) [14-16].

Таблица 3 - Основные инструменты стратегического и оперативного контроллинга

Стратегический контроллинг	Оперативный контроллинг
<ol style="list-style-type: none"> 1. Анализ потенциала и «узких мест»; 2. Анализ конкурентных сил Портера; 3. Бенчмаркинг; 4. Анализ решений «собственное производство – поставки со стороны»; 5. Анализ качества обслуживания; 6. Инструментарий логистики; 7. Портфельный анализ; 8. Анализ жизненного цикла продукта; 9. Стратегический анализ затрат; 10. Анализ издержек по центрам ответственности; 11. Анализ стратегических разрывов; 12. Построение сценариев 13. Функционально-стоимостной анализ; 14. Анализ и планирование ценности капитала; 15. Планирование производственного результата; 16. Финансовое планирование; 17. Планирование загрузки мощностей; 18. Бюджетирование; 19. Анализ рисков; 20. Сетевое планирование; 21. Ценообразование; 22. Определение показателей эффективности; 23. Линейное программирование 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Составление отчетности о хозяйственной деятельности организации; 2. Анализ издержек по центрам ответственности; 3. Анализ предельных издержек; 4. Функционально-стоимостной анализ; 5. Ступенчатый анализ сумм покрытия; 6. Маржинальный анализ; 7. Анализ величин в точке безубыточности; 8. Расчет комиссионного вознаграждения торговых представителей на базе сумм покрытия; 9. Анализ скидок; 10. Бюджетирование; 11. Анализ возникающих на предприятии узких мест; . 12. Методы расчета инвестиций; 13. Расчет производственного результата на краткосрочный период; 14. Создание кружков качества; 15. Анализ областей сбыта; 16. ABC-анализ, XYZ-анализ; 17. Инструментарий логистики.

Если рассматривать цели стратегического и оперативного контроллинга, то их можно выразить следующим образом:

- 1) «Делать правильное дело» - стратегический контроллинг
- 2) «Делать дело правильно» - оперативный контроллинг (см.рис.2)

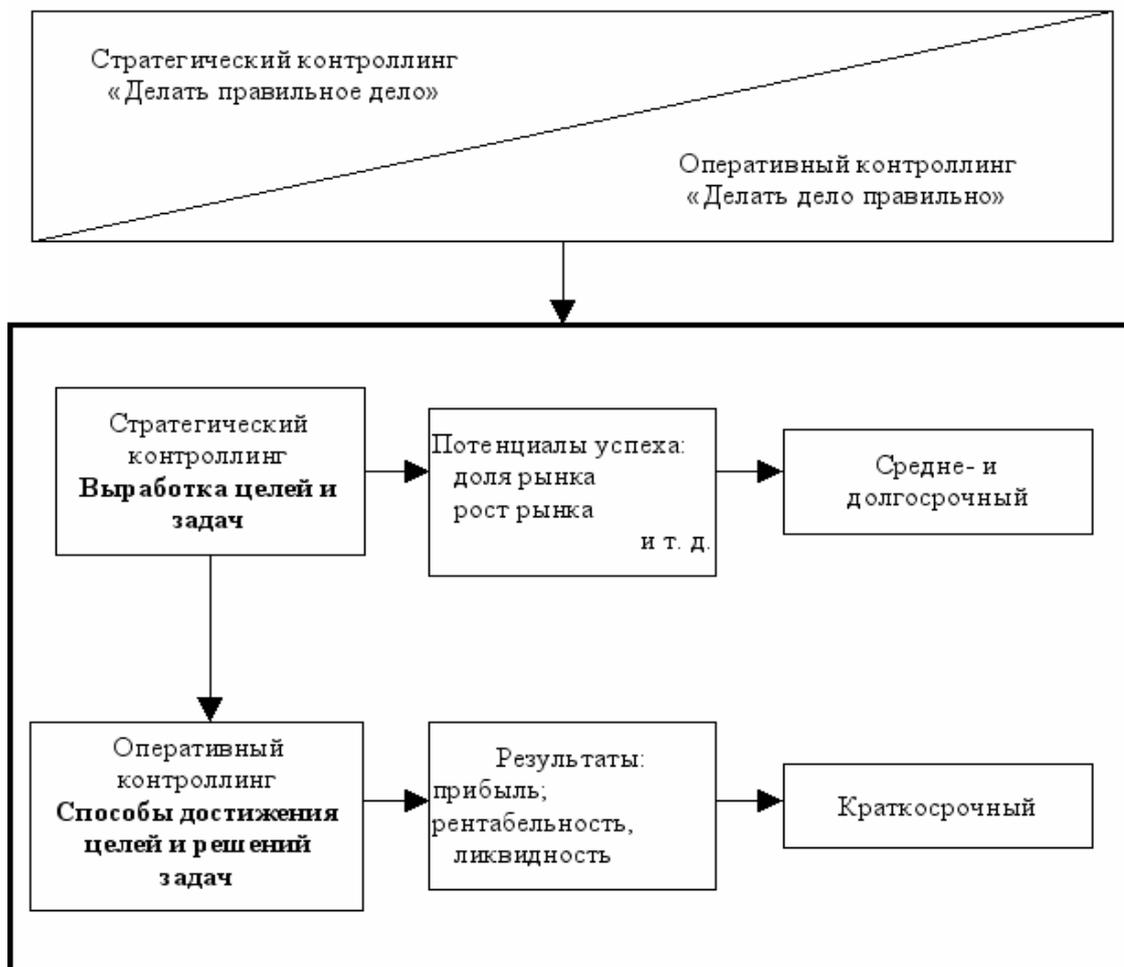


Рисунок 2 – Разграничение стратегического и оперативного контроллинга

Систему оперативного контроллинга используют для поддержания оперативных решений по недопущению кризисного состояния.

Между стратегическим и оперативным контроллингами существуют характерные отличия:

- стратегический контроллинг ориентирован на потенциал, а оперативный - на конкретный результат;
- контроль предпосылок, успеха и результата имеет различное значение для обоих видов контроллинга;
- объекты планирования и контроля в оперативном контроллинге совпадают, а в стратегическом они не идентичны;
- в области оперативного контроллинга преобладает контроль со стороны отдела контроллинга, а в стратегическом контроллинге – самоконтроль (см.табл.4)

Таблица 4 - Характеристика оперативного и стратегического контроллинга

Признаки	Стратегический контроллинг	Оперативный контроллинг
Ориентация	Внешняя и внутренняя среда предприятия	Экономическая эффективность и рентабельность предприятия
Уровень управления	Стратегический	Оперативный и тактический
Цели	Обеспечение выживаемости; проведение антикризисной политики; поддержание потенциала успеха	Обеспечение прибыльности и ликвидности предприятия
Главные задачи	<ul style="list-style-type: none"> - Участие в установлении количественных и качественных целей предприятия; - Ответственность за стратегическое планирование; - Разработка альтернативных стратегий; - Определение критических внешних и внутренних условий, лежащих в основе стратегических планов; - Определение узких и поиск слабых мест; - Определение основных подконтрольных показателей в соответствии с установленными стратегическими целями; - Сравнение плановых (нормативных) и фактических значений подконтрольных показателей с целью выявления причин, виновников и последствий данных отклонений; - Анализ экономической эффективности. 	<ul style="list-style-type: none"> - Руководство при планировании и разработке бюджета (текущее и оперативное планирование); - Определение узких и поиск слабых мест для тактического управления; - Определение всей совокупности подконтрольных показателей в соответствии с установленными текущими целями; - Сравнение плановых (нормативных) и фактических показателей подконтрольных результатов и затрат с целью выявления причин, виновников и последствий отклонений; - Анализ влияния отклонений на выполнение текущих планов; - Мотивация и создание систем информации для принятия текущих управленческих решений.

К настоящему времени не разработано общепризнанной концепции контроллинга на предприятии. В экономической литературе можно встретить различные подходы к раскрытию сущности и функций контроллинга на предприятии.

Контроллинг на предприятии должен выполнять собственные функции, связанные с контролем и оценкой принимаемых плановых решений и подготовкой на этой основе конкретных предложений по корректировке плановых параметров. Он должен представлять собой непрерывно

функционирующую систему контроля за процессом разработки и реализации планов в рамках предприятия, включая стратегический план.

Таким образом, в первой главе были рассмотрены теоретические аспекты системы контроллинга, различные определения к трактовке понятия «контроллинг». Описаны 3 группы концепций данной системы. Также был рассмотрен процесс становления и развития контроллинга в России. Приведены основные функции и задачи системы. Выделены стратегический и оперативный контроллинг как цели управления предприятием, описаны их характеристики, инструментарий.

2 Экспертная диагностика финансово-хозяйственной деятельности ООО «Кубань питание»

На данном этапе, чтобы сформировать систему контроллинга ООО «Кубань питание» необходимо сначала проанализировать настоящее положение организации: дать общую характеристику предприятию, рассмотреть общие показатели, производственную деятельность, развитие персонала, а также провести диагностику финансово-хозяйственной деятельности.

2.1 Анализ деятельности предприятия

Общая характеристика предприятия

Основными видами деятельности филиала является оказание услуг общественного питания и розничной торговли в закрытой сети предприятий нефтегазового комплекса.

На протяжении последних пяти лет общественное питание Краснодарского края имеет устойчивый положительный вектор развития, за 2017 г оборот отрасли составил 70,3 млрд. руб. Доля ООО «Кубань питание» составляет 0,23% от краевого оборота.

Организационная структура

Организационная структура филиала представляет собой совокупность взаимосвязанных элементов и звеньев управления; по принципу построения и делегированию полномочий является линейной и имеет следующий вид (рис.3):



Рисунок 3 – Организационная структура «Кубань питание»

Фактическая списочная численность на 31.12.2017 г. - 162 человека. Административно-управленческий персонал состоит из 43 человек, производственный персонал – 119 человек.

Основные показатели деятельности предприятия

В рыночных условиях, одним из главных требований ведения бизнеса является безубыточность производственно - хозяйственной деятельности, предприятия, то есть возмещение расходов над доходами. Для обеспечения самофинансирования и самоокупаемости доходы должны не только покрывать все расходы, но и обеспечить дальнейшее развитие организаций. Доходы являются важным качественным показателем торговой деятельности, так как в них отражается уровень хозяйствования, результаты финансовой, коммерческой и экономической работы предприятия. На рисунке 4 представлены доходы ООО «Кубань питание» от представленных услуг основным потребителям за 2016 и 2017 гг.

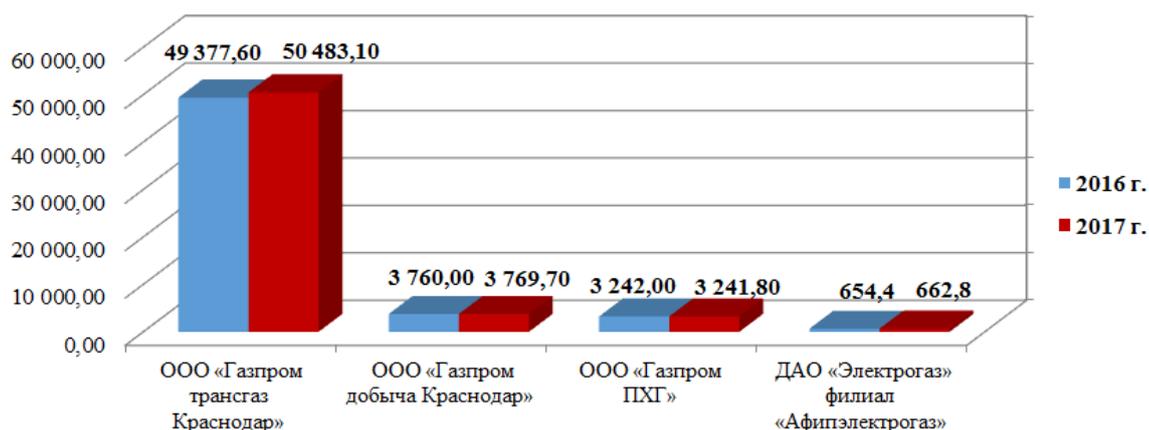


Рисунок 4 – Доходы «Кубань питание» по услугам общественного питания за 2016-2017 гг., тыс. руб.

На рисунке можно видеть положительную тенденцию к росту доходов по основному потребителю – ООО «Газпром трансгаз Краснодар». Относительно 2016 года доходы увеличились на 1145,5 тыс.руб., что составляет 102% от предыдущего года. Доходы трех других потребителей почти остались без изменений, что говорит о стабильной работе предприятия.

Что касается товарооборота, то он является одним из основных показателей хозяйственно-финансовой деятельности предприятий. Товарооборот общественного питания выражает экономические отношения, возникающие при реализации собственной продукции, покупных товаров, оказании услуг по организации питания и состоит из двух основных частей:

- товарооборот общественного питания (реализации продукции собственного производства);
- розничный товарооборот (продажи покупных товаров).

В таблице 5 представлено выполнение плана товарооборота по филиалу за 2016-2017 гг.

Таблица 5 - Выполнение плана товарооборота

Товарооборот	Факт 2016г.	2017г.			% роста
		план	факт	Откл.%	2017 г. к 2016 г.
Общий товарооборот, в том числе	56 511,7	149 428,1	150 266,2	101%	265,9%
- т/оборот общественного питания	53 533,6		105 303,3		196,7%
- розничный товарооборот	2 978,1		3 488,6		117,1%

Другим основным показателем основной деятельности является производительность труда. Производительность труда в общественном питании определяется количеством выпущенной продукции или суммой товарооборота, приходящегося на одного работника.

Повышение производительности труда позволяет увеличить количество выпускаемой продукции, повысить объем товарооборота с наименьшими затратами труда и времени, снизить себестоимость продукции, создает условия для улучшения обслуживания населения. Поэтому производительность труда — один из важнейших показателей, характеризующих работу предприятия.

В таблице 6 проведен анализ производительности труда предприятия по фактическим показателям на 2016-2017 гг.

Таблица 6 - Анализ производительности труда

Структурные подразделения	Товарооборот (тыс. руб.)		Среднесписочная численность (чел.)		Выработка на 1 работника (тыс. руб.)			% роста 2017 г. к 2016 г.
	Факт 2016 г.	Факт 2017 г.	Факт 2016 г.	Факт 2017 г.	Факт 2016 г.	Факт 2017 г.	% выпол. плана	
АУП и прочие службы			21,5	43				
Произв. подразделения	56 511,5	150 266,2	56,5	127	83,35	98,60	99%	118%
<i>в том числе:</i>								
<i>Буфеты</i>	2 977,9	3 488,6	3	6	82,72	48,45	68%	59%
<i>Общественное питание</i>	53 533,6	105 303,3	53,5	121	83,38	72,52	98%	87%
Всего по филиалу	56 511,5	150 266,2	78	170	60,37	73,66	101%	122%

По итогам 2017 года производительность труда на 1 работника филиала составила 73,66 тыс. руб., что на 1% выше планового показателя и на 22 % выше уровня предыдущего года. Основные причины роста производительности труда обусловлено проведением разовых мероприятий, а также увеличением питающихся в столовых при пансионатах и баз отдыха.

