

И.Ф. Елфимова О.В. Исаева

КОНТРОЛЛИНГ

Учебное пособие



Воронеж 2013

ФГБОУ ВПО «Воронежский государственный
технический университет»

И.Ф. Елфимова О.В. Исаева

КОНТРОЛЛИНГ

Утверждено Редакционно-издательским советом
университета в качестве учебного пособия

Воронеж 2013

УДК 658.512

Елфимова И.Ф. Контроллинг: учеб. пособие / И.Ф. Елфимова, О.В. Исаева. Воронеж: ФГБОУ ВПО «Воронежский государственный технический университет», 2013. 144 с.

В пособии изложены теоретические концепции, задачи, роль и место контроллинга в управлении предприятием, рассмотрены особенности стратегического и оперативного контроллинга. Особое место уделяется организационно-экономическим аспектам реализации контроллинга предприятия и ее оценки.

Издание соответствует требованиям Федерального государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования по направлению 080100.62 «Экономика», профиль «Экономика предприятий и организаций», дисциплине «Контроллинг».

Учебное пособие подготовлено в электронном виде в текстовом редакторе MS Word и содержится в файле «Контроллинг.doc»

Табл. 24. Ил. 14. Библиогр.: 23 назв.

Научный редактор д-р экон. наук, проф. О.Г. Туровец

Рецензенты: кафедра финансов и кредита Воронежского филиала Российского государственного торгово-экономического университета» (зав. кафедрой д-р. экон. наук, доц. С.П. Федосова);
канд. экон. наук, доц. В.А. Хвостикова

© Елфимова И.Ф., Исаева О.В. 2013
© Оформление. ФГБОУ ВПО
«Воронежский государственный
технический университет», 2013

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях инновационного развития экономики России, роста доли наукоемких предприятий перед отечественной наукой встают серьезные задачи развития теории и практики управления. Долгосрочная траектория стагнации, деиндустриализации экономики страны, определив значимость инноваций во всех отраслях народного хозяйства, обуславливает необходимость рассмотрения управленческих нововведений в качестве ключевого фактора эффективного развития предприятий.

Новое понимание проблем управления выступает ключевой предпосылкой использования такой управленческой инновации как **контроллинг**, подготовка специалистов которого в отечественных вузах началась с 90-х гг. XX века. При этом, хотя контроллинг уже занял свои позиции в экономической науке и практике, разнообразие концептуально-теоретических подходов все еще не способствует его единому пониманию. Зачастую полярные точки зрения, отличающиеся соотношением теоретических обоснований и прикладных исследований, затрудняющие его однозначную трактовку, создают проблемы и в его практической реализации на предприятии.

В такой ситуации глава 1 представленного пособия через призму исторического развития концепций контроллинга описывает его модели, раскрывает сущность, определяет цели, функции и задачи.

В главах 2 и 4 рассматриваются этапы реализации и составляющие стратегического контроллинга, особенности и задачи оперативного контроллинга, представлены отличительные особенности и сравнительная характеристика стратегического и оперативного контроллинга,

Главы 3 и 5 посвящены соответственно инструментарию стратегического и оперативного контроллинга.

В главе 6 излагаются организационно-экономические основы реализации контроллинга: раскрывается содержание и определяется структура организационно-экономического механизма контроллинга предприятия, приводятся рекомендации по использованию системного подхода к формированию механизма и дополнению компенсационной политики предприятия.

Глава 7 посвящена оценке реализации контроллинга предприятия.

Теоретические и организационно-методические положения пособия иллюстрируются рисунками, схемами и таблицами.

Использование пособия в учебном процессе ориентировано на студентов направления 080100.62 «Экономика», профиль «Экономика предприятий и организаций» (по дисциплине СД 11.1 «Контроллинг»).

Пособие рекомендуется и для управленческого персонала, специалистов финансово-экономических служб предприятий, преподавателей, аспирантов и студентов экономических вузов.

Главы 1-5 подготовлены канд. экон. наук, доцентом И.Ф. Елфимовой, главы 6 и 7 – канд. экон. наук, старшим преподавателем О. В. Исаевой.

Авторы выражают искреннюю признательность научному редактору д.э.н. проф. О.Г. Туровцу за рекомендации и поддержку в подготовке этого издания.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНТРОЛЛИНГА

1.1. Предпосылки создания системы контроллинга

Анализируя современное состояние предприятий, можно сказать, что на большинстве из них существует реальная угроза банкротства. Предприятия находятся на грани разорения из-за неадекватного управления и экономических факторов, лежащих вне сферы управления.

