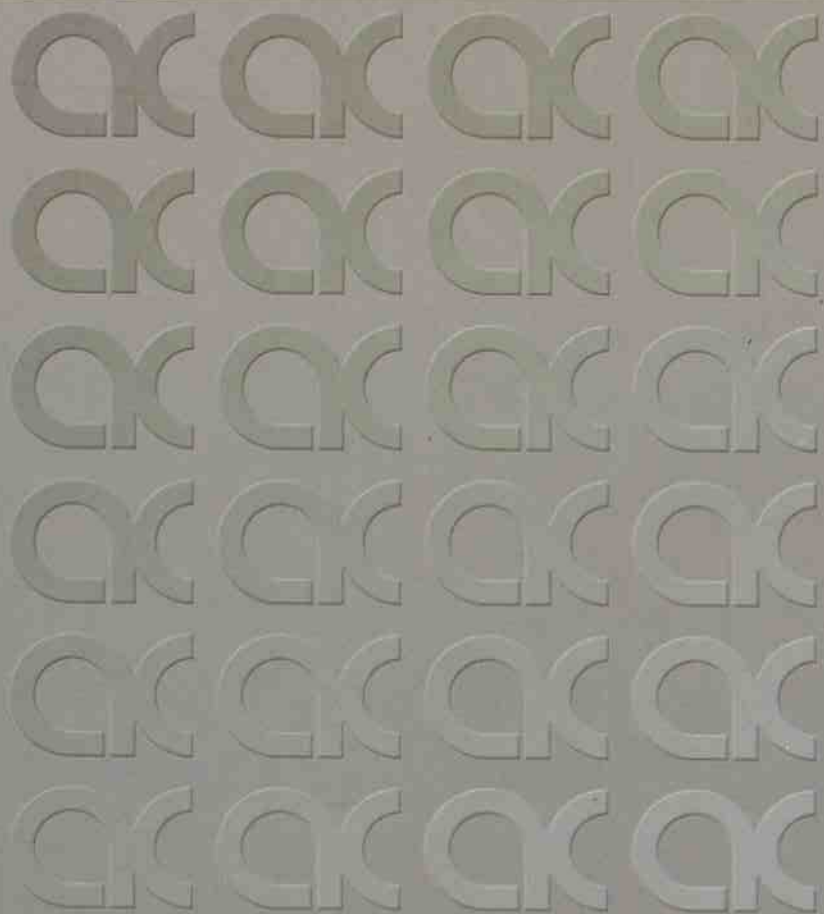


# КОНТРОЛЛИНГ



# КОНТРОЛЛИНГ

Под редакцией  
**А.М.Карминского и С.Г.Фалько**

*Второе издание, доработанное*

Допущено  
Учебно-методическим объединением вузов  
по университетскому политехническому образованию  
в качестве учебника

для студентов высших учебных заведений,  
обучающихся по направлению 220700

"Организация и управление наукоемкими производствами",  
специальности 220701 "Менеджмент высоких технологий"



МОСКВА  
"ФИНАНСЫ И СТАТИСТИКА"

2009



ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ  
"ИНФРА-М"

УДК 658.01(075.8)  
ББК 65.291.28я73  
К65

**АВТОРЫ:**

**А.М. Карминский, С.Г. Фалько,  
А.А. Жевага, Н.Ю. Иванова**

**РЕЦЕНЗЕНТЫ:**

**Кафедра проблем рынка и хозяйственного механизма  
Академии народного хозяйства  
при Правительстве Российской Федерации  
(заведующий кафедрой – О.Д. Проценко,  
профессор, доктор экономических наук);  
В.Г. Ларионов,  
профессор, доктор технических наук,  
Государственный университет – Высшая школа экономики**

**К65 Контроллинг: учебник / А.М. Карминский, С.Г. Фалько, А.А. Же-  
вага, Н.Ю. Иванова; под ред. А.М. Карминского, С.Г. Фалько. –  
2-е изд., дораб. – М.: Финансы и статистика; ИНФРА-М, 2009. –  
336 с.: ил.**

ISBN 978-5-279-03420-8 (Финансы и статистика)  
ISBN 978-5-16-003743-1 (ИНФРА-М)

Изложены методологические основы и практика разработки и внедрения систем контроллинга. Рассмотрены функции, задачи и инструменты контроллинга функциональных областей деятельности организации, особенности оперативного и стратегического контроллинга. Особое внимание уделено информационной поддержке контроллинга. Проанализирован опыт внедрения систем контроллинга на отечественных предприятиях различных отраслей народного хозяйства. В отличие от первого издания (2006г.) определены перспективы развития контроллинга у нас в стране.

Для студентов, преподавателей и аспирантов экономических вузов и факультетов, а также для бизнесменов, стремящихся к построению эффективных систем управления.