Снижение производительности труда на предприятиях общественного питания на 41% в буфетах и на 13% в столовых обусловлено недостатком поступления сырья и покупной продукции.

Анализ развития персонала предприятия

Персонал, работающий в сфере общественного питания, является ключевым элементом, обеспечивающим качество и эффективность деятельности предприятия. От образования, квалификации, коммуникативных качеств и дисциплинированности персонала зависит 80 % успеха работы организации в финансово-экономической сфере.

От обеспеченности предприятия ООО "Кубань питание" трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объем и

своевременность выполнения всех работ, эффективность использования оборудования, правильность размещения столовых и как результат - объем реализованной производства продукции, ее себестоимость, прибыль и ряд других экономических показателей. В таблице 7 представлены основные показатели кадрового потенциала предприятия:

Таблица 7 - Численность, состав, движение и обучение работников

№	Наименование показателя	Ед. измерения	2016 г.	2017 г.
1.	Численность работающих на 31.12.	чел.	145	162
2.	Численность принятых работников	чел.	202	148
3.	Численность уволенных работников	чел.	57	131
4.	Укомплектованность штата	%	75	77,94
5.	Текучесть	%	25,64	27,04
6.	Средний возраст работников	годы	41	42
7.	Назначено на руководящие должности всего,	чел.	11	2
8.	Число сотрудников прошедших повышение квалификации/среднесписочная численность персонала в год	%	2,58	0,27
9.	Прошли обязательное обучение	чел.	207	310
	в том числе:			
	руководители, специалиста и другие служащие	чел.	34	39
	рабочие	чел.	173	271
10.	Затраты на обязательное обучение	тыс. руб.	0	101,1
11.	Численность студентов высших учебных заведений, прошедших производственную / преддипломную практику на базе филиала	чел.	3	4
12.	Всего затраты по статье «Услуги по подготовке кадров»	тыс. руб.	92,9	101,1

По данным таблицы видно, что на предприятии увеличивается количество увольняющихся и принятых работников, что говорит о том, что текучесть кадров постоянно сохраняется, не уменьшается (25,6%

относительно 27%). Общая численность возросла в связи с открытием новых столовых. Присутствует положительная динамика, связанная с обучением и повышением квалификации служащих и рабочих. Филиал активно сотрудничает с учебными заведениями и предоставляет прохождение производственных и преддипломных практик на базе филиала.

Что касается кадрового вооружения, то по состоянию на 31 декабря 2017 года персонал филиала состоит из 162 человек следующих категорий:

- Руководители – 11 человек;
- Специалисты и служащие – 23 человека;
- Рабочие – 128 человек.



Рисунок 5- Категории персонала

В Филиале работают 128 женщин и 34 мужчины, женщины составляют 79% общей численности, мужчины соответственно 21%.

Деление персонала по возрастному составу:

- до 30 лет – 25 человек;
- от 30 до 40 лет – 45 человек;
- от 40 до 50 лет – 46 человек;
- от 50 лет и старше – 46 человек.

Средний возраст работников предприятия по состоянию на 31.12.2017 г. – 42 года.

Образовательный состав работников организации выглядит следующим образом:

- Работников, имеющих высшее профессиональное образование – 38 человека;

- Работников, со средним и начальным профессиональным образованием – 124 человек.

По состоянию на 31 декабря 2017 года штат работников Филиала укомплектован на 77%.

Применение профессиональных стандартов

В рамках исполнения плана мероприятий по применению профессиональных стандартов на 2017 год, на предприятии были применены 8 профессиональных стандартов, из которых 1 обязательный к применению (охрана труда) и 7 необязательных. Для их внедрения были определены трудовые функции и пересмотрены должностные инструкции, внесены изменения в трудовые договоры и другие локальные документы. Один работник прошел профессиональную переподготовку для соответствия профессиональному стандарту.

Оплата труда персонала филиала

В современных условиях основными факторами конкурентоспособности предприятия стали: организационная структура компании, ее формы работы, обеспеченность квалифицированной рабочей силой, степень мотивации персонала; определяющие кадровую эффективность организации. Сегодня основное внимание управления персоналом сосредоточено на формировании планов по труду, выработке политики найма, поддержании рабочей атмосферы на производстве. Рассмотрим один из элементов кадровой эффективности – оплату труда работников (см.табл.8).

Таблица 8 - Анализ среднемесячной заработной платы работников

Наименование показателей	Всего по организации			в том числе: по повременно-премиальной системе оплаты труда		
	2016 г.	2017 г.	Откл., %	2016 г.	2017 г.	Откл., %
1	2	3	4	5	6	7
Среднемесячная заработная плата, тыс. руб.	22,3	25,9	116%	22,3	24,5	109%
<i>в том числе:</i> среднемесячная заработная плата рабочих, тыс. руб.	21,8	21,6	100%	21,8	21,6	100%

Можно сделать вывод, что увеличение средней заработной платы в 2017г. по сравнению с 2016г. произошло по следующим причинам:

1. Индексацией заработной платы в 2017г. в размере 5%.
2. Выплатой годового вознаграждения за 2016 год работникам в размере 997,0 тыс. руб.
3. Увеличением выплат компенсирующего характера: доплат за увеличение объема выполняемых работ специалистами филиала, доплат за временно отсутствующего работника в период нахождения в очередных отпусках, болезни и пр.

Таким образом, при анализе деятельности предприятия была дана общая характеристика ООО «Кубань питание», определены основные потребители услуг предприятия и представлена организационная структура. Рассмотрены основные показатели деятельности предприятия, такие как доходы от предоставления услуг общественного питания, проведен анализ выполнения плана товарооборота, анализ производительности труда, анализ развития персонала организации, а также профессиональные стандарты предприятия касательно кадрового потенциала. Проведен анализ фонда оплаты труда работников.

2.2 Диагностика финансовой деятельности ООО «Кубань питание»

Горизонтальный и вертикальный анализ ООО «Кубань питание»

В процессе анализа изучались динамика изменения статей основных финансовых отчетов предприятия: бухгалтерский баланс ООО «Кубань питание» за 2016-2017 гг. Расчеты по горизонтальному и вертикальному анализу представлены в приложении Б и В.

В целом за текущий период актив баланса предприятия ООО «Кубань питание» увеличился на 6 476 тыс. рублей, что составляет 104% относительно 2016 года. В частности, наибольшие сдвиги произошли в изменении оборотных активов. Итог раздела внеоборотных активов на конец 2017 года составил 103%. На это повлияло приобретение основных средств на 734 тыс. рублей. Лучше обстоят дела с оборотным активом.

Наблюдается увеличение данного раздела на 5 414 тыс. рублей, что составляет 105% от 2016 года. Денежные средства и их эквиваленты выросли на 136% относительно 2016 г. и составили 12 178 тыс.рублей. Также произошло увеличение финансовых вложений, запасов – их увеличение говорит об улучшении ликвидности и финансовой устойчивости.

Кроме того, в оборотных активах наблюдается снижение дебиторской задолженности перед предприятием на 60% от 2016 г., что благотворно сказывается на финансовой устойчивости.

Если обратить внимание на увеличение краткосрочных заемных средств в пассиве баланса и увеличением кредиторской задолженности, можно предположить, что данный факт связан с проявлением временных проблем с платежеспособностью.

В пассиве баланса прибыль почти осталась на уровне и составляет 107 тыс.рублей, что составляет 101% относительно 2016 года.

Что же касается вертикального анализа, то можно увидеть, что в активе баланса происходит уменьшение внеоборотных активов, хотя в денежном эквиваленте происходит их увеличение. Это произошло из-за увеличения

доли оборотных активов на 1% от уровня 2016 года. Исходя из этого, внеоборотные активы стали составлять 27% от актива баланса и 73% оборотных активов. Большую часть оборотных активов составляют запасы, краткосрочные финансовые вложения и денежные средства. Эта ситуация нормальная, т.к. эти сдвиги полностью зависят от специфики обслуживаемого предприятия.

В пассиве баланса также имеются незначительные изменения. Пассивы баланса включают два основных раздела: собственный капитал и обязательства, соотношение которых и определяет структуру баланса. Доля собственного капитала в валюте баланса достаточно высока. Его удельный вес в валюте баланса на 2016 года составил 63,3%. На заемный капитал организации приходится 36,7% к 2017 году, и это больше на 1% чем в 2016 году.

Анализ финансовой устойчивости

Финансовая устойчивость – характеристика предприятия, свидетельствующая о его стабильном положении на рынке: о свободном распоряжении денежными средствами, превышении доходов над расходами, бесперебойных процессах производства и реализации продукции [17-18].

Таблица 9 - Относительные показатели финансовой устойчивости

Наименование	2017 год	2016 год	Изменение
Коэффициент автономии	0,53	0,55	- (0,2)
Коэффициент соотношения заемного и собственного капитала	0,69	0,61	+ 0,8
Коэффициент собственного оборотного капитала	0,35	0,39	- (0,4)
Коэффициент маневренности	0,49	0,50	- (0,1)
Коэффициент финансовой устойчивости	0,42	0,43	- (0,1)

Коэффициент автономии на 2017 год составил 53%. За исследуемый период данный коэффициент уменьшился на 2% . Это связано с приростом нераспределенной прибыли на 107 тыс. руб.

Коэффициент соотношения собственного и заемного капитала за рассматриваемый период вырос на 8%. Это характеризует предприятие как зависимое от внешних источников средств, хотя и оно имеет финансовую автономность. Также это связано с увеличением земных средств.

Коэффициент собственного оборотного капитала равен 35%. Показывает, что у предприятия имеются возможности проводить независимую финансовую политику.

Коэффициент маневренности в 2017 году снизился на 1%. Однако собственных оборотных средств хватает для поддержания необходимого уровня оборотного капитала. На данное изменение повлияло уменьшение рабочего капитала.

Коэффициент обеспеченности запасов собственными средствами имеет высокую степень финансовой устойчивости, хотя стал меньше на 1% относительно 2016 года, что говорит о том, что к концу 2017 года предприятие вполне способно финансировать создание запасов за счет собственных средств.

Анализ ликвидности и платёжеспособности

Ликвидность и платёжеспособность являются основными характеристиками финансового состояния организации. Платёжеспособность предприятия это ожидаемая способность погашения задолженности, а ликвидность – достаточность уже имеющихся денежных и других средств для оплаты долгов на текущий момент времени [19-20].

Таблица 10 - Группировка активов и пассивов

АКТ ИВ	На 2016 год	На 2017 год	ПАС СИБ	На 2016 год	На 2017 год	Платёжный излишек или недостаток	
						2016 год	2017 год
A1	57848	72468	П1	29039	33625	28809	38843
A2	22418	8989	П2	-	-	22418	8989
A3	17579	21808	П3	297	242	17282	21566
A4	37401	38463	П4	74858	74858	37 457	-36395

Вывод: Исходя из того, что в отчетном периоде предприятие способно отвечать по своим обязательствам, как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе, баланс предприятия является абсолютно ликвидным.

В таблице 11 представлены показатели ликвидности предприятия на 2016-2017 гг.

Таблица 11 - Показатели ликвидности организации

Наименование показателей	На 2016 год	На 2017 год
1. Коэффициент текущей ликвидности	2,16	1,99
2. Коэффициент быстрой ликвидности	1,24	1,07
3. Коэффициент абсолютной ликвидности	0,75	0,89

Вывод: Коэффициент текущей ликвидности = 1,99. Такое значение коэффициента говорит о том, что оборотных средств достаточно для покрытия краткосрочных обязательств.

Коэффициент быстрой ликвидности = 1,07. Величина данного коэффициента находится на высокой степени платежеспособности, это означает, что предприятие может проводить своевременные расчеты с дебиторами.

Коэффициент абсолютной ликвидности = 0,89. Такое значение коэффициента говорит о высокой ликвидности, и что нет острой необходимости принятия экстренных мер по изысканию средств.

Деловая активность предприятия

Коэффициенты оборачиваемости или деловой активности предприятия – показывают эффективность использования предприятием (организацией) своего капитала и средств. Данные коэффициенты показывают скорость оборота капитала и преобразование его в денежные средства. Коэффициенты оборачиваемости напрямую определяют степень платежеспособности предприятия (способности расплачиваться по своим обязательствам), финансовой устойчивости и финансового риска. Коэффициенты оборачиваемости в своих расчетах используют не чистую прибыль как коэффициенты рентабельности, а выручку от реализации товаров и услуг. Это позволяет оценить не прибыльность деятельности предприятия, а его интенсивность и скорость оборачиваемости ресурсов, активов, запасов, денежных средств, дебиторской и кредиторской задолженности [21].

Таблица 12 - Показатели деловой активности

Наименование показателя	На 2017 год	На 2016 год
Коэффициент оборачиваемости капитала	3,53	3,67
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	36,29	14,99
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	9,41	11,32
Коэффициент оборачиваемости денежных средств	6,82	9,60
Коэффициент оборачиваемости запасов и затрат	14,51	18,70

Коэффициент оборачиваемости капитала немного замедлил темп оборачиваемости из-за сокращения выручки от реализации, хотя капитал почти не изменился.

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности на конец 2017 года составил 36,29 – из-за погашения дебиторами своих обязательств перед ООО «Кубань питание».

Коэффициент оборачиваемости денежных средств = 6,82; что показывает, эффективность их использования, т.е. сокращение эффективности относительно 2016 года.

Коэффициент оборачиваемости запасов и затрат составил 14,51 – показывает скорость трансформации запасов в готовую продукцию.

Оценка рентабельности предприятия

Рентабельность — это показатель, отражающий эффективность использования материальных, трудовых, денежных и других ресурсов.

Таблица 13 - Показатели рентабельности

Наименование	2017 год	2016 год	АИ
Рентабельность активов (ROA)	0,07	5,76	- (5,69)
Рентабельность продаж	0,03	2,37	- (2,34)
Рентабельность продукции	1,3	4,8	- (3,5)
Рентабельность собственного капитала (ROE)	0,14	10,4	-(10,26)

Вывод: Рентабельность активов показывает прибыль, получаемую предприятием с рубля его активов. Чистая прибыль уменьшилась, а увеличение капитала было небольшим. Следовательно, рентабельность стала почти нулевой, что говорит об неэффективном использовании в отчетном периоде.

Рентабельность продаж показывает, сколько прибыли приходится на единицу реализованной продукции. В отчетном периоде выручка и прибыль ООО "Кубань питание" уменьшились, и рентабельность продаж снизилась, что является показателем ухудшения качества менеджмента и эффективности сбытовой политики.

Что касается деловой активности, то можно сказать, что предприятие прикладывает недостаточно усилий, чтобы больше зарабатывать, либо нерационально распоряжается заработанными средствами.