Среди факторов неудовлетворительного управления можно выделить:

1) Отсутствие качественного планирования. Руководители должны всегда думать о будущем, предвидеть негативные ситуации, анализировать возможность влияния таких факторов, как инфляция, изменение процентных ставок по кредитам, возникновение конкуренции и т.д. Отсутствие учёта подобных факторов в планировании приводит к снижению резерва времени на реорганизацию, необходимую при изменениях, которые можно было предвидеть заранее.

2) Неадекватная управленческая информация. Руководители получают недостаточно подробную отчётную информацию, часто устаревшую, или сами недостаточно разборчивы в информации, которую они заказывают. При этом бухучёт не оказывает необходимого влияния на принятие решений, не выполняет контрольной и сигнализирующей функции. Для преодоления этой проблемы необходимо создавать в системе управления предприятием такое направление, как управленческий учёт, который должен своевременно обеспечивать альтернативной информацией руководителей.

3) Отсутствие анализа. Как правило, на предприятиях отсутствует анализ причин некачественного планирования, анализ причин сбоев в производстве. Для его осуществления недостаточно информации, но главными причинами являются занижение значения анализа, отсутствие острого делового мышления, неумение использовать результаты анализа.

4) Неудовлетворительный финансовый контроль. Для всех предприятий важной задачей является своевременный контроль и улучшение показателей ликвидности, рентабельности и структуры

капитала. Если предприятие недостаточно рентабельно, то убытки подмывают его капитал и угрожают его долговременной платёжеспособности. Такое предприятие рискует потерять возможность сохранения и увеличения прибыли для расширения и замены активов и не сможет обеспечить для акционеров прибыль на инвестированный капитал.

Типичными проблемами в системе управления затратами и финансовыми результатами, с которыми сталкивается большинство предприятий являются:

- отсутствие "прозрачности" системы учета затрат, позволяющей установить причины их возникновения и определить их экономически оправданную величину;
- недостаточный уровень ответственности и мотивации персонала на снижение уровня затрат и повышение эффективности деятельности компании;
- низкая оперативность получения фактической информации о текущей деятельности филиалов и компании в целом (расчеты, наличие финансовых ресурсов и т.п.);
- несовершенство (с точки зрения решения управленческих задач) системы внутренней финансовой отчетности;
- недостаточно высокая финансовая дисциплина линейных подразделений;
- недостаточная эффективность и несистематичность процедур планирования доходов, расходов и финансовых потоков;
- недостаточная отлаженность системы первичного документооборота.

При плохой ликвидности предприятия не могут своевременно погашать долги, задерживают платежи в бюджет и своим кредиторам. Таким образом, растёт дебиторская и кредиторская задолженность, растут проценты, падает репутация предприятия.

При наличии системы контроллинга предприятия в состоянии своевременно обнаружить признаки банкротства.

Выделяют следующие внешние экономические факторы, вызывающие банкротство предприятия:

1. Рост кредитных процентных ставок.
2. Появление новых конкурентов.
3. Изменение налоговых ставок, отмена льгот и дотаций.

4. Введение импортно-экспортного или валютного контроля.

5. Инфляция.

6. Колебание курсов иностранных валют.

7. Падение спроса вследствие изменения потребительских вкусов или сокращение производства в промышленности, использующей данную продукцию или недостаток денег у покупателей.

8. Изменения в законодательстве.

Необходимость появления на предприятиях качественно новой системы управления – контроллинга можно объяснить следующими причинами:

- повышение нестабильности внешней среды выдвигает дополнительные требования к системе управления предприятием, в том числе смещение акцента с контроля прошлого на анализ будущего, увеличение скорости реакции на изменения внешней среды, повышение гибкости предприятия, необходимость в непрерывном отслеживании изменений, происходящих во внешней и внутренней средах предприятия, необходимость продуманной системы действий по обеспечению выживаемости предприятия и избежанию кризисных ситуаций;

- усложнение систем управления предприятием требует разработки механизма координации внутри системы управления;

- автоматизация информационных потоков при недостатке значимой информации предполагает построения специальной системы информационного обеспечения управления.

Эти обстоятельства формируют новые подходы к управлению и инструменты их внедрения, которые позволят прояснить усложняющиеся экономические проблемы организаций, подадут своевременно сигналы для принятия мер, обеспечат информационную поддержку управления бизнес-процессами по установленным целям, помогут “расшить” узкие места на предприятии с ориентацией на перспективу.

В современных условиях хозяйствования необходимы комплексная методология и основанный на ней инструментарий, которые могли бы модернизировать организационную и информационную структуру. Такой системой является контроллинг.