К 0605010205 – 041 без объявл.  
010(01) – 2009

УДК 658.01(075.8)  
ББК 65.291.28я73

ISBN 978-5-279-03420-8  
ISBN 978-5-16-003743-1

© Коллектив авторов, 2006, 2009  
© Издательство «Финансы и статистика», 2009

## Оглавление

Предисловие .....	5
<b>Глава 1. ВВЕДЕНИЕ В КОНТРОЛЛИНГ .....</b>	<b>7</b>
1.1. Сущность контроллинга .....	7
1.2. Историческая справка .....	10
1.3. Функции и задачи контроллинга .....	14
1.4. Стратегический и оперативный контроллинг в системе управления .....	20
<b>Глава 2. ИНСТРУМЕНТЫ КОНТРОЛЛИНГА .....</b>	<b>34</b>
2.1. Формирование структуры бизнеса .....	34
2.2. Система управленческого учета .....	40
2.3. Системы показателей оценки деятельности предприятия и его подразделений .....	49
2.4. Планирование и бюджетирование в системе контроллинга .....	57
2.5. Анализ отклонений в системе контроллинга .....	65
<b>Глава 3. ОБЪЕКТЫ КОНТРОЛЛИНГА .....</b>	<b>75</b>
3.1. Контроллинг внешней среды (КВС) .....	75
3.2. Контроллинг маркетинга и сбыта (КМС) .....	83
3.3. Контроллинг обеспечения ресурсами (КОР) .....	88
3.4. Контроллинг производства (КП) .....	91
3.5. Контроллинг логистики (КЛ) .....	96
3.6. Финансовый контроллинг (ФК) .....	98
3.7. Контроллинг персонала .....	107
3.8. Контроллинг инвестиций (КИ) .....	110
3.9. Контроллинг инновационных процессов (КИП) .....	114
<b>Глава 4. ИНФОРМАЦИОННАЯ ПОДДЕРЖКА КОНТРОЛЛИНГА .....</b>	<b>139</b>
4.1. Назначение и задачи информатизации контроллинга .....	139
4.2. Формирование единого информационного пространства .....	141
4.3. Информация в системе контроллинга .....	148
4.4. Математическая поддержка принятия решений .....	169
4.5. Практические аспекты реализации концепции контроллинга .....	175
4.6. Контроллинг информационных технологий .....	197

<b>Глава 5. ОРГАНИЗАЦИЯ СЛУЖБЫ КОНТРОЛЛИНГА</b> ....	215
5.1. Организация подразделения контроллинга .....	215
5.2. Профессиональные и личностные качества контроллера .....	222
5.3. Функции контроллера .....	224
<b>Глава 6. ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЛИНГА В ОРГАНИЗАЦИИ</b> .....	230
6.1. Предпосылки формирования системы контроллинга в организации .....	230
6.2. Фазы внедрения контроллинга .....	232
6.3. Темпы внедрения контроллинга .....	236
6.4. Типичные ошибки при внедрении контроллинга .....	240
<b>Глава 7. ПРАКТИКА КОНТРОЛЛИНГА</b> .....	248
7.1. Практика контроллинга на ОАО "Чепецкий механический завод" .....	248
7.2. Практика контроллинга в ОАО "Храпуновский инструментальный завод" .....	265
7.3. Практика контроллинга в ГК "Конти" .....	279
7.4. Практика контроллинга в ОАО КБ "Русский Южный Банк" .....	284
7.5. Практика контроллинга во Владивостокском государственном университете экономики и сервиса .....	295
7.6. Практика контроллинга разработок в ОАО АВТОВАЗ .....	307
<b>Заключение</b> .....	317
<b>Глоссарий</b> .....	321
<b>Список сокращений</b> .....	328
<b>Предметный указатель</b> .....	332

## Предисловие

Новый век требует новых дисциплин, одной из них является "Контроллинг". Подготовка контроллеров в отечественных вузах ведется со второй половины 90-х гг. XX в., однако только в 2003 г. была открыта специализация "Контроллинг организации" в рамках специальности "Менеджмент". В связи с этим первый регулярный учебник\*, предыдущее издание которого достаточно быстро разошлось, имеет вполне сформировавшуюся аудиторию.

Службы (отделы) контроллинга уже перестали быть "экзотикой" для многих крупных и ряда средних отечественных предприятий. Не важно, что подразделения, выполняющие функции контроллинга, не всегда носят одноименное название. Существенно важнее, что на предприятии внедряется методология и реализуются основные принципы контроллинга; на некоторых предприятиях введены должности заместителя генерального директора или директора по контроллингу.

Как в России, так и за рубежом существуют и используются на практике различные концепции контроллинга: от регистрационной до координационно-навигационной. Доминируют учетно-аналитическая и координационно-интеграционная концепции, в рамках системы оперативного контроллинга. Стратегический контроллинг пока не получил достаточно широкого распространения ввиду новизны и сложности предмета, хотя работы в этом направлении ведутся.