Таблица 14 – Обобщенные данные по анализу финансово-хозяйственной деятельности

Показатели	2016 год	2017 год	Изменение
Коэффициент автономии	0,55	0,53	- (0,2)
Коэффициент финансовой устойчивости	0,43	0,42	- (0,1)
Коэффициент текущей ликвидности	2,16	1,99	- (0,17)
Коэффициент оборачиваемости капитала	3,67	3,53	- (0,14)
Рентабельность продаж	2,37	0,03	- (2,34)
Рентабельность собственного капитала (ROE)	10,4	0,14	-(10,26)

Как видно из таблицы, по всем показателям наблюдается отрицательная динамика, что явно говорит о наличии проблем на предприятии. По финансовой устойчивости показатели за текущий год не сильно изменились относительно прошлого года. Сильнее всего уменьшилась деловая активность, в частности сильно падение рентабельности продаж и собственного капитала.

2.3 Мониторинг существующих систем контроля в управлении развитием предприятия

Основная цель контроллинга заключается в поддержке и улучшении процессов, направленных на достижение целей предприятия. Поэтому ему необходим инструментарий, который позволял бы избегать случайности, своевременно и быстро реагировать на негативные изменения, лучше использовать возможности для позитивных преобразований. При отсутствии такого инструментария предприятие перестает активно работать и начинает неадекватно реагировать на происходящие события.

Основополагающий элемент системы контроллинга в организации – управленческий учет. Часто полагают, что понятие «контроллинг» тождественно понятию «управленческий учет», но это далеко не так.

Главная задача учета – подготовка и предоставление релевантной информации руководству для принятия взвешенных управленческих решений; спектр функции контроллинга значительно шире, и он включает в себя не только учетные функции, но и другие функции, как планирование, организацию, мотивацию, контроль и координацию, а также разработку рекомендаций для принятия управленческих решений.

Среди многообразной совокупности используемого контроллингом инструментария одна из основных составляющих – инструменты сбора и обработки информации.

Инструменты сбора и обработки информации

Систематическим сбором информации о процессах, связанных с производственно-хозяйственной деятельностью предприятия, занимается система учета. Она может быть разделена на внутреннюю и внешнюю. К внешней (регламентированной) системе учета относится, в первую очередь, финансовая бухгалтерия и связанные с ней второстепенные виды бухгалтерского учета. Форма бухгалтерского учета определена законодательно государством.

Внутренняя система учета охватывает плановые и фактические расчеты по всем направлениям производственно-хозяйственной деятельности предприятия и законодательно определяется предприятием — система управленческого учета.

Управленческий учет — это подсистема управления на предприятии, которая предназначена для сбора и агрегирования учетных данных, направленная на решение конкретной управленческой задачи. Это может быть, например, обработка финансовой информации о протекающих на предприятии бизнес-процессах, преобразование ее к виду, удобному для оперативного принятия управленческих решений, и представление подготовленной таким образом информации менеджерам предприятия.

Система управленческого учета может быть встроена в систему обычного финансового учета или интегрирована с бухгалтерским учетом,

поскольку в стандартном Плане счетов предусмотрены счета для учета производственных затрат и результатов деятельности.

Управленческий учет на предприятии разбивается на три достаточно важные и крупные подсистемы, взаимосвязанные между собой: систему учета затрат, систему показателей деятельности, систему управленческих отчетов (рисунок 6) [22-23].

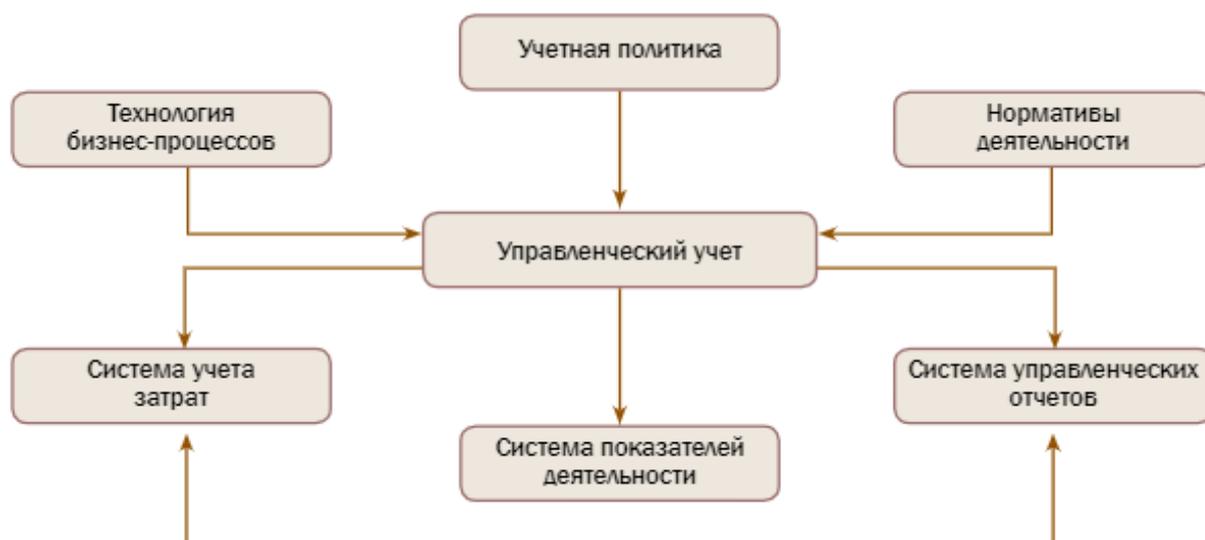


Рисунок 6 - Структура управленческого учета

Система учета затрат

С каждым годом расширяется диапазон производственных, технических и организационно-экономических вопросов, решение которых следует искать в сфере управления затратами. Многие отечественные предприятия уже отошли от устаревшего представления о том, что единственный способ управления затратами — их сокращение. Актуальным стало построение целостной системы управления затратами, являющейся неотъемлемой частью контроллинговой процедуры.

Деятельность любого предприятия связана с определенными издержками (затратами). Затраты отражают, сколько и каких ресурсов было использовано предприятием в процессе производства и реализации продукции (работ, услуг). Поэтому управление затратами на предприятии призвано решать следующие основные задачи:

- выявление роли управления затратами как фактора повышения экономических результатов деятельности;
- подготовка информационной базы, позволяющей оценивать затраты при выборе и принятии хозяйственных решений;
- выявление технических способов и средств измерения и контроля затрат;
- поиск резервов снижения затрат на всех этапах производственного процесса и во всех производственных подразделениях предприятия;
- выбор оптимальных методов и способов нормирования затрат;
- выбор системы управления затратами, соответствующей условиям работы предприятия.

Функции управления затратами реализуются через элементы управленческого цикла: прогнозирование и планирование, организацию, координацию и регулирование, активизацию и стимулирование выполнения, учет и анализ.

Задачи управления затратами должны решаться в комплексе. Только такой подход приносит плоды, способствуя резкому росту экономической эффективности работы предприятия.

Выполнение функций управления в полном объеме по всем элементам составляет цикл воздействия управляющей подсистемы (субъект управления) на управляемую подсистему (объект управления).

Объектами управления являются затраты на разработку, производство, реализацию, эксплуатацию (использование) и утилизацию продукции (работ, услуг).

Субъектами управления затратами выступают руководители и специалисты предприятия и производственных подразделений (производств, цехов, отделов, участков и т.п.).

Управление затратами не является самоцелью, но совершенно необходимо для достижения предприятием определенного экономического результата, повышения эффективности работы.

Функции управления затратами первичны по отношению к производству, т.е. для достижения определенного производственного, экономического, технического или другого результата сначала нужно произвести затраты. Поэтому цель управления затратами состоит в достижении намеченных результатов деятельности предприятия (на основе нормирования и планирования затрат) наиболее экономичным способом.

Система показателей деятельности

Система показателей как инструмент контроллинга помогает принимать управленческие решения и управлять предприятием. Под показателями понимают абсолютные и относительные величины, а также их совокупности, которые отражают явления хозяйственной деятельности предприятия. Чтобы информация имела содержательный смысл и объективно отражала степень или эффективность достижения поставленных целей, необходимо рассчитать и сравнить с базовыми (желательными) значениями соответствующие величины показателей. Показатели деятельности предприятия лежат в основе планирования и делегирования ответственности как в отдельных подразделениях, так и всего предприятия.

Показатели можно систематизировать по различным признакам

Система показателей позволяет не только количественно охарактеризовать и оценить ситуацию, но и вскрыть причины возникновения проблем, провести структурно-логический анализ влияющих факторов.

Система управленческих отчетов

Система управленческих отчетов должна отражать, прежде всего, принятую практику управления компанией. То есть, необходимо организовать систему так, чтобы руководитель получал с определенной периодичностью интегрированный отчет, скажем, об уровне продаж, уровне прибыли и нормативах себестоимости, фактических показателях себестоимости по основным группам продукции, производимой предприятием и т. п.

А если в этой информации есть существенное отклонение от плана, то именно по этим отклонениям, и только по ним, должен быть предоставлен развернутый анализ возникновения их причин и рекомендация по устранению выявленных недостатков.

Отдел контроллинга участвует в формировании системы отчетности и координирует составление отчетов.

Базой для сравнения в управленческом учете могут быть три подсистемы стандартов:

- внешние стандарты и регламенты;
- внутренние корпоративные стандарты;
- стандарты, регулирующие функциональность бизнес-процессов предприятия.

К внешним стандартам и регламентам относятся: бухгалтерское законодательство, таможенное законодательство, законодательство об окружающей среде и т.д.

Корпоративные стандарты предприятия могут затрагивать практически все аспекты его деятельности. Но при этом, как определено в законодательстве, оказывать существенное влияние на порядок ведения финансового учета, и некоторые другие аспекты бизнеса.

То есть, корпоративные стандарты — это учетная политика организации.

К стандартам, регулирующим функциональность бизнес-процессов, относятся: стандарты управления складами и потоками товаров, стандарты на организацию системы закупок и др.

Отчеты составляются внутри каждого функционального подразделения предприятия. Отдел контроллинга участвует в формировании системы отчетности и координирует составление отчетов. Качество отчетной информации зависит от идентичности структуры отчетов.

Таблица 15 - Примерная модель отчетности системы управленческого учета[24-25]

Материальные потоки /виды деятельности	«Закупки» и распределение продуктов и ТМЦ	«Производство пищевой продукции	«Реализация продукции»
Операционная деятельность	Оценка потребности в продуктах питания и ТМЦ		Отчет о ежедневной реализации продукции Отчет о выполнении товарооборота
	Отчет о потреблении продуктов питания и ТМЦ Отчет о закупках продуктов питания и ТМЦ	Отчет о выпуске продукции Отчет о себестоимости и торговой наценки Отчеты о затратах на производство	
Инвестиционная деятельность	Отчет о закупке и движении основных средств	-	-
Финансовая деятельность	Контроль и регулирование финансовых результатов	Отчеты о результатах основной деятельности	
	Контроль и регулирование дебиторской задолженности	Отчеты о кредиторской задолженности	
	Контроль поступления и использования денежных средств	Отчет о дебиторской задолженности	
	Контроль исполнения плана распределения прибыли	Отчет о движении денежных средств	
		Сводные отчеты для руководства	

Управленческий учёт с входящими в него системами управления затратами, показателей и отчётов представляет собой не только основу инструментария, сколько саму суть контроллинга. Именно управленческий

учёт, его грамотная постановка и владение им позволяют компаниям принимать решения по достижению поставленных целей.

Таким образом, во второй главе была проведена экспертная диагностика финансово-хозяйственной деятельности ООО «Кубань питание». Дана общая характеристика предприятия, рассчитаны общие показатели хозяйственной, производственной и финансовой деятельности, построена организационная структура организации, проведен анализ производительности труда компании. Рассмотрен кадровый потенциал ООО «Кубань питание». При анализе финансовой деятельности был построен горизонтальный и вертикальный баланс организации, посчитаны финансовая устойчивость, ликвидность и деловая активность предприятия. В заключение 2 главы был проведен мониторинг системы контроля в управления предприятием – управленческий учет. Эта система охватывает все стороны управления предприятием: от учетной политики, нормативов деятельности до технологий бизнес-процессов, системы учета затрат и управленческих отчетов. Благодаря системе контроллинга и входящему в него управленческому учету происходит достижение поставленных руководством целей и задач предприятия.

3 Разработка и внедрение системы контроллинга на предприятии

3.1 Контроллинг в системе менеджмента безопасности пищевой продукции

В данной главе система менеджмента безопасности пищевой продукции рассматривается как система анализа рисков и критических контрольных точек (ХАССП), основанная на определении возможных рисков в процессе деятельности предприятий общественного питания и предупреждении этих рисков до их реального появления. Система ХАССП (англ. НАССР – Hazard Analysis and Critical Control Points, анализ рисков и критические точки контроля), являясь документацией внутреннего характера, имеет абсолютно внешнее проявление и нацелена, прежде всего, на предотвращении рисков для здоровья общества.

Согласно положениям Технического регламента Таможенного союза ТР ТС 021/2011 «О безопасности пищевой продукции» с 15 февраля 2015 года при осуществлении процессов производства (изготовления) пищевой продукции, связанных с требованиями безопасности такой продукции, изготовителями должны разрабатываться, внедряться и поддерживаться процедуры, которые основаны на принципах ХАССП – системы управления безопасностью пищевых продуктов.

Данная система ставит перед собой задачу по обеспечению контроля всех этапов производственного процесса, кроме этого в ее задачу входит контроль продукции при ее реализации и хранении. Другими словами, контролируется все этапы, на которых может возникнуть опасная ситуация, которая связана с безопасностью потребителя.

Предприятия общественного питания (рестораны, кафе, пиццерии, закусочные, буфеты и т.п.) являются частью пищевой отрасли, что также подразумевает внедрение программы ХАССП [26-26]

С 01.01.2016 вступил в действие ГОСТ 30390-2013 «Услуги общественного питания. Продукция общественного питания, реализуемая

населению. Общие технические условия», в соответствии с которым установлены обязательные требования к процедурам обеспечения безопасности продукции общественного питания, основанным на принципах ХАССП.

Выявление всех критических точек для максимального предотвращения всех возможных рисков, определения их пределов и постоянного контроля – вот на чем основывается система менеджмента пищевой безопасности общественного питания. На данный момент ХАССП в общественном питании это основной инструмент для обеспечения безопасности пищевой продукции. Система ХАССП в процессе разработки гармонизируется индивидуально к каждому предприятию.

Основные принципы разработки системы ХАССП

Выделяют семь принципов, которые лежат в основе ХАССП:

1. Проведение полного анализа рисков при помощи оценки значимости опасных факторов абсолютно на всех этапах жизненных циклов пищевых продуктов, которые находятся под контролем предприятия-изготовителя. Здесь же оценивается вероятность рисков, и вырабатываются меры для их предотвращения, а также сводятся к минимуму выявленные опасные факторы.

2. Определение критических точек контроля, в рамках которых жесткий контроль помогает предотвратить потенциальную опасность или при помощи конкретных мер свести к нулю возможность появления рисков.

3. Установление критических пределов для контрольных точек. Здесь же определяют критерии, которые показывают, что процесс полностью находится под контролем. Разработчики системы формируют лимиты и допуски, которые нужно соблюдать, чтобы в критических точках ситуация не вышла из-под контроля.