1.2. Развитие концепций контроллинга

Контроллинг является одним из важнейших направлений в развитии теории и практики учёта, контроля и анализа хозяйственной деятельности предприятия, т.к. комплексные решения, касающиеся хозяйственной деятельности, требуют формирования и исполнения общей современной концепции управления, перехода к системному управлению. Системный подход является базовой основой контроллинга.

Понятие контроллинга в зарубежной литературе достаточно широко и разнообразно. В одном из современных немецких экономических словарей контроллинг определяется как концепция информации и управления. Не следует путать "контроль" и "контроллинг", т.к. контроль является одной из функций контроллинга.

М. Мескон и Ф. Хедоури понимают контроллинг как процесс, обеспечивающий достижение организацией поставленных целей. В отечественной литературе чаще всего контроллинг определяют как систему учёта и контроля на предприятии, однако, это слишком упрощённое понятие.

Для того чтобы определить место и роль контроллинга в управлении предприятием, надо определить его статус и функции, которые зависят от концепций контроллинга, которых придерживаются современные авторы.

В современных условиях исследователи рассматривают несколько видов концепций контроллинга. Каждый из них имеет свою сущность и задачи.

Под концепцией контроллинга нами понимается совокупность суждений о его функциональном разграничении, институциональном оформлении и инструментальной вооруженности в контексте целей предприятия, релевантных контроллингу, и целей контроллинга, вытекающих из целей предприятия [23].

Различают 4 теоретические концепции контроллинга:

1. Контроллинг как функция менеджмента.
2. Контроллинг как часть процесса управления.
3. Контроллинг как элемент организационной структуры.
4. Контроллинг как комплекс деятельности.

В англо–американской литературе контроллинг часто рассматривают как самостоятельную функцию менеджмента. При этом понятие менеджмент используется для обозначения хозяйственного управления производством и даётся его функциональное толкование.

В отличие от немецкого производственно-хозяйственного учения, в котором главным постулатом является максимальное разделение функций, в американской концепции преобладает свойство интегрирования. Это означает, что отдельным элементам функций уделяется меньше внимания, чем интеграционным связям функций в их единстве.

Место контроллинга в этой концепции следует определять в зависимости от степени разложения процесса на отдельные элементы. Так, например, авторы Кунц и О’Доннел подразделяют функции менеджмента на планирование, организацию, комплектование персонала, управление и контроллинг. Хеккер и Уилсон выделяет 3 функции: планирование, организация и контроллинг. Широта функциональных значений контроллинга сильно варьируется авторами. Наиболее часто в функции контроллинга включают координацию, регулирование, учёт, контроль, анализ.

Содержание второй концепции контроллинга преимущественно определяют в связи с процессом управления производством. При этом, т.к. контроллинг не рассматривает все без исключения элементы управления, его часто обозначают как подсистему управления, охватывающую вспомогательные функции управления производством. Среди них такие функции, как контроль плановых и фактических показателей, анализ финансового положения предприятия, подготовка информации для принятия стратегических экономических решений и т.д. При этом основной упор делается на реализацию функций отчётности и контроля. Данная концепция направлена на осознание того, что любой аппарат должен поддерживать руководителя, принимающего решения в вопросах экономического управления предприятием. Контроллинг в данной концепции является инструментом наблюдения, согласования, регулирования и т.д.

Контроллинг как элемент организационной структуры проявляется в рамках ситуационного подхода к исследованию организации. При этом требуется комплексный механизм координации задач, выявляющий изменения в окружающей среде,

позволяющий на них адекватно реагировать, налаживать связи между отдельными структурными подразделениями, направленный на реализацию целей ситуационного управления как носитель и средство коммуникаций.

Существует несколько видов координации:

1. Координация как создание отношений, связей между подразделениями организации, или структурная координация.

2. Интегрирование и развитие систем планирования и контроля – технологическая координация.

3. Создание психологического климата предприятия – координация, ориентированная на персонал [23].

Существует также иное понятие контроллинга как самостоятельной организационной единицы. Оно рассматривает создание отдельного структурного подразделения контроллинга. Это либо отдел, решающий задачи учёта, статистики и финансов, либо служба экономического управления деятельностью предприятия, либо подразделение управления прибылью предприятия.

Представление контроллинга как комплекса деятельности связано с многофункциональным пониманием его сущности и определением комплекса типичных задач. При этом рассматривают различные аспекты контроллинга:

1. Контроллинг как учётная функция реализует учёт экономической информации и её обработку, включающую анализ, оценку и интерпретацию, разработку методов учёта и оценки, унификацию отдельных способов оценки и т.д.

2. Контроллинг как функция планирования осуществляет поддержку процесса планирования, сбор информации, установление сроