

Наибольший удельный вес занимают телефонные звонки от компаний, предлагающих услуги бизнес-образования, и рекомендации. Часть респондентов, участвующих в опросе, искали информацию о тренинговых компаниях в сети Интернет. Наименьшую долю занимают респонденты, которые в процессе поиска компании использовали справочники и печатные издания.

Только 21 % респондентов ни при каких условиях не будут сотрудничать с другими компаниями, в случае возникновения необходимости обучении своих сотрудников. 14 % опрошенных коммерческих организаций в будущем планируют сотрудничать с той же компанией, в которой проходили обучение в текущем году, но также будут рассматривать предложения других тренинговых компаний. Наибольшая часть потребителей услуг бизнес-образования (53 %) ежегодно рассматривают предложения разных компаний.

Говоря о прогнозах развития рынка услуг краткосрочного бизнес-образования, отметим, что 82 % опрошенных респондентов планируют участвовать в семинарах и тренингах в 2011 году, 15 % будут участвовать по мере необходимости и 3 % не планируют обучение.

Следует добавить, что 69 % респондентов выразили заинтересованность в семинарах и тренингах по продажам, 41 % по маркетингу, 40 % по управлению персоналом.

Таким образом, белорусские компании все больше стали осознавать факт прямой зависимости своей конкурентоспособности от уровня подготовки персонала. Необходимость повышения квалификации продиктована требованиями прямой рыночной конкуренции и потребностью в оптимизации работы организаций.

Поэтому в ближайшей перспективе спрос на краткосрочное бизнес-образование будет активно расти, также будет увеличиваться требовательность заказчиков данного вида услуг и развиваться система оценки результатов проведенного обучения.

*О. А. Балабанович, ассистент,  
УО «БГЭУ», (г. Минск)*

## **КОНТРОЛЛИНГ В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

В конкурентной борьбе решающее значение приобретает информационно-аналитическая поддержка управления, включающая сбор, преобразование и использование информации, так как адекватность и оперативность решений, базирующихся на экономических законах рыночных отношений и научных подходах, являются залогом успешной хозяйственной деятельности, средством формирования ориентиров в интегрированной экономической среде.

В Республике Беларусь одним из основных внутренних факторов неопределенности для ведения хозяйственной деятельности является неполная информация, как о текущем состоянии, так и о перспективах развития. Создание систем формирования информации о финансовых результатах, применение новых подходов к управлению ими, повышение ценности полученной информации для анализа является в настоящее время одной из наиболее актуальных проблем. Эти обстоятельства требуют формирования новых подходов к управлению и инструментов их внедрения. В качестве такого инструмента используются достижения контроллинга.

Создание комплексной методологии менеджмента с использованием инструментария контроллинга позволяет разработать инновационные подходы к эффективной организации финансово-хозяйственной деятельности предприятия, аналитическо-информационной поддержке подготовки и принятия управленческих решений, а также оценить экономические перспективы роста рентабельности, отстаивать и улучшать свои позиции на рынке и повышать доверие в обществе.

Не существует однозначного определения понятия «контроллинг», но практически никто не отрицает, что это новая концепция управления, порожденная практикой современного менеджмента [1]. Существует ряд определений контроллинга, зачастую противоречивых.

Специалисты IDLab приводят: «Контроллинг - анализ задолженностей по срокам и суммам, контроль за отпускными ценами и рентабельностью, управление возвратами и рекламациями». В. Аносов считает, что «главные концептуальные подходы, применяемые в контроллинге, базируются на том, что основным источником получения прибыли в условиях рынка является оптимизация постоянных затрат» [2]. А.А. Бур и В.А. Ливинской полагают, что «методология контроллинга позволяет предприятию выявлять «узкие места» в производстве, выявлять излишки ресурсопотребления и перераспределять их с целью повышения производительности» [3]. В.В. Чувинова считает, что «контроллинг как система совершенствования бухгалтерского учета для управления» [4]. Т.Райхман контроллингом называет систему, ориентированную на результат, с учетом обеспечения ликвидности, в сферу задач которой входит сбор и обработка информации в процессе разработки, координации и контроля за выполнением планов на предприятии [5]. М.Лукашевич и Е.Тихоненкова в предисловии к русскому переводу книги Х.Фольмута предлагают «более широкое и общее понимание контроллинга как целостной концепции экономического управления предприятием» [6]. В.Б. Ивашкевич под контроллингом понимает систему управления прибылью предприятия для достижения ее максимизации [7]. С. И. Петренко считает, что «контроллинг – это принципиально новая концепция управления, которая обеспечивает поддержание экономики предприятия путем формирования информации о затратах и ресурсах предприятия с целью выработки альтернативных вариантов управленческих решений по оптимизации прибыли» [8]. Башкатова считает, «контроллинг – это комплексная система, объединяющая управленческий учет, планирование, разработку бюджетов, а также анализ и контроль отклонений фактических результатов деятельности от плановых, поддержку принятия оптимальных управленческих решений» [9]. Специалисты в области автоматизированных систем управления предприятиями полагают, что контроллинг - это те же самые информационные управляющие системы, но учитывающие новые рыночные условия [1]. В.В Ильинова под контроллингом понимает «набор методик, направленных на совершенствование учетной политики и управленческой практики предприятий, исходя из финансовых критериев успешности функционирования предприятия» [10].

Нельзя согласиться с вышеприведенными утверждениями, так как:

– целью контроллинга является длительное повышение стоимости предприятия, а не краткосрочная максимизация дохода. При этом нужно находить баланс между получением текущей прибыли и сохранением успешных потенциалов как источника будущих выгод;

– управление затратами не есть первостепенная задача управления, и, затратами управляют на оперативном уровне, а на стратегическом уровне управляют стоимостью бизнеса;

– понятие «контроль» означает фиксацию и оценку уже свершившихся фактов, а контроллинг предлагает целостный взгляд на деятельность предприятия в прошлом, настоящем и будущем, при этом технологии контроллинга позволяют оценивать непротиворечивость целей, оптимальность планов, реалистичность прогнозов;

– контроллинг не отождествлен управленческому учету. Управленческий учет – это только та часть системы контроллинга, которая связана с учетом значений финансовых категорий. Инструментарий контроллера включает в себя помимо этого стратегические и оперативные методы планирования, а также методы анализа полученной информации;

– контроллинг как процесс менеджмента целевого нахождения и управления ставит перед собой цель не избежать отклонений, а скорее, осознанно и заблаговременно «предвидеть» будущее развитие предприятия, его шансы и конкурентные преимущества. Ориентированные на достижение поставленной цели инструменты контроллинга позволяют руководителю лучше и быстрее быть проинформированными, что поможет более комплексно анализировать будущие условия, с большей тщательностью и более целенаправленно распоряжаться ресурсами, быть быстрее способными к действию;

– контроллинг служит для поддержки основных функций менеджмента помогая: определять качественные цели предприятия и отражать их в количественных показателях; выявлять отклонения фактических значений от плановых, анализировать причины отклонений и принимать решения, позволяющие их минимизировать, и, сам по себе он не может обеспечить успех предприятия и не может освободить менеджеров от функций управления;

– контроллинг как элемент системы управления отличается рядом особенностей: во-первых, он объединяет производственную и финансовую информацию, корректирующую производственные решения с получением наилучших финансовых результатов; во-вторых, предполагает регулирование внутренних факторов под воздействием изменений, протекающих и во внешней среде; в-третьих, обеспечивает взаимосвязку оценки эффективности всех факторов производства, ориентируясь на рационализацию; в-четвертых, направлен на взаимосвязку и обеспечение пропорциональности работы основных подразделений предприятия;

– контроллинг ставит во главу угла рентабельность, подчиняя ей другие показатели;

– контроллинг должен фокусировать внимание на конкретные действия, а не на систему в целом.

**Контроллинг ориентирован на процесс управления**, который может развиваться только при взаимодействии контролера и менеджера. Таким образом, философия контроллинга: долгосрочное существование предприятия как ведущая цель.

Контроллинг – комплексная программа управления, координации и поддержки менеджеров, ответственных за руководство при целенаправленном влиянии существующих производственных процессов [11, с.2]. Э.Майер считает, что «под контроллингом следует понимать концепцию эффективного управления фирмой и обеспечения ее долгосрочного существования» [12, с.9]. Так, А.Дайле утверждает, что «контроллинг

– это процесс, понимаемый как овладение экономической ситуацией на предприятии» [13, с. 11]. Манн, Р. Контроллинг - это система, осуществляющая поддержку процесса принятия решений, экономический инструментарий для повышения прибыли предприятия [14, с. 29]. А.П. Градов под контроллингом понимает новейшую концепцию эффективного управления предприятием для обеспечения его долгосрочного существования на рынке. Это система обеспечения выживаемости предприятия на этапах стратегического и тактического управления [15]. А.М. Карминский, исследуя сущность контроллинга, приходит к выводу, что контроллинг – это концепция системного управления и способ мышления менеджеров, в основе которых лежит стремление обеспечить эффективное долгосрочное функционирование организации [1, с. 70].

Различия в подходах к решению экономических вопросов определяют сложность, наблюдаемые при попытках применить существующие методики контроллинга, сформировавшиеся в одной стране, на отечественный уклад, и, поэтому, опыт, накопленный преимущественно за рубежом, не всегда может быть применен в современных белорусских условиях.

Может быть дана следующая трактовка понятия «контроллинга», отражающая его системный характер, предоставление полного информационного обеспечения для координации и контроля бизнес-процессов на предприятиях, посредством отслеживания отклонений, их анализа и выявления причинно-следственных связей для принятия своевременных и обоснованных управленческих решений, ориентированных на достижение поставленных перед предприятием целей, на всех уровнях его управления. При этом, ключевая задача контроллинга заключается в построении и использовании новой системы мышления и управления, ориентированной на результат.

Анализ показывает, что данная область экономических знаний описана недостаточно системно, полно и точно. Это выражается в различном восприятии содержания и целей контроллинга. Авторы, преследуя различные научные цели, акцентируют внимание на различных элементах целостной системы контроллинга, забывая о его комплексном и междисциплинарном характере. Система контроллинга объединяет три подсистемы: экономическую, управленческую и автоматизированную информационную. При отсутствии хотя бы одной составляющей система управления не является контроллингом.

Расширительное понимание контроллинга состоит и в его отнесении к числу современных управленческих систем, однако, отличительные признаки контроллинга как системы не определяются.

Выделены этапы внедрения системы контроллинга на предприятии, так как контроллинг является сложной конструкцией, объединяющей в себе столь разные элементы, как установление целей, планирование, учет, контроль, анализ, управление информационными потоками и выработку рекомендаций для принятия управленческих решений. Вследствие своей интегрированности контроллинг обеспечивает целостный взгляд на деятельность предприятия в прошлом, настоящем и будущем, комплексный подход к выявлению и решению встающих перед предприятием проблем. И, основная задача контроллинга – нацеливать систему управления предприятием на достижение поставленных целей.

Сейчас отсутствует единый методологический подход к исследованию контроллинга: каждая из концепций имеет рациональное зерно; делает акцент на отдельных теоретических и (или) практических аспектах контроллинга; исследовательские программы этих концепций основываются на различных методологических принципах;

имеется глубокий разрыв между многообразием (количественным) концепций контроллинга и общей методологией формирования контроллинга.

Изучение теоретических положений формирования концепции контроллинга на предприятии позволили сформировать механизм осуществления контроллинга на предприятии. Построение комплексной модели контроллинга на предприятии основано на формировании алгоритмов моделей оперативного и стратегического контроллинга в рамках единой методики внедрения концепции контроллинга в хозяйственную деятельность предприятия.

Механизм осуществления контроллинга на предприятии сложен и трудоемок, требующий учета множества факторов, разделен на ряд этапов: определение целей (формализация целей через систему показателей, установление конечных параметров деятельности предприятия); механизм реализации (планирование мероприятий для достижения целей (выбор набора инструментов), реализация мероприятий); учетно-аналитическая информация для подготовки и принятия управленческих решений; принятие решений. В связи с чем, автором представлен механизм осуществления контроллинга на предприятии, который позволяет более эффективно решать цели и задачи, стоящие перед предприятием.

Механизм контроллинга обеспечивает эффективное системное изучение натуральных и стоимостных показателей в системе управления предприятием. На основе чего строится структурированная система показателей. Благодаря мероприятиям по совершенствованию управления на может быть достигнут значительный прирост экономических показателей.

Подводя итог проведенного исследования, можно констатировать, что результатом от внедрения контроллинга становится система, которая способствует повышению эффективности деятельности предприятия и позволяет: своевременно получать точную информацию необходимую для принятия управленческих решений, на основании чего предвидеть результаты деятельности предприятия и повышать эффективность управленческих решений.