4. Установление процедур мониторинга всех критических точек контроля. Для этого должны быть установлены системы наблюдения в

критических точках и должны создаваться разные инспекции при помощи регулярного анализа и других разных видов надзора.

5. Разработка корректирующих действий, которые нужно предпринимать в тех случаях, когда наблюдения и инспекция свидетельствуют о том, что ситуация может выйти из-под контроля.

6. Установление процедур ведения и учета документации, в котором фиксируются нужные параметры.

7. Установление процедур проверки документов, которые должны поддерживаться всегда в рабочем состоянии и отражать абсолютно все мероприятия по внедрению, исполнению всех пунктов ХАССП.



Рисунок 7 – Принципы разработки системы ХАССП

Смысл внедрения программы ХАССП заключается в том, чтобы выявить и взять под системный контроль все критические контрольные точки предприятия, то есть те этапы приготовления, на которых нарушения технологических и санитарных норм могут привести к неустраняемым или трудно устранимым последствиям для безопасности изготавливаемого пищевого продукта.

Необходимо разработать систему мониторинга или провести внутренний аудит. Контроль является неотъемлемой частью ХАССП и

представляет собой систему наблюдений и измерений, цель которых — удостовериться в том, что состояние ККТ находится в рамках установленных критических пределов. Предпочтение отдается непрерывным методам контроля, однако возможны регулярные контрольные мероприятия с периодичностью, достаточной для обеспечения управления рисками в ККТ. Персонал, привлекаемый к проведению таких мероприятий, должен быть обучен тому, как вести достоверный учет всех полученных результатов, в том числе любых отклонений. Хорошо организованная система учета позволяет незамедлительно принимать ответные меры.

Система ХАССП относится непосредственно к безопасности пищевых продуктов и является частью системы контроллинга, а то время контроллинг имеет более широкую область применения. Система дает четкую методологию для разработки плана обеспечения безопасности продукции.

Благодаря системе менеджмента безопасности пищевой продукции ХАССП и системе контроллинга, предприятие получает действующий механизм функционирования деятельности, который будет направлен на достижение поставленных стратегических и тактических целей [27].

3.2 Методика формирования системы контроллинга на предприятии

В литературе, при формировании системы контроллинга, выделяют три подхода.

Первый подход основывается на том, что руководство бизнеса принимает решение о создании системы контроллинга, в том случае, если ранее ее не было в организации и сформировать самостоятельную службу контроллинга, которая будет иметь определенные цели, функции и задачи.

При втором подходе происходят изменения в уже существующей и апробированной системе контроля, т.е. пересматриваются задачи, функции и инструментарий и происходит их дополнение в соответствии с изменениями,

происходящими во внешней среде. Простыми словами происходит перевод системы контроля в контроллинг.

Третий подход позволяет использовать все преимущества второго подхода, а также пересмотреть философию и виденье контроллинга в организации, тем самым проведя реорганизацию и совершенствование системы контроллинга [28].

Под алгоритмом создания и внедрения системы контроллинга следует понимать определенную последовательность или порядок процесса ее формирования, а после и внедрения в организации.

Формирование и внедрение системы контроллинга на предприятии представляет собой систему организационно - экономических мер, осуществление которых происходит поэтапно в последовательности, проиллюстрированной на рисунке 8 [29].

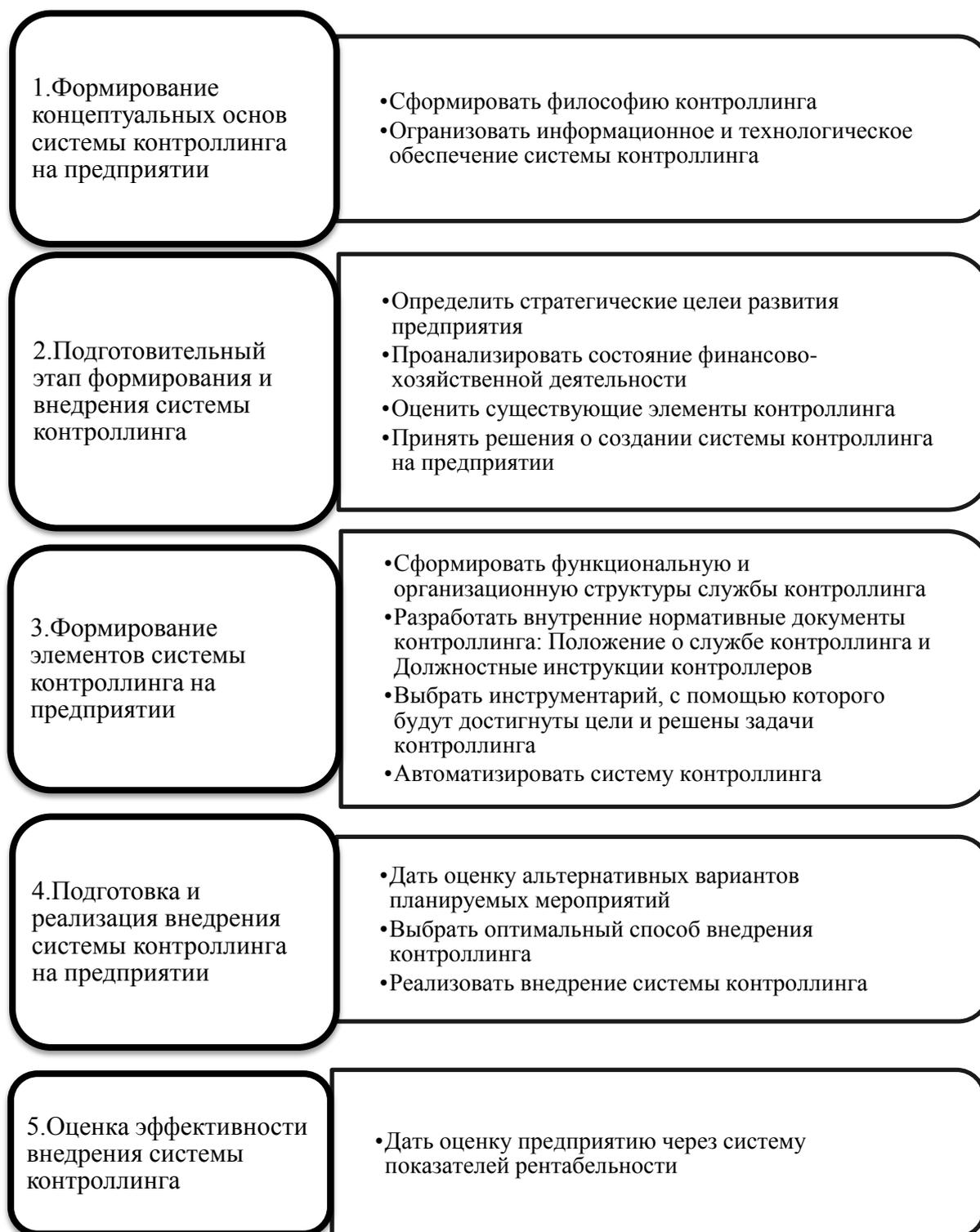


Рисунок 8 - Основные этапы формирования и внедрения системы контроллинга на предприятии

Построение и функционирование системы контроллинга должно способствовать в первую очередь достижению стратегической цели предприятия.

На сегодняшний день, на каждом предприятии, где есть определенная система управления, существуют те или иные элементы контроллинга, но так как эти элементы не взаимосвязаны, отсутствует и сама система контроллинга в данных организациях.

Система контроллинга в наибольшей степени отвечает потребностям современного управления малыми, средними и крупными предприятиями.

Контроллинг создает условия для эффективной реализации всех функций менеджмента в их органическом единстве, в постоянном повышении качества принимаемых решений руководством.

Оптимальной системы контроллинга для всех предприятий не существует, поэтому для каждого отдельно взятой организации необходимо создавать уникальную систему, которая будет адаптирована к внутренним и внешним факторам.

К внутренним факторам влияния следует отнести организационную структуру и размер предприятия; наличие достаточного количества финансовых ресурсов; уровень образования, квалификацию, профессиональный опыт; технологические особенности производства и технологию обработки информации; психологический климат в коллективе и другое.

К внешним факторам влияния относятся; взаимодействие с потребителями услуг; взаимодействие с поставщиками оборудования и других ресурсов и т.д.

Основное требование руководителя предприятия к системе контроллинга - оперативность представления информации, ее качество (достоверность).

Основополагающая информация и предварительные исследования на данном этапе приводят к принятию решения о необходимости формирования и внедрения системы контроллинга на предприятии, и завершают данный этап.

Для успешного функционирования системы контроллинга необходимым является создание службы контроллинга. На крупных предприятиях, как правило, создаются специализированные подразделения или служба контроллинга, на малых предприятиях функции контроллинга выполняет руководитель.

Одной из главных задач службы контроллинга является создание оптимальной структуры службы и характера подчиненности, обеспечение своевременного и качественного обмена информацией между службами предприятия, формирование финансовой структуры предприятия с выделением центров ответственности (ЦО) с учетом существующей организационной структуры предприятия.

Для решения данной задачи необходимо:

- Создание независимой службы контроллинга, подчиненной начальнику управления;
- Разработка положения о службе контроллинга;
- Разработка должностных инструкций специалистов контроллинга;
- Выстраивание взаимодействия службы контроллинга с другими службами предприятия.

Исходя из специфики и особенностей деятельности предприятий по оказанию услуг корпоративного питания, можно для ООО «Кубань питание» рекомендовать службу контроллинга в составе следующих специалистов:

- Начальник службы;
- Контроллер по планированию и бюджетированию;
- Контроллер по учету, анализу и контролю;
- Контроллер по закупкам и производству.

Служба контроллинга создается в целях организации информационно-аналитической и методической системы поддержки руководства предприятия и руководителей его служб при принятии ими управленческих решений для обеспечения его долгосрочного функционирования и развития[30-33].

Ниже представлена организационная структура службы контроллинга для внедрения на предприятии ООО «Кубань питание».



Рисунок 9 – Организационная структура службы контроллинга

Что касается функциональных обязанностей, то у каждого контроллера они свои.

Начальник службы контроллинга:

- Определение миссии и стратегических целей предприятия;
- Формирование системы планирования и единой информационной системы;
- Проведение анализа эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятия в целом и в разрезе отдельных служб и сфер деятельности и т.д.
- Разработка инструментария службы контроллинга;

Контроллер по планированию и бюджетированию:

- Организация процессов планирования и бюджетирования;
- Разработка алгоритма, документов регламентирующих процесс планирования и бюджетирования, доведение их до ответственных лиц;
- Оказание консультационной помощи руководителям ЦО при формировании целевых показателей и формировании бюджетов;
- Контроль за реализацией процессов планирования и т.д.

Контроллер по учету, анализу и контролю:

- Организация учета затрат по видам работ и местам возникновения;

- Контроль правильности учета затрат;
- Диагностика причин отклонений выполнения планов подразделениями и снижения эффективности финансово-хозяйственной деятельности;
- Подготовка рекомендаций по устранению отклонений;
- Оказание консультационной помощи по ведению учета в центрах ответственности и т.д.

Контроллер по закупкам и производству:

- Разработка нормативов затрат по сметам, заказам;
- Сбор аналитической информации от производственных служб;
- Анализ оборачиваемости сырья;
- Координация деятельности по учету затрат и доходов в центрах ответственности.

-Оценка резервов снижения производственной себестоимости продукции;

Улучшение системы автоматизации контроллинга предприятия предполагает совместное использование эффективных и современных программных продуктов с многими другими программами, решающими ряд задач автоматизации процессов финансового анализа, управленческого учета, бюджетирования и контроль за исполнением работ.

После реализации плана мероприятий по внедрению контроллинга, процесс внедрения контроллинга не завершается. За функционированием системы контроллинга должен осуществляться систематический контроль с периодическим анализом эффективности функционирования. Критерии эффективности могут быть различными и должны быть сформулированы руководством организации. Если в результате анализа обнаружится недостаточная эффективность при функционировании, концепции контроллинга может быть пересмотрена менеджерами частично или полностью [33].

Таким образом, формирование и внедрение системы контроллинга на предприятии представляет собой систему мер организационно-экономического характера. Разработка этих мероприятий обладает определенной степенью новизны, так как предполагает рассмотрение и адаптацию методов и инструментов контроллинга, существующих в международной практике к применению в деятельности отечественных предприятий включая внедрение в систему элементов, отражающих их специфику в российских рыночных условиях.

3.3 Адаптация системы контроллинга в организации

В современных условиях бизнес имеет право единолично формировать кадровый состав и управлять трудовыми ресурсами. Именно поэтому роль взвешенных управленческих решений и контроль за их выполнением на сегодняшний день довольно велик.

Система контроллинга является одним из методов совершенствования организационных структур управления предприятием. Решающим фактором для успеха проекта при внедрении контроллинга является выбор инструментария и их адаптация к основным и вспомогательным процессам организации, а также интеграция системы контроллинга в общую миссию и стратегию бизнеса [35].

Анализ текущего состояния предприятия показал:

1) Проведенный анализ рентабельности продукции и реализации позволил выявить неслаженность работы отделов организации, что даже за один год работы предприятия рентабельность достигла почти нуля.

2) Экономический и контрольно-учетный отделы предоставляют недостаточную для проведения финансового анализа информацию. При ценообразовании на продукты собственного производства предприятие использует затратный способ ценообразования: формирование цены происходит из полной производственной себестоимости и нормативного

уровня рентабельности, а не рыночных цен. Не было определенной периодичности при проведении анализа безубыточности, запаса финансовой прочности и рентабельности.

3) Процесс планирования не имеет четких временных рамок, что приводит к необдуманным и нерациональным управленческим решениям.

В качестве мер по изменению положения на предприятии следует внедрить систему контроллинга и провести первоочередные мероприятия, позволяющие стабилизировать и нормализовать хозяйственно-экономическую деятельность ООО «Кубань питание».

Параллельно внедрению системы контроллинга необходимо установить распределение должностных полномочий и функциональных обязанностей между контрольно-учетным, экономическим отделом и отделом контроллинга. На этой основе результатом выделения новых функциональных обязанностей отдела контроллинга будет корректировка положения о финансово-экономической службе ООО «Кубань питание» и разработка Положения об отделе контроллинга.

На первом этапе существования служба контроллинга будет представлена рабочей группой из 3-4 человек, которая выполняет роль аналитической службы и обеспечивает руководителей (в первую очередь начальника филиала, заместителя начальника и советника) оперативной информацией о состоянии затрат на предприятии, периодически составляет развернутые аналитические отчеты, прогнозирует показатели финансово-экономического положения предприятия, проводит экономическую экспертизу управленческих решений, связанных с затратами и прибылью, налаживает методику планирования на предприятии.

С точки зрения стратегии развития предприятия ООО «Кубань питание» следует дополнительно выделить следующие задачи отдела контроллинга:

- оптимизация управления организационной структурой компании;

- предоставление аналитической информации руководителям всех рангов для обеспечения эффективного управления предприятием в целом;
- внедрение систем планирования, анализа и контроля деятельности;
- обеспечение мотивации персонала в повышении эффективности работы предприятия;
- обеспечение прозрачности, понятности и объективности учета затрат;
- автоматизация систем учета и управления предприятием.