Различие в концепциях косвенно проявляется в названиях учебных курсов и соответствующих им методических материалов. Распространены дисциплины с акцентом на ту или иную составляющую контроллинга: "Планирование и контроллинг", "Учет и контроллинг", "Финансовый анализ и контроллинг на предприятии" и т.п.

Для формирования у читателя четкого представления о предмете и методах контроллинга в учебнике дана историческая справка, описаны цели, функции, задачи и инструменты контроллинга как научной дисциплины и методологии (главы 1, 2). В главе 2 рассмотрены также принципиальные отличия оперативного контроллинга от стратегического.

\* Контроллинг: учебник / А.М. Карминский, С.Г. Фалько, А.А. Жевага, Н.Ю. Иванова; под ред. А.М. Карминского, С.Г. Фалько. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 336 с.

В главе 3 представлены функции, задачи и инструменты контроллинга в разрезе деятельности основных функциональных подразделений: маркетинга, логистики, инноваций, производства и др. Это не противоречит практике построения централизованной системы контроллинга на большинстве отечественных предприятий, когда все функции контроллинга сосредотачиваются и выполняются в штабном подразделении, подчиненном непосредственно первому лицу. В какой-то мере это опережает существующую практику позиционирования контроллинга в России, однако на некоторых, наиболее развитых, крупных отечественных предприятиях в организационной структуре присутствуют такие службы, как "Контроллинг логистики", "Контроллинг маркетинга" и т.п.

Подробное освещение вопросов информационной поддержки контроллинга на предприятии (в главе 4) – отличительная особенность данного учебника. На наш взгляд, это оправдано тем, что контроллер является поставщиком управленческой информации для менеджеров. Он отвечает за своевременность, полноту и адекватность ее представления. А без современных корпоративных информационных систем это сделать сегодня практически невозможно.

В связи с особой ролью службы контроллинга требуется уделять пристальное внимание к вопросам структуризации и внедрения в компании соответствующих организационных и регламентных положений, чему посвящены главы 5 и 6.

Впервые в учебно-методической литературе изложена практика внедрения контроллинга на отечественных предприятиях различных отраслей (глава 7): машиностроения и металлургии, автомобилестроения, строительства, а также в банковском бизнесе и образовании.

Учебник ориентирован в первую очередь на студентов, обучающихся по специальностям "Менеджмент", "Экономика и управление на предприятии", "Менеджмент высоких технологий". Кроме того, он может быть рекомендован преподавателям, аспирантам, научным работникам и практикам, занимающимся проблемами контроллинга.

Авторский коллектив благодарит за предоставленные данные о предприятиях и организациях, а также за разрешение их использовать в учебнике О.А. Дедова, Д.А. Соколова, Ю.М. Юрескула, Т.Г. Гунькину, Г.И. Мальцеву, С.П. Прохорова, М.Н. Головки, А.В. Гачко. Отдельная благодарность за полезные замечания и рекомендации рецензентам – профессорам В.Г. Ларионову и О.Д. Проценко.

Учебное издание

**Карминский Александр Маркович**  
**Фалько Сергей Григорьевич**  
**Жевага Александр Александрович**  
**Иванова Надежда Юрьевна**

**КОНТРОЛЛИНГ**

Заведующая редакцией **Л.А. Табакова**  
Редактор **А.М. Маторина**  
Младший редактор **Н.А. Федорова**  
Художественный редактор **Ю.И. Артюхов**  
Технический редактор **В.Ю. Фотиева**  
Корректоры **С.Н. Климанова, Г.В. Хлотцева**  
Компьютерная верстка **Б.В. Черникова**  
Оформление художника **В.П. Григорьева**

ИБ № 5317

Подписано в печать 10.06.2009. Формат 60 × 90/16.  
Печать офсетная. Гарнитура "Таймс".  
Усл. п. л. 21,0. Уч. изд. л. 19,83.  
Тираж 1500 экз. Заказ № 2100 «С» 041.

Издательство "Финансы и статистика"  
101000, Москва, ул. Покровка, 7  
Телефон (495) 625-35-02, факс (495) 625-09-57  
E-mail: mail@finstat.ru <http://www.finstat.ru>

Издательский Дом "ИНФРА-М"  
127282, Москва, ул. Полярная, д. 31в  
Тел.: (495) 380-05-40, 380-05-43. Факс: (495) 363-92-12  
E-mail: books@infra-m.ru <http://www.infra-m.ru>

Отпечатано с готовых диапозитивов в ОАО ордена «Знак Почета»  
«Смоленская областная типография им. В. И. Смирнова»,  
214000, г. Смоленск, пр-т им. Ю. Гагарина, 2.