## **Литература:**

1. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А. М. Карминский, Н. И. Оленев, А. Г. Примак, С. Г. Фалько. – М.: Финансы и статистика, 2003. - 256 с.
2. Аносов В. Контроллинг и управление прибылью / В. Аносов // Финансы, учет, аудит. – 2008. - №6, с.33.
3. Бур А.А., Ливинская В.А. Использование инструментов контроллинга для анализа затрат предприятия / А.А. Бур, В.А. Ливинская // Электронный научно-технический журнал, Октябрь 2008 <http://www.bgu.mogilev.by>
4. Чувикова, В.В. Контроллинг как система совершенствования бухгалтерского учета для управления: дис. ... канд. экон. наук / В.В. Чувикова. М., 1999. - 165 с.
5. Райхман, Т. Менеджмент и контроллинг. Одни цели – разные пути и инструменты / Т. Райхман // Международный бухгалтерский учет. - 1999. - № 5. С. 26 – 36.
6. Фольмут, Х.Й. Инструменты контроллинга от А до Я: Пер. с нем. / Под ред. и с предисл. М.Л. Лукашевича и Е.Н. Тихоненковой. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 288 с.
7. Ивашкевич, В.Б. Контроллинг на предприятиях Федеративной Республики Германии / В.Б. Ивашкевич, С.Н. Зайцев // Бухгалтерский учет. 1996. № 10. С. 12 – 18.



8. Петренко, СИ. Контроллинг: учеб. пособие / СИ. Петренко. — Ю Ника-Центр, Эльга, 2003 — С. 90-91.
9. Башкатова Ю.И. Контроллинг: Учебно-методический комплекс – М.: Изд. центр ЕАОИ. 2008. – 108 с.
10. Ильинова В.В, Контроллинг как методика совершенствования практической деятельности предприятия, Вестник росноу, Серия Экономическая. - 2006. -№ 9.
11. Carl-Christian, Freidank. Corporate Governance und Controlling / Freidank Carl-Christian, Berens Wolfgang. Physica-Verlag, 2004, S. 2.
12. Майер, Э. Контроллинг как система мышления и управления: Пер с нем. Ю. Г. Жукова и С. Н. Зайцева / Под ред. С. А. Николаевой. – М.: Финансы и статистика, 1993. – 96 с.
13. Дайле, А. Практика контроллинга: пер.с нем. / под ред. и с предисл. М.Л. Лукашевича, Е.Н. Тихоненковой. М.: Финансы и статистика, 2001. - 336 с. Пер. с изд.: Deyhle A. Controller – Praxis – Management service.
14. Манн, Р. Контроллинг для начинающих: пер. с нем. Ю.Г. Жукова / Р. Манн, Э. Майер; под ред. В.Б. Ивашкевича. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: «Финансы и статистика», 1995. - 304 с.
15. Градов, А.П. Экономическая стратегия фирмы / А.П. Градов. СПб.: Специальная литература, 1995. 411 с.
16. Журов, П. П. Особенности применения конкурсных торгов в качестве инструмента контроллинга закупок / П. П. Журов // Известия ВолгГТУ. Серия «Актуальные проблемы реформирования российской экономики (теория, практика, перспектива)»: межвуз. сб. науч. ст. Вып. 5 / ВолгГТУ.– 2006. – №10.

*С.О. Белова, канд.экон.наук  
УО «БГЭУ», (г. Минск)*

## **ИННОВАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ**

В общественном питании достигнуты определенные результаты в развитии товарооборота, росте рентабельности функционирования, увеличении числа объектов общественного питания. В 2010 году товарооборот общественного питания составил 3217,976 млрд р.; темп роста товарооборота в сопоставимых ценах - 110,3%. Сеть общественного питания представлена 11,7 тыс. объектов более чем на 724 тыс. мест. Рентабельность продаж организаций общественного питания составила 5,3%.

Однако успешное конкурентное позиционирование на рынке, эффективное функционирование невозможно без изучения и внедрения передовых зарубежных и отечественных технологий, оборудования, современных форм организации торгово-производственных процессов и обслуживания потребителей, т.е. внедрения инноваций во все сферы торгово-производственной деятельности: во все процессы торгово-производственной деятельности: в производство, технологию приготовления блюд, обслуживание, работу с поставщиками, персоналом, в рекламу, управление, выбор формата и концепции организации.

Спецификой инновационного процесса в ресторанном бизнесе является то, что организации питания почти не создают собственных инновационных продуктов, но