Результатом внедрения контроллинга станет система, которая будет способствовать повышению эффективности деятельности предприятия, совершенствованию его организационной структуры и позволит:

- предвидеть результаты деятельности предприятия;
- планировать деятельность предприятия с целью повышения эффективности использования ресурсов;
- своевременно получать точную информацию, необходимую для принятия управленческих решений [35-36].

В план первоочередных мероприятий отдела контроллинга ООО «Кубань питание» входят:

- организация и проведение согласованного составления плана закупок и продаж соответствующими подразделениями на предстоящий отчетный период;
- аналитическая работа коммерческого отдела и службы организации общественного питания под руководством отдела контроллинга по вопросу определения нерентабельных видов продукции;
- оперативная подготовка полной и достоверной информации о показателях финансово-хозяйственной деятельности предприятия;
- координация деятельности подразделений с целью подготовки и формирования основного бюджета ООО «Кубань питание»;
- разработка среднесрочного плана развития предприятия в целом.

Таким образом, внедрение системы контроллинга на предприятии сопровождается появлением как новых задач, так и новых проблем, требующих исполнителей. Она должна функционировать на предприятии постоянно, а, следовательно, необходима организационная единица, которая возьмет на себя реализацию этих функций. Вновь созданный отдел должен находиться в подчинении руководителя высшего уровня. В целом, контроллинг является одной из самых эффективных и перспективных на настоящее время систем для совершенствования организационных структур предприятий.

3.4 Эффективность системы контроллинга в ООО «Кубань питание»

Для обоснования целесообразности применения контроллинга необходимо определить потенциал предприятия на сегодняшний день, а после сформировать систему показателей для определения эффективности системы контроллинга после ее внедрения.

В зависимости от определенных целей и задач, на основе группировок факторов успеха, необходимо оценить комплексный показатель потенциала по предприятию в целом, учитывая специфику сферы общественного питания и другие факторы. Необходимо применять такую оценку, которая будет максимально полно отражать результаты его деятельности по формированию и использованию действующего потенциала, учитывать проблемные зоны предприятия и перспективы его развития [37-38].

В таблице 16 представлена сравнительная оценка комплексного потенциала предприятия ООО «Кубань питание».

Таблица 16 - Оценка комплексного показателя потенциала предприятия

Факторы успеха	Оценка потенциала предприятия			Относительный уровень потенциала предприятия по сравнению с оптимальным потенциалом	Относительный уровень потенциала предприятия по сравнению с максимальным потенциалом
	Действующий	Оптимальный	Максимальный		
Общее управление:					
- Соответствие системы управления особенностям среды общественного питания;	5	5	5	1,00	1,00
- Кадровый потенциал;	4	5	5	0,80	0,80
- Управление риском;	0	3	5	0	0
- Корпоративная культура;	3	3	5	1,00	0,60
- Оптимизация бизнес-процессов.	3	5	5	0,60	0,60
Финансовое управление:					
- Ликвидность;	4	4	5	1,00	0,80
- Финансовая устойчивость;	3	4	5	0,75	0,60
- Деловая активность;	3	4	5	0,75	0,60
- Управление денежными потоками.	4	4	5	1,00	0,80
Производство:					
- Система закупок;	3	5	5	0,60	0,60
- Себестоимость пр-ва;	4	5	5	0,80	0,80
- Материально-техническое снабжение;	3	5	5	0,60	0,60
- Управление запасами;	3	5	5	0,60	0,60
- Фондовооруженность.	3	5	5	0,60	0,60
Итого среднее арифметическое				0,73	0,64

Рассмотрев таблицу, можно сделать вывод, что действующий потенциал предприятия относительно оптимального находится на достаточно высоком уровне, в то время как если сравнивать с максимальными значениями, есть задел для совершенствования и дальнейшей работы. По общему управлению видно, что предприятия совсем не занимаешься управлением рисками, что в следствии приводит к неразумным управленческим решениям, которые не направлены на снижение неблагоприятных результатов для предприятия.

Чтобы оценить эффективность после интеграции системы контроллинга в систему управления предприятием, потребуется ни один год. Однако, ежемесячные и ежеквартальные отчеты уже помогут руководству увидеть все плюсы данной системы.

Рассмотрим модель оценки будущей эффективности после внедрения системы контроллинга.

В наше время, эффективность рассматривается как соизмерение затраченных усилий, ресурсов или энергии на достижение определенных результатов.

Для определения эффективности управления используют такие критерии, как:

- экономическая эффективность;
- социальная эффективность;
- управленческую эффективность.

Рассмотрим подробнее каждый из видов эффективности:

Экономическая эффективность достигается взаимодействием ресурсов, что отражается в расходах и экономических результатах деятельности (сопоставление ресурсов и показателей их использования). Показатели необходимо анализировать не в абсолютном выражении, а в динамике, т.е. в сопоставлении с предыдущими периодами, а также с планом.

Социальная эффективность обеспечивается единством индивидуальных, коллективных и общественных интересов. Она непосредственно проявляется:

- во-первых, в развитии потенциала персонала;
- во-вторых, в повышении степени удовлетворенности клиентов, заказчиков.

Управленческая эффективность отражает результативность обеспечения социально-экономического развития предприятия. В этой связи эффективность управления проявляется в достигнутых показателях результативности всей деятельности предприятия [39].

После изучения основных видов эффективности, следует разработать показатели оценки для каждого ее вида, основой которых стали показатели для предприятия общественного питания. Систематизация полученных результатов представлена в таблице 17.

Таблица 17 - Показатели оценки будущей эффективности предприятия, после внедрения системы контроллинга

Области	Показатели эффективности		
	Экономическая	Социальная	Управленческая
Характеристики производимой продукции	1.Рентабельность продаж по прибыли от продаж 2.Рентабельность расходов на продажу	Ассортимент выпускаемой продукции	Рациональность системы планирования ассортимента выпускаемой продукции
Потребители	Сумма среднего чека на одного потребителя	Степень удовлетворенности потребителей качеством выпускаемой и реализуемой продукции Степень удовлетворенности качеством обслуживания	Разработка и внедрение качественно новых технологий при изготовлении продукции

Продолжение таблицы

Внутренние бизнес-процессы	1. Степень выполнения плана закупок 2. Степень выполнения товарооборота	Система взаимодействия персонала в бизнес-процессах	Качество информационных потоков Эффективность целеполагания Степень координации и согласованности действий Управление рисками
Поставщики	1. Удельный вес поставки качественных продуктов 2. Удельный вес договоров поставки, выполненных в срок	Организация процесса оплаты с поставщиками	Рациональность системы работы с поставщиками
Персонал	1. Затраты на обучение и повышение квалификации персонала 2. Затраты на социальную политику	1. Рациональность мотивационной политики 2. Профессиональные качества сотрудников 3. Проведение социальной политики	1. Квалифицированность кадров 2. Производительность труда

Показателей оценки эффективности управления состоят из двух групп: качественные и количественные показатели. Ряд из перечисленных показателей может быть оценен лишь с использованием метода экспертных оценок (качественные показатели). С этой целью необходимо выбрать компетентных экспертов, поскольку адекватность, полнота и степень объективности полученных результатов оценки управленческой эффективности существенно зависят от профессионального уровня экспертов и сферы его интересов.

В работе предложен условный балловый рейтинг оценки от 1 балла до 5:

- 1 балл – наихудший результат
- 5 баллов - наилучший результат

Алгоритм расчетов представлен в табл. 17.

Таблица 17 Алгоритм расчета значений качественных показателей оценки контроллинга управления.

Название	Методика расчета	Формула
Оценка эффективности критериев каждого эксперта b_{ij}	Среднеарифметическое значение оценок по всем критериям (K - количество критериев)	$b_{ij} = \sum b_{ij} / K$
Среднее значение оценки всех экспертов по всем критериям эффективности	Среднеарифметическое значение оценок всех экспертов (J - количество экспертов)	$b_i = \sum b_{ij} / J$
Оценка эффективности контроллинга	Среднеарифметическое значение оценок всех экспертов (I - количество показателей)	$b = \sum b_i / I$

Таким образом, максимальная оценка каждого показателя равна количеству критериев его оценки. После определения значений показателей определяется их относительное изменение в динамике, что и будет применяться при расчете комплексного показателя. После расчета частных показателей строится матрица комплексной оценки контроллинга по видам эффективности (табл. 18).

Комплексный показатель оценки рассчитывается как среднее арифметическое темпов роста показателей соответствующей области:

$$K_{ij} = \Pi T_{pij}, \text{ где} \quad (1)$$

K_{ij} - оценка эффективности контроллинга управления товарными запасами по областям в разрезе видов;

T_{pij} - темпы роста показателей, входящих в оценку эффективности. Оценка комплексного показателя эффективности контроллинга управления товарными запасами осуществляется в динамике, поэтому критерием повышения эффективности будет являться значение $> 100\%$ [39].

Таблица 18 - Матрица комплексной оценки контроллинга различных областей управления по видам эффективности

Область	Показатели комплексной оценки эффективности			
	Экономической	Социальной	Управленческой	Обобщающий показатель эффективности по областям
Характеристик и товаров	K_{11}	K_{12}	K_{13}	$K_1 = (K_{11} \cdot K_{12} \cdot K_{13})$
Покупатели	K_{21}	K_{22}	K_{23}	$K_2 = (K_{21} \cdot K_{22} \cdot K_{23})$
Внутренние бизнес-процессы	K_{31}	K_{32}	K_{33}	$K_3 = (K_{31} \cdot K_{32} \cdot K_{33})$
Поставщики	K_{41}	K_{42}	K_{43}	$K_4 = (K_{41} \cdot K_{42} \cdot K_{43})$
Обобщающий показатель эффективности по видам	$K_1 = (K_{11} \cdot K_{21} \cdot K_{31} \cdot K_{41})$	$K_2 = (K_{12} \cdot K_{22} \cdot K_{32} \cdot K_{42})$	$K_3 = (K_{13} \cdot K_{23} \cdot K_{33} \cdot K_{43})$	$K_{эф}$

Таким образом, предложена методика оценки эффективности внедрения контроллинга управления. Преимущества данной методики заключаются в том, что она позволяет конкретизировать эффективность по областям и видам. Это создает предпосылки для направления усилий руководства на “слабые места”.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

Группа	ФИО
3АМ6А	Жировой Екатерине Игоревне

Школа	<i>Инженерного предпринимательства</i>	Направление	38.04.02 Менеджмент
Уровень образования	<i>магистратура</i>		

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»	
<p><i>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения) - опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) - негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу) - чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера) 	<p>1. Описание рабочего места в здании ООО «Кубань питание» на предмет возникновения:</p> <ul style="list-style-type: none"> - вредных проявлений факторов производственной среды: в кабинете установлено общее освещение, кондиционеры находятся в рабочем состоянии. Имеется вентиляционная система и система вытяжек, так как предприятие направлено на приготовление блюд. Рабочее место в офисном здании, соответствует правилам организации рабочего места для безопасной и комфортной работы. - опасных проявлений факторов производственной среды: отсутствует оборудование, которое требует дополнительной квалификации, и в случае отсутствия таковой представляет опасность для жизни; в здании и в каждом кабинете установлена пожарная сигнализация, имеются 2 запасных выхода, пожарное оборудование, так же каждый этаж оборудован планом эвакуации и знаками, указывающими направление к выходам.
<p><i>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Трудовой кодекс; 2. Внутренняя документация предприятия 3. ГОСТ Р 50647-2010 Услуги общественного питания. Термины и определения 4. ГОСТ Р 50762-2007 Услуги общественного питания. Классификация предприятий общественного питания 5. ГОСТ Р 50763-2007 Услуги общественного питания. Продукция общественного питания, реализуемая населению. Общие технические условия 6. ГОСТ Р 50764-2009 Услуги

	<p>общественного питания. 7. ГОСТ Р 50935-2007 Услуги общественного питания. Требования к персоналу</p>
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке	
<p><i>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - принципы корпоративной культуры исследуемой организации; - системы организации труда и его безопасности; - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; - системы социальных гарантий организации; - оказание помощи работникам в критических ситуациях. 	<p>1. Одним из важнейших приоритетов ООО «Кубань питание» является предоставление качественного обслуживания в сфере общественного питания, что является социальной ответственностью по отношению к сотрудникам и потребителям услуг.</p> <p>2. Предприятие заботится о безопасности своих сотрудников и ежемесячно проводит мероприятия, связанные с обеспечением безопасности (инструктажи по охране труда, закупки спецодежды и обуви и т.п.)</p> <p>3. Так же предприятие заботится о квалификации своих сотрудников и предоставляет им возможность повышения квалификации и отправляет на обучение.</p> <p>4. Предприятие оказывает материальную помощь сотрудникам организации и их семьям в различных критических ситуациях.</p>
<p><i>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - содействие охране окружающей среды; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - спонсорство и корпоративная благотворительность; - ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров); - готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д. 	<p>1. Ежегодно предприятие принимает участие в социально-значимых мероприятиях города, таких как масленица, день Победы и т.д.</p> <p>2. Предприятие проводит дни старшего поколения для бывших сотрудников, вышедших на пенсию, дни детства для детей сотрудников и т.д.</p> <p>3. Ежедневный контроль за качеством изготавливаемых блюд и качеством предоставления сервиса.</p>
<p><i>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - анализ правовых норм трудового законодательства; - анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; - анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в 	<p>1. Анализ специальных правовых и нормативных законодательных актов (ст. 328 ТК РФ, ч. 1 и 3 ст. 265 ТК РФ, Постановление Правительства РФ от 25.02.2000 N 163, Приказ МВД РФ от 13.05.2009 N 365, Приказ МВД РФ от 18.04.2011 N 206, Федеральные законы N 437-ФЗ и N 196-ФЗ);</p>

<i>области исследуемой деятельности.</i>	2. Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации (устав компании, памятка для сотрудника).
Перечень графического материала:	
<i>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</i>	Таблица 19 - Миссия, стратегии и цели КСО для ООО «Кубань питание»; Таблица 20 – Стейкхолдеры предприятия, влияющие на основные цели КСО; Таблица 21 – Стейкхолдеры предприятия и результаты их взаимодействия»; Таблица 22 – Затраты на мероприятия КСО Таблица 23 – Оценка эффективности программ КСО

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
---	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ОСГН ШБИП	Феденкова Анна Сергеевна			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМБА	Жирова Екатерина Игоревна		

4 Социальная ответственность

Международный стандарт (ISO 26000 "Руководство по социальной ответственности") определяет, что социально ответственная компания должна учитывать при принятии решений их социальные и экологические последствия, а социальная ответственность должна быть интегрирована в деятельность организации, учитывать интересы заинтересованных сторон и применяться во взаимоотношениях с ними [40].

Корпоративная социальная ответственность представляет собой:

1. Комплекс направлений политики и действий, которые непосредственно связаны с ключевыми стейкхолдерами и главными ценностями, что учитывают интересы сообществ, людей и окружающей среды;

2. Добровольное участие предприятия в улучшении жизни людей и общества;

3. Постоянное развитие как одна из целей бизнеса.

Предприятие, реализующее данную концепцию, добровольно соглашается на дополнительные обязательства перед обществом.

Для многих руководителей становится все очевиднее тот факт, что успех предприятия на рынке во многом зависит от объема ее инвестиций в социальную сферу страны. Как показывает практика, высокая корпоративная социальная ответственность позволяет сформировать положительный имидж фирмы.

Представители российской компании считают, что в нашей стране работодатели должны уделять больше внимания своим сотрудникам. Обеспечивая развитие, рыночный уровень оплаты труда и комфортные условия работы своих сотрудников, компания тем самым повышает их эффективность, лояльность и мотивацию своей команды к достижению успеха в общем деле.

Крупные предприятия обычно уже имеют долгосрочные программы по корпоративной социальной ответственности, но предприятия мелкого и среднего бизнеса не так часто реализуют данные программы [41].

Объектом исследования программ КСО в данной работе является общество с ограниченной ответственностью «Кубань питание». Организация не имеет уже готовой программы социальной ответственности, поэтому в ходе работы она будет разработана.

Основные этапы анализа социальной ответственности бизнеса:

- Определение стейкхолдеров организации.
- Определение структуры программ КСО.
- Определение затрат на программы КСО.
- Оценка эффективности и выработка рекомендаций.

*Разработка программы корпоративной социальной ответственности
для компании ООО «Кубань питание»*

На предприятии ООО «Кубань питание» используется традиционная модель КСО. Корпоративная социальная ответственность – такая концепция, при которой предприятие принимает во внимание интересы общества, возлагает на себя ответственность за влияние их деятельности на фирмы и прочие привлеченные стороны социальной сферы. Поэтому обязательство выходит за пределы установленного законом порядка соблюдать законодательство, но также допускаются случаи того, что предприятия имеют некоторую самостоятельность в принятии различных дополнительных мер для повышения качества жизни работников и их семей и их семей, а также общества в целом. Для успешной работы программы КСО – хороших результатов по социальным и экономическим показателям – необходимо внедрение подобных программ в стратегию предприятия. Тогда программа КСО будет выступать органическим вспомогательным элементом деятельности компании.

Таблица 19 - Миссия, стратегии и цели КСО для ООО «Кубань питание»

Миссия компании	Предоставлять работникам предприятий нефтегазового комплекса в столовых и санаториях качественно приготовленные блюда и сервис
Стратегия компании	Основная стратегия предприятия включает в себя знание положительных и отрицательных стороны собственной тактики ведения бизнеса, что позволяет столовым, находящимся под руководством ООО «Кубань питание», быть конкурентным и успешным, получать большую выручку.
Цели КСО	<ol style="list-style-type: none"> 1. Развитие персонала 2. Предоставление качественного спектра услуг общественного питания 3. Стабильность и устойчивость развития ООО «Кубань питание» в долгосрочной перспективе 4. Создание корпоративной культуры

Рассмотрев таблицу 19, можно сделать вывод, что цели данного предприятия в области КСО направлены на улучшение и развитие стратегии компании. Одной из главных целей, безусловно, является необходимость направить все силы на развитие персонала, дать им возможность стать настоящими экспертами своего дела, этому могут поспособствовать различные тренинги и обучение. Данный показатель позволит сократить текучесть кадров, а также получить качественных специалистов. Данная цель направлена на работников предприятия. Компания, которая не только обогащает свое предприятие, но и знает ситуацию на рынке конкурентов, заранее избавляет свой бизнес от ошибок и убытков. Организация, когда она стремится к качественной работе, сможет добиться в будущем стабильности и устойчивости, а также достижение главных целей, таких как максимизацию прибыли, повышение рентабельности и платежеспособности. Для достижения определенных результатов, необходимо производить изменения в компании, начиная непосредственно с внутренней среды. Данная тактика разделения на внутреннюю и внешнюю среду позволяет углубленно и с большей эффективностью проработать недостатки, что в целом поможет

предприятию повысить конкурентоспособность внутренней сети столовых и обслуживающих санаториев.

Определение стейкхолдеров программы КСО

После определения целей корпоративной социальной ответственности перейдем к определению стейкхолдеров программы. Стейкхолдеры – заинтересованные лица, которые предъявляют определенные требования к результатам деятельности организации и характеризуются определенной скоростью реакции. Выбор стейкхолдеров производится исходя из целей программы КСО. Стейкхолдеры для предприятия ООО «Кубань питание» представлены в таблице 20.

Таблица 20 - Стейкхолдеры предприятия, влияющие на основные цели КСО

Цели КСО	Стейкхолдеры
1. Развитие персонала	Работники, управленческий состав, руководитель филиала
2. Предоставление качественного спектра услуг общественного питания	Потребители услуг
3. Стабильность и устойчивость развития ООО «Кубань питание» в долгосрочной перспективе	Законодательные структуры, головная компания
4. Создание корпоративной культуры	Работники, управленческий состав, руководитель филиала

Сотрудники являются самым важным ресурсом в деятельности ООО «Кубань питание» и руководство компании прилагает большие усилия для развития и укрепления корпоративного духа персонала.

Руководство и управляющий состав являются «лицом» организации, и от грамотного управления, оказание помощи сотрудникам и тд зависит и имидж самого предприятия.

Потребители услуг, в первую очередь заинтересованы в получении от предприятия качественных услуг в сфере общественного питания..

Законодательные структуры являются косвенными стейкхолдерами, однако их влияние на деятельность компании велико.

В данной работе не рассматривается такая группа стейкхолдеров как конкуренты, так как предприятие оказывает услуги только предприятиям нефтегазового комплекса и является закрытой сетью.

Можно сделать вывод, учитывая приведенные данные, что предприятие, работающее в сфере общественного питания имеет сложную структуру, которая имеет большое влияние на всех стейкхолдеров. Это обязывает предприятие быть социально-ответственным перед государством, обществом и своими работниками.

Определение элементов программы КСО

Следующий этап разработки программы корпоративной социальной ответственности предприятия – определение элементов программы КСО. Множество факторов влияет на определение элементов – сфера деятельности компании; размер компании; финансовые возможности; сотрудничество с местными органами самоуправления и местными экологическими организациями; приверженность работников предприятия; ожидаемые результаты реализации программ и т.д. Для определения необходимого перечня мероприятий, нужно сопоставить стейкхолдеров компании, их интересы и мероприятия, которые затрагивают стейкхолдеров. Каждый элемент программы КСО рассчитывается на определенное время, поэтому различается на краткосрочные или среднесрочные. Ожидаемый результат от реализации программы дает возможность оценить значимость будущих итогов реализации программ. В таблице 21 рассмотрены примерные стейкхолдеры компании и результаты их взаимодействия.

Таблица 21 - Стейкхолдеры предприятия и результаты их взаимодействия

Стейкхолдеры	Описание Элемента	Ожидаемый результат
Работники	Социально-ответственное поведение	Сплочение коллектива, поддержание командного духа
Руководитель филиала, головная компания	Корпоративное волонтерство	Повышение рейтинга предприятия, устойчивое развитие
Потребители услуг	Социально-ответственное поведение	Получение качественного оказания сервиса по организации общественного питания
Законодательные структуры	Корпоративное волонтерство	Помощь в реализации социально-значимых мероприятий в Краснодарском крае

Таким образом, ООО «Кубань питание» реализует и внешние, и внутренние программы корпоративной социальной ответственности, направленные на всех стейкхолдеров. Многообразие социальных программ дает возможность создать предприятию более привлекательный образ в обществе, а также способствуют предоставлению широкого спектра качественных услуг в сфере общественного питания.

Затраты на программы КСО

Бюджет на предприятии ООО «Кубань питание» на мероприятия КСО распределен, в зависимости от:

- важности для целей предприятия;
- влияния на стейкхолдеров;
- ожидаемых результатов.

Программа КСО полностью соответствует главной миссии предприятия, а именно увеличивает привлекательность компании, как для гостей, так и для квалифицированных кадров. Обучение сотрудников способствует повышению уровня производства и качества товаров. Если говорить о структуре программ КСО, то можно сделать вывод, что ООО «Кубань питание» ставит уклон на развитие как внешних, так и внутренних социальных программ, отвечающих интересам стейкхолдеров, к которым можно отнести работников, управленческий состав, руководителя филиала,

потребителей услуг, а также законодательные структуры. В процессе изучения данной корпоративной социальной ответственности были разработаны некоторые рекомендации, которые можно предложить руководству компании. К данным рекомендациям относится дальнейшее развитие, поскольку на достигнутых уже результатах останавливаться нельзя, улучшение качества продукции и увеличение количества социальных программ. Ниже в таблице 22 представлены затраты на мероприятия и эффект от реализации данных мероприятий.

Таблица 22 - Затраты на мероприятия КСО

№	Мероприятия	Ед. измерения	Цена	Сроки реализации мероприятия	Стоимость реализации на планируемый период
1	Повышение квалификации сотрудников (Обучение персонала)	тыс.руб.	150	в течение 2018 года	150
2	Проведение «Дня старшего поколения»	тыс.руб.	20	20 августа	20
3	Участие в социально-значимых праздниках города	тыс.руб..	30	12-18 февраля (Масленица) 9 мая (День Победы) 30 сентября (День города)	30
4	Ежегодный субботник по очистке территории	тыс.руб.	10	21,28 апреля (Общегородской субботник)	10
5	Проведения праздника «День детства» для детей сотрудников филиала	тыс.руб.	15	1 июня (День детства)	15
6	Участие в благотворительных мероприятиях города	тыс.руб.	-	в течение всего 2018 года	-
	ИТОГО		225		225

Эффективность после проведенных мероприятий будет заключаться в следующем:

Таблица 23 - Оценка эффективности мероприятий КСО

№	Название мероприятия	Затраты, тыс.руб.	Эффект для компании	Эффект для общества
1	Повышение квалификации сотрудников (Обучение персонала)	150	Высокая квалификация сотрудников	Отлаженная работа предприятия, оказание качественных услуг
2	Проведение «Дня старшего поколения»	20	Усиление корпоративного духа	Память о бывших работниках предприятия, кто находится на пенсии
3	Участие в социально-значимых праздниках города	30	Вклад сотрудников в жизнь города, имидж предприятия	Привлечение частного бизнеса в социальную жизнь города
4	Ежегодный субботник по очистке территории	10	Вклад сотрудников в жизнь города, имидж предприятия	Чистота и порядок в городе
5	Проведения праздника «День детства» для детей сотрудников филиала	15	Усиление корпоративного духа	Укрепление семейных ценностей
6	Участие в благотворительных мероприятиях города	-	Вклад сотрудников в жизнь города, имидж предприятия	Привлечение граждан города к решению социальных проблем
ИТОГО СУММА		225		

По итогам представленных программ корпоративно-социальной ответственности, в организации ООО «Кубань питание» планируется выделить в 2018 году 225 тысяч рублей на реализацию программы КСО. Наибольший удельный вес имеет обучение сотрудников, почти 67% от общей суммы, так как предприятие ставит профессионализм своих работников на первое место.

В заключении хотелось сказать, проведя комплексный анализ предприятия: разработав программу, определив основных стейкхолдеров программы, а также просчитав затраты на реализацию всех мероприятий,

можно сказать, что общество с ограниченной ответственностью «Кубань питание» является социально-ответственным предприятием. Программы КСО отвечают миссии, стратегиям, целям КСО, а также интересам стейкхолдеров, на которые они направлены, что в будущем благотворительно повлияет на положительный имидж предприятия.

Заключение

В результате данной работы была сформирована система контроллинга для ООО «Кубань питание».

В первом разделе выпускной квалификационной работы были изучены теоретические основы системы контроллинга, основные концепции, функции и задачи, российский опыт развития контроллинга, а также две основные группы: стратегический и оперативный контроллинг с используемым инструментарием. В результате проведенного теоретического исследования по данной тематике выявлено, что изученные научные работы носят обобщающую и рекомендательную направленность.

Основываясь на том, что для формирования системы контроллинга необходимо проведение экспертной диагностики финансово-хозяйственной деятельности, во втором разделе были рассмотрены и проанализированы следующие вопросы:

- Анализ деятельности ООО «Кубань питание»;
- Диагностика финансовой деятельности предприятия;
- Мониторинг существующих систем контроля в управлении развитием предприятия.

В третьем разделе выпускной квалификационной работы была рассмотрена система менеджмента безопасности пищевой продукции ХАССП, предложена оценка комплексного потенциала предприятия, а также рекомендована методика оценки будущей эффективности предприятия, после внедрения системы контроллинга, включающая для рассмотрения экономическую, социальную и управленческую показатели эффективности. Также разработана программа адаптации системы контроллинга в организации.

В четвертом разделе была проанализирована корпоративная социальная ответственность организации и проведен анализ эффективности программ КСО ООО «Кубань питание».

Новизна диссертационной работы заключалась:

- в выявлении и обосновании функций и задач системы контроллинга, обеспечивающих стратегическое развитие организации;
- в определении места и значимости контроллинга в существующей системе менеджмента на предприятии;
- в разработке методики формирования системы контроллинга на предприятии;
- в создании организационного механизма адаптации системы контроллинга на предприятии.

Таким образом, формирование и внедрение системы контроллинга на предприятии общественного питания представляет собой систему мер организационно-экономического характера. Внедрение системы контроллинга обладает определенной степенью новизны, так как предполагает рассмотрение и адаптацию методов и инструментов контроллинга, существующих в международной практике к применению в деятельности отечественных предприятий общественного питания, включая внедрение в систему элементов, отражающих их специфику в российских рыночных условиях.

Список публикаций магистранта

1 Жирова Е.И., Селенчук Ж.О. Контроллинг как инструмент системы управления промышленной безопасностью на предприятиях нефтегазового комплекса. // Актуальные вопросы права, экономики и управления. Сборник статей XI Международной научно-практической конференции в г. Пенза - 2017

2 Жирова Е.И., Селенчук Ж.О. HR-менеджмент в России: современные тенденции и направления развития. «Научно-практические исследования» Выпуск № 2(2) (май, 2017) – С.76-82

3 Жирова Е.И., Глызина Т.С. Развитие экологического предпринимательства в природопользовании. // Проблемы геологии и освоения недр: Труды XX Международного симпозиума имени академика М.А.Усова. // Томск: Изд-во Томского политехнического университета. – 2016

4 Жирова Е.И. Оценка и перспективы развития ТЭК России и его влияние на формирование показателей национальной энергобезопасности. // Проблемы геологии и освоения недр: Труды XX Международного симпозиума имени академика М.А.Усова. // Томск: Изд-во Томского политехнического университета. – 2016

5 Жирова Е.И. Краудфандинговые технологии как способ реализации социальных проектов. Информационные технологии в науке, управлении, социальной сфере и медицине: III Международная научная конференция. – 2016

6 Жирова Е.И., Зубаха Е.Н. Зависимость экономики объединенных арабских эмиратов от нефтегазового сектора. // Проблемы геологии и освоения недр: Труды XVIII Международного симпозиума имени академика М.А.Усова. // Томск: Изд-во Томского политехнического университета. – 2014

Список использованных источников

- 1 Гладченко Т.Н. Контроллинг: конспект лекций. – Донецк: ДонГУУ, 2006. – 113с.
- 2 Ананькина Е. А., Данилочкин С. В., Данилочкина Н. Г. и др. Контроллинг как инструмент управления предприятием / под ред. Н. Г. Данилочкиной. – М.: ЮНИТИ, 2002.
- 3 Одинцова Т.М. Контроллинг как элемент механизма обеспечения сбалансированного устойчивого развития предприятия. // Вестник СЕВНТУ. – 2012. -№130. –С.144-150
- 4 Материалы симпозиумов по контроллингу: XII (МГТУ им. Н.Э. Баумана, ноябрь 2006 г.), XIII (Краснодарский край, апрель 2007 г.), XIV (Санкт-Петербург, октябрь 2007 г.), XV (Киев, апрель 2008 г.).
- 5 Лукьянова А.Н. Классификация современных методов контроллинга. // Наука и Экономика. -2012. -№3. –С.49-53
- 6 Каренов Р.С., Каренова Г.С. Контроллинг - новая система управления в рамках современного менеджмента. // Автоматика. Информатика. -2008. - №1. –С.11-17
- 7 Гаджимагомедов Т.Ч. Контроллинг как одна из функций эффективного управления предприятием сферы услуг. Транспортное дело России. -2009. - №12. – С.102 – 105
- 8 Фалько С.Г. Контроллинг для руководителей и специалистов. — М.: Финансы и статистика, 2008. — С. 272
- 9 Фалько С.Г. Контроллинг в России: современное состояние и перспективы развития. Контроллинг на малых и средних предприятиях. Сборник научных трудов IV международного конгресса по контроллингу. С.3-7
- 10 Штрайт, Б. Контроллинг и управление предприятием // Б. Штрайт, Е. Петрик, «Бухгалтерский учет и аудит». 1995. - № 5. - С. 32-36

- 11 Ивашкевич, В.Б. Контроллинг: сущность и назначение / В.Б. Ивашкевич // Бухгалтерский учет и аудит. 1991. № 7. С. 8 – 12
- 12 Месхи В.Ч., Иванов В.Ю. Контроллинг в системе управления предприятием. Вестник ДГТУ. – 2011. -№7. – С.1108 – 1112
- 13 Круссер Н.Г. Контроллинг как инструмент обеспечения стабильности организации в период кризиса.// Корпоративное управление и инновационное развитие Севера. Вестник научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. - 2009. - № 2. - С. 47-58.
- 14 Карминский А. М., Фалько С. Г, Жевага А. А., Иванова Н. Ю. Контроллинг. - М.: Финансы и статистика. - 2006. - 336 с.
- 15 Контроллинг на предприятии: содержание и функции. Электронный ресурс //: URL: <http://menezhmenti.ru/page266/page364/index.html> (дата обращения 05.05.2016)
- 16 Нечеухина Н.С. Контроллинг как инструмент управления предприятием.// Известия УрГЭУ. -2009. - №4. – С.103-107
- 17 Анализ финансовой устойчивости предприятия. Электронный ресурс //: URL: http://studbooks.net/1657514/finansy/analiz_finansovoy_ustoychivosti_predpriyatiya (дата обращения 25.03.2018)
- 18 Чечевицына Л.Н., Чечевицын К.В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности: учебник. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2013. - 368 с.
- 19 Анализ платежеспособности и ликвидности организации. Электронный ресурс //: URL: <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/likvidnost-predpriyatiya.html> (дата обращения 25.03.2018)
- 20 Ковалев В. В, Волкова О. Н.. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник. – М.: Велби, 2008. – 420 с.
- 21 Ромащенко Е.С. Теоретические аспекты и пути повышения деловой активности предприятия. Электронный ресурс //: URL

<https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-aspekty-i-puti-povysheniya-delovoy-aktivnosti-predpriyatiya> (дата обращения 30.03.2018)

22 Ковалев В. В, Волкова О. Н.. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник. – М.: Велби, 2008. – 420 с.

23 Данилочкина Н.Г. Управленческий учёт как инструмент контроллинга. Электронный журнал "Управляем предприятием", №7 (30) (дата обращения 05.04.2018)

24 Волошин Д.А., Локтев А.В. Совершенствование системы управленческого учета. Электронный ресурс //: URL: https://www.cfin.ru/management/controlling/mas_improvement.shtml (дата обращения 10.04.2018)

25 Волошин Д.А. Совершенствование и развитие системы управленческого учета на предприятии. Электронный ресурс //: URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-i-razvitie-sistemy-upravlencheskogo-ucheta-na-predpriyatii> (дата обращения 10.04.2018)

26 Методическое пособие по применению принципов ХАССП предприятиями, оказывающими населению услуги общественного питания. Электронный ресурс //: URL: <https://tagancity.ru/uploads/documents/news/2018//pr4.pdf> (дата обращения 15.04.2018)

27 Применение принципов ХАССП на малых и средних предприятиях. Электронный ресурс //: URL: <http://www.export-ugra.ru/upload/iblock/31a/31a642a8a67d96470d588c524ccfd057.pdf> (Дата обращения 16.04.2018)

28 Шляго Н.Н. Контроллинг фирмы. Электронный ресурс //: URL: <https://www.hse.ru/data/2013/02/05/1304956952/%D0%9A%D0%B3%20%D1%84%D0%B8%D1%80%D0%BC%D1%8B.pdf> (дата обращения 25.04.2018)

29 Вишнякова М.В. Современные подходы к формированию системы контроллинга на промышленном предприятии. // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. -2014. -№18. – С.102-111

30 Чувашлова М В. Внедрение контроллинга в систему управления предприятием авиационной промышленности. – 2013. – 156 с.

31 Макрусов В. В. , Дианова В. Ю. Таможенный менеджмент: учебное пособие - М.: Изд-во Российской таможенной. - 2009. - 278с.

32 Автоматизация. Электронный ресурс //: URL: <http://www.economrem.ru/diverecos-393-1.html> (дата обращения 29.04.2018)

33 Кумпилова Б. А. Принципы совершенствования организационной структуры предприятия. // Вестник Адыгейского государственного университета. -2009. -№1. – С.11-1

34 Гильдингерш М.Г., Добрусина М.Е. Механизм разработки и реализации эффективных кадровых решений. Электронный ресурс //: URL: http://journals.tsu.ru/uploads/import/1351/files/400_198.pdf (дата обращения 02.05.2018)

35 Горелик О.М. Модель контроллинга и этапы внедрения контроллинга. Электронный ресурс //: URL: http://www.elitarium.ru/vnedrenije_kontrollinga/ (дата обращения 02.05.2018)

36 Мухин В.В., Орлов А.И. Совершенствование организационных структур и контроллинг персонала на предприятиях типа "Научно-Исследовательский Институт" ракетно-космической промышленности. Электронный ресурс //: URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-organizatsionnyh-struktur-i-kontrolling-personala-na-predpriyatiyah-tipa-nauchno-issledovatel'skiy-institut> (дата обращения 03.05.2018)

37 Батов Г.Х., Пучкина Ю.В., Чомаева Р.А. Комплексная оценка потенциала и конкурентоспособности перерабатывающих предприятий АПК региона. Электронный ресурс //: URL: http://law-journal.ru/files/pdf/201202/201202_161.pdf (дата обращения 07.05.2018)

38 Канцеров Р.А., Гедиев К.Т. Методы оценки потенциала малых предприятий. Электронный ресурс //: URL:

<https://cyberleninka.ru/article/n/metody-otsenki-potentsiala-malyh-predpriyatiy-1>
(дата обращения 07.05.2018)

39 Петрова А.Т., Живаева Т.В. Оценка эффективности внедрения контроллинга управления товарными запасами. Электронный ресурс //: URL: http://ecsn.ru/files/pdf/201112/201112_311.pdf (дата обращения 08.05.2018)

40 Петренко С.Н. Стандарты социальной ответственности бизнеса: недостатки и преимущества адаптации к предприятиям. Электронный ресурс //: URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/standarty-sotsialnoy-otvetstvennosti-biznesa-nedostatki-i-preimuschestva-adaptatsii-k-ukrainskim-predpriyatiam>
(дата обращения 10.05.2018)

41 Маслова Е.Е., Сорокова Л.Е. Корпоративная социальная ответственность в обеспечении устойчивого развития промышленных предприятий. Электронный ресурс //: URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnaya-sotsialnaya-otvetstvennost-v-obespechenii-ustoychivogo-razvitiya-promyshlennyh-predpriyatiy> (дата обращения 11.05.2018)

Приложение А
(обязательное)

1 Theoretical aspects of controlling as a form of modern enterprise management

Студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМБА	Жирова Екатерина Игоревна		25.05.2018

Консультант ШИП (руководитель ВКР)

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор ШИП	Никулина И.Е.	д.э.н. профессор		

Консультант – лингвист ШБИП ОИЯ

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОИЯ ШБИП	Зеремская Ю.А.	доцент		

Introduction

Due to the economic situation characterized by the instability of the market situation, the importance of relevant information about the external and internal environment of the organization is on the first place in Russia.

The creation of a unified information system of enterprise management, as well as its implementation, optimization is the basis of the concept of controlling, which integrates management functions in achieving the goals of the organization. The controlling system allows organizing a single information and methodological space as a set of interrelated economic indicators and methods of their calculation, which allows coordinating the implementation of all management functions in the enterprise and contributes to the adoption of balanced management decisions.

Controlling as a direction of management and economic activity of enterprises in various industrial areas has no clear boundaries today. Methodological and conceptual-methodological basis of controlling is not developed in full, and there is no analysis of the Russian experience of the implementation of this system. In practice, only a few variants of partial functioning of the controlling system services are known.

Business management has become much more complicated nowadays, despite the open information space and globalization of the world economic systems, which reduce the period of time for choosing a balanced management decision. Management must have accurate information at the time of its adoption, and these materials should be organized and processed to make the right decisions.

Modern technical capabilities of information technology help to solve such a problem in the practice of controlling, which is a mechanism of analytical and information support of managers and managers of the enterprise necessary information.

The purpose of the master's thesis is that on the basis of the study of the theory and practice of control as a management function, to form a modern universal controlling system in the enterprise, which allows you to track the

movement of current production and commercial processes towards the implementation of strategic goals and objectives.

The choice of scientific and practical tasks of the thesis was based on the purpose and the problem of development and implementation of the controlling system at the enterprise:

1. It is necessary to reveal the theoretical and methodological aspects of controlling as one of the forms of modern enterprise management;
2. It is necessary to identify the features and stages of the theory and practice of strategic and operational controlling in the enterprise management system in Russia and foreign countries;
3. It is necessary to analyze the development of existing control systems in the enterprise, to identify problems and to suggest ways to eliminate them with the help of controlling system;
4. It is necessary to offer a method of formation on the basis of research of strategic development of the enterprise of modern controlling system for its implementation and development by means of modern methods of the analysis (SWOT - analysis, matrix McKinsey, GAP-analysis, etc.);
5. It is necessary to develop an algorithm for adapting the proposed controlling system in the enterprise.

The object of research – a limited liability company "Gazprom Pitanie", Krasnodar office of food catering.

The subject of the research is economic relations in the process of formation and development of the controlling system in the enterprise.

The novelty of the research is in the following points:

- identification and justification of the functions and tasks of the controlling system, ensuring the strategic development of the organization;
- determination of the place and importance of controlling in the existing quality management system in the enterprise;
- development of formation methods of controlling system at the enterprise;

- creation of an organizational mechanism for adaptation of the controlling system in the enterprise.

General scientific research methods are used in the thesis, including: induction and deduction, dialectical method, comparison, analysis of historical facts, statistical methods of data processing. Analysis, modeling, classification and typology, synthesis and scientific abstraction are used to form the results of the research.

Theoretical and practical significance of the study is the formation of a modern controlling system based on the study of the enterprise development strategy. This will allow us to assess its potential. Possible ways of implementing the changes in the organization for its development will be proposed, taking into account the formulated and justified tools of the controlling system. The results can be used to optimize the socio-economic strategy of the enterprise.

1 Theoretical aspects of controlling as a form of modern enterprise management

1.1 Nature, definitions and concepts of controlling

The development and formation of new market forms of management, tough competition, increasing dynamism and complexity of the economic space of the organization, require changes in methods and style of business management. The situation requires the development of completely new approaches and methods of planning, control, accounting and analysis of economic activities, for making timely management decisions. This ensures the achievement of business goals and maximization of profits. The introduction and use of a modern controlling system is the basis for improving the economic activities of organizations.

Today, there are different definitions of "controlling". This is due to its complexity and versatility in the management system. Some authors consider "controlling" as a system of support of management decisions, while others consider it as a system of collecting information to support the business

management process, and others consider it as a philosophy and way of thinking. Controlling is a reliable and effective tool of organization management. This explains the close attention to it.

The use of controlling allowed to increase the efficiency of management in foreign organization. Although, the use of this system is difficult in Russian organizations. This is due to the fact that the methodological basis of the concept of controlling in management has not been fully formed and there is no generally recognized and monotonous interpretation of the concept under consideration.

The essence of this concept is presented in the definition of H. D. Danilochikina: "Controlling is a functionally separate direction of economic work at the enterprise associated with the implementation of financial and economic commenting function in management for operational and strategic management decisions".

Controlling as a future management system plays a special role in ensuring the long-term operation of the enterprise and its structural units. Comparison of planned and actual values of controlled indicators based on the development plan and budgeting of the enterprise is the core of the controlling system. Control and management give way to self-control and self-government in a particular organizational unit as the management system of the enterprise. At the same time, the cycle of management decision support ("plan – organization of implementation – accounting – control – analysis – regulation") is observed at each of the three levels: strategic, operational and tactical level.

The following reasons explain the need for the appearance of controlling in modern enterprises:

- Increasing environmental instability leads to additional requirements in the enterprise management system;
- The focus from the control of the past is shifted to the analysis of the future;
- Increasing the speed of response to changes in the environment, increasing the flexibility of the enterprise;

- The need for continuous monitoring of changes in the external internal environment of enterprises;
- The need for a well-thought system of actions to ensure the survival of the enterprise and crisis situations;
- The complexity of the enterprise management system requires a coordination mechanism within the management system;
- Information boom with a lack of relevant information requires the construction of a special system of information management;
- General cultural aspiration to synthesis, integration of various fields of knowledge and human activity.

Traditionally, all concepts of controlling are divided into three groups:

1) *Controlling is a function integrated into the accounting system.* The main attention in the course of economic analysis is directed to the indicators of the company's performance, expressed in monetary terms. The focus on overall financial results dominates this concept. The main feature of this controlling concept is that it is focused only on the past dynamics and current management tasks. This concept is focused on the accounting system, in recent years no longer has its supporters, and can be considered only in a historical context.

2) *The concept of controlling is based on the priority orientation of controlling to provide management services with information necessary for decision-making.* Such information is complex, it covers qualitative and quantitative aspects of the enterprise activity and it is presented by various types of indicators, contains data on the past, present and planned or predicted future, i.e. it becomes the tool of providing the whole information field of the organization management system.

3) The concept of controlling is focused on management with an emphasis on coordination, planning and control.

Each of these concepts is limited, private and corresponds to the initial stages and early experience of the introduction of controlling in the practice of management.

4) The concept of controlling as a tool ensures the elimination of bottlenecks in the organization and is future-oriented in accordance with the strategic objectives of the enterprise. With this understanding of controlling, it is involved in all stages of the management process, the ultimate goal of which is to ensure the competitiveness and profitability of the enterprise.

Recently, the definition of controlling as a cost management system has been widely used in research. Many authors identify controlling with management accounting. But it's not right. Controlling phenomenon is more capacious, more diverse. It includes goals, objectives, functions, and methods.

Thus, controlling can be called a system of management of the process of achieving the goals of the enterprise, integrating operational and strategic planning and analysis, control of costs and results, marketing and decision-making in a single enterprise management system.

A large number of definitions and a variety of views suggest that the controlling system is an intensively developing theoretical and practical direction in the field of financial and economic management of the organization.

You can make a fair conclusion that the controlling covers the new elements in comparison with the system of management accounting: strategy changes, coordination of objectives, marketing management.

Experience of controlling system development in Russia

Interest in controlling in the Russian Federation appeared in the early 1990s. The banking system was the most developing sector of the market economy. Therefore, the first dissemination of such concepts as the controlling started with this sector. Later, industrial enterprises joined this system.

However, in Western Europe there was a different sequence. The first companies that worked in various fields (trade, services, transport, industry, education, etc.) began to show interest in controlling.

In general, controlling services came out of such structures as financial, planning and economic or information-analytical departments.

The development of this direction is not only due to changes in the structure of time spent on the implementation of various management functions. In most Russian companies that actively use the controlling system, the controller spends about 50% of its time collecting, processing and preparing data. Time can be reduced by automating processes and standardizing data accounting and processing. The time available through automation should be devoted to consulting activities.

The Association of controllers in Russia

The Association of controllers was established in 2000 as a communication platform for people who actively practice controlling. This Association has the following goals:

- promotion of the teaching, methodology and philosophy of controlling;
- open communication interaction, accumulation and multiplication of professional information, as well as knowledge exchange among specialists who are engaged in the problems of development and implementation of the controlling system in enterprises in different areas of the national economy;
- assistance in selection of personnel for organizations and businesses;
- the quality of education and training of specialists in controlling.

The main objectives of the Association are:

- formation of a common terminology with regards to the controlling system;
- establishing and maintaining contacts with enterprises that have implemented the system and various unions of controllers in foreign countries;
- development of recommendations for employees who are engaged in the implementation of the controlling system in organizations and enterprises;
- development of documentation for the training of specialists in educational institutions in the field of controlling.

Specialists in this field are in great demand at medium and large businesses in Russia.

In conclusion, I would like to say that for the period of more than 20 years, controlling in Russia has passed steps from accounting and analytical functions to

one of the main sources of relevant information for management. The theory and practice of Russian controlling has developed according to the "German model". However, in some Russian companies operating in the fuel and energy sector, there is a share of the "American model".

The prospects for the development of controlling both in the medium and long term are related to the coverage of new areas of activity (network organizations, intangible assets, NPOs, etc.). In addition, the development prospects are associated with the change in the status of controllers in enterprises: the implementation of the functions of internal consultants of the enterprise management in the field of management.

1.2 Functions and tasks of controlling

The purpose of controlling is to control the orientation of the management process to achieve all the goals of the enterprise. The purpose of the controlling system determines its main functions. There is no clear and unified opinion on this issue among the specialists dealing with the problems of controlling. For example, B. Strait, E. Petrik believes that controlling is inherent in the functions of planning, control, regulation and information function. Professor V. B. Ivashkevich considers that there are three main functions of controlling: information, control, management.

The main argument in the allocation of complex functions of the controlling system is the essence of the concept and purpose of the system. The essence of the controlling system (based on definition) is the integration of individual elements of the management functions, thus, this system has the following functions:

- Information function. The purpose of this function is to develop controlling information for management by transforming the data (information flows) entering the controlling department;

- Accounting and control function should be used in the comparison of planned and actual values to measure and assess the degree of achievement of the goal, the establishment of acceptable limits of deviations from the specified parameters, the interpretation of the causes of deviations and the development of proposals to reduce them;

- Analytic function. The essence of this function is to develop the main controlled indicators to assess the efficiency of the enterprise; to determine the degree of influence of various factors on the value of the final result; to develop measures to eliminate and prevent deviations in the future, in calculating the profitability and feasibility of a commercial transaction;

- Planning function. The purpose of coordination of individual production plans in relation to the overall plan in both short-term and long-term planning, budgeting, development of planned and targeted information.

It is impossible to agree that certain specialists give the controlling system also a managerial function, arguing that the management of the enterprise is the sphere of management tasks. And without controlling it is impossible to talk about real enterprise management.

Such statements arise from the fact that the concepts of "management" and "controlling" are almost equivalent. But then these professionals come to the assertion that controlling is not directly involved in the management of the enterprise. In this regard, the question arises: how does controlling manifest itself in the enterprise management system?

A critical analysis of the points of view on this issue leads to the idea that controlling implements not a management but a commenting function of management. Controlling, developing alternative options in making management decisions, prepares a wide range of possible ways to implement the goals with the justifications and comments of each.

Controlling provides information important for:

- definition of strategy and planning of future processes and results of the enterprise;

- monitoring of current activities;
- cost optimization;
- performance evaluations;
- decrease of subjectivity in the process of making management decisions.

At the same time, the head of the enterprise has the right to choose one or another of the proposed options.

Consequently, the specific function of controlling is manifested in the fact that, without participating in the management process, it provides great assistance to management in the process of making effective management decisions.

The prioritization of a function is also not specific. Analysis of indicators and identification of cause-and-effect relationships is the basis of the functioning of the controlling system. Because of this, the analytical function is considered as a priority. In other words, analysis is the heart of controlling, but without the necessary information, the whole mechanism is idle. Therefore, the information function, which provides the whole process of movement and development of the controlling system, is of the original nature. It should be remembered that regardless of whether there is controlling in the enterprise (it can be just a group of employees engaged in analytical work) or not – the urgent financial and economic problems of the enterprise require "to control". Therefore, all controlling functions are of paramount importance.

The main task of the controlling service is to consistently and timely analyze the financial and economic activities of all departments of the enterprise, taking into account the planned costs and profits. In addition, the task of controlling is to prepare initiative proposals to eliminate inconsistencies with planned tasks and recommendations for improving the results of work.

To achieve the main goal of controlling the following tasks are solved:

1. It is necessary to solve the following tasks in the field of accounting:
 - creation of a system for collecting and processing information essential for making management decisions at different levels of management;

- development and maintenance of internal accounting system of information on technological processes

- selection or development of accounting methods, as well as criteria for assessing the activities of the enterprise as a whole and its individual units.

2. It is necessary to solve the following tasks in the field of planning:

- formation and development of the integrated planning system;
- development of planning methods;
- identification of information necessary for planning and ways of obtaining it;
- development of methods of conducting, monitoring the implementation of plans, determining the venue and volume.

As part of the controlling system, you determine how and when to plan, assess the possibility of implementing the planned activities. Thus, the controlling service based on the analysis advises how and when to plan and evaluate the possibility of implementing the planned activities, and does not determine what to plan.

You develop control documents, which fix the terms of control and the content of controlled functions, on the basis of planned documents. For this purpose, the permissible deviations of the control values are determined in advance. In accordance with the control documents, a comparison of actual and planned characteristics is carried out and the degree of achievement of the goal is identified. Further, the analysis of deviations with the clarification of the causes of their appearance is carried out. According to the results of the analysis, they develop proposals to reduce deviations.

3. It is necessary to solve the following tasks in the field of information support:

- development of information system architecture;
- standardization of information channels and media;
- selection of information processing methods to provide the company's management with analytical information;

- carrying out special studies that determine the condition and development of the enterprise in market conditions.

The controlling system should collect and process information, provide it to the management for decision-making. Controlling as a concept of management system is a response to changes in the external conditions of enterprises.

The resulting list of functions and tasks of controlling makes it possible to present the scope of its application. The scope of controlling functions implemented at the enterprise depends on the following factors:

- economic condition of the enterprise;
- management's understanding of the importance and usefulness of controlling functions implementation;
- type of organization (number of employees, volume of production);
- the level of diversification of production, the range of products;
- the current level and areas of competition;
- the level of qualification of management personnel;
- qualification level of the controlling service employees.

Since the task of controlling is to target the enterprise management system to achieve its goals, the task of controlling is a complex structure. It (controlling) combines various elements such as goal setting, planning, accounting, control, analysis, information flow management and development of recommendations for management decision-making. Therefore, controlling provides a systematic, holistic view of the company's activities in the past, present and future, an integrated approach to the identification and solution of the challenges facing the company. Thus, controlling is divided into two types: operational and strategic controlling.

1.3 Strategic and operational controlling in the management system

Controlling is a system of managing the achievement of goals and an integral part of enterprise management. Modern management divides the goals of

the enterprise into two groups: operational (short-term) and strategic (long-term) ones. Therefore, controlling allows you to monitor the achievements of both strategic and operational goals of the enterprise constantly. Therefore, controlling as a system includes two main aspects: strategic and operational ones.

Strategic controlling should help the company to use its existing advantages effectively and create new potential for successful activities in the future. The strategic controlling service acts as an internal consultant of managers and owners of the enterprise in the development of strategy, strategic goals and objectives. It provides the necessary information to guide the decision-making process.

Strategic controlling is responsible for the validity of strategic plans. Before monitoring the achievement of a goal, it is necessary to establish how well it is chosen and how realistically it is achieved. You need to select areas of control to develop a system of tracking the achievement of strategic goals:

- Strategic objectives (both qualitative and quantitative));
- Critical external and internal conditions underlying the strategic plans;
- Weaknesses identified by the analysis of the strategic plan

When determining the system of controlled indicators, it is necessary to remember the following requirements:

- The volume of indicators should be limited;
- Indicators should contain data for the whole enterprise, as well as for all its divisions;

- The selected indicators should be dynamic and promising;

Analysis of the selected controlled indicators includes the following:

- Comparison of normative and actual values in order to identify deviations;
- Identification of the causes and perpetrators of deviations;
- Determination of the relationship between the resulting deviations;
- Analysis of the influence of the obtained deviations on the final results

Analytical information is passed to administration for managerial decision-making with a certain periodicity.

Приложение Б

(Справочное)

Горизонтальный баланс предприятия

Таблица 1 - Горизонтальный анализ бухгалтерского анализа предприятия

Наименование показателя	На отч. дату отч. периода (2017 год)	На 31.12 предыдущего года (2016 год)	Отклонения	
	(тыс. руб.)	(тыс. руб.)	абсолютное (тыс. руб.)	относительное (%)
1	2	3	4	5
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Нематериальные активы	-	-	-	-
Основные средства	34 776	34 042	734	102
Доходные вложения в материальные ценности	-	-	-	-
Финансовые вложения	-	-	-	-
Отложенные налоговые активы	3 687	3 359	328	109
Прочие внеоборотные активы	-	-	-	-
Итого по разделу I	38 463	37 401	1 062	103
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Запасы	21 808	17 579	4 229	124
НДС по приобретенным ценностям	-	6	- (6)	-
Дебиторская задолженность	8 724	21 937	- (13 213)	40
Финансовые вложения (за искл. денежных эквивалентов)	26 048	23 606	2 442	110
Денежные средства и денежные эквиваленты	46 420	34 242	12 178	136
Прочие оборотные активы	265	481	- (216)	55
Итого по разделу II	103 265	97 851	5 414	105
БАЛАНС	141 728	135 252	6 476	104

Продолжение таблицы

III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	74 858	74 858	-	-
Переоценка внеоборотных активов	-	-	-	-
Добавочный капитал (без переоценки)	-	-	-	-
Резервный капитал		-	-	-
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	14 855	14 748	107	101
Итого по разделу III	89 713	89 606	107	101
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	-	-	-	-
Отложенные налоговые	242	297	- (55)	81
Прочие обязательства	-	-	-	-
Итого по разделу IV	242	297	- (55)	81
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	-	-	-	-
Кредиторская задолженность	33 625	29 039	4 586	116
Оценочные обязательства	18 148	16 310	1 838	111
Итого по разделу V	51 773	45 349	6 424	114
БАЛАНС	141 728	135 252	6 476	104

Приложение В

(Справочное)

Вертикальный баланс предприятия

Таблица 1 - Вертикальный анализ бухгалтерского баланса организации

Наименование показателя	Сумма на конец периода (тыс. руб.)	% к валюте баланса на конец периода	Сумма на начало периода (тыс. руб.)	% к валюте баланса на начало периода	Отклонение (%)
1	2	3	4	5	6
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
Нематериальные активы	-	-	-	-	-
Основные средства	34 776	24,5	34 042	25,2	- (0,7)
Доходные вложения в мат.ценности	-	-	-	-	-
Финансовые вложения	-	-	-	-	-
Отложенные налоговые активы	3 687	2,5	3 359	2,8	- (0,3)
Прочие внеоборотные активы	-	-	-	-	-
Итого по разделу I	38 463	27,0	37 401	28,0	- (1)
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
Запасы	21 808	15,4	17 579	13,0	+ 2,4
НДС по приобретенным ценностям	-	-	6	0	0
Дебиторская задолженность	8 724	6,2	21 937	16,1	- (9,9)
Финансовые вложения (за искл. денежных эквивалентов)	26 048	18,4	23 606	17,3	+ 1,1
Денежные средства и ден.эквиваленты	46 420	32,7	34 242	25,2	+ 7,5

Продолжение таблицы

Прочие оборотные активы	265	0,3	481	0,4	- (0,1)
Итого по разделу II	103 265	73,0	97 851	72,0	+ 1
ВАЛЮТА БАЛАНСА	141 728	100	135 252	100	
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ					
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	74 858	52,8	74 858	55,3	- (2,5)
Переоценка внеоборотных активов	-		-		
Добавочный капитал (без переоценки)	-		-		
Резервный капитал	-		-		
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	14 855	10,5	14 748	10,9	- (0,4)
Итого по разделу III	89 713	63,3	89 606	66,2	- (2,9)
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА					
Заемные средства	-		-		
Отложенные налоговые	242	0,2	297	0,3	- (0,1)
Прочие обязательства	-		-		
Итого по разделу IV	242	0,2	297	0,3	- (0,1)
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА					
Заемные средства	-		-		
Кредиторская задолженность	33 625	23,7	29 039	21,4	+ 2,3
Оценочные обязательства	18 148	12,8	16 310	12,1	+ 0,7
Итого по разделу V	51 773	36,5	45 349	33,5	+ 1
ВАЛЮТА БАЛАНСА	141 728	100	135 252	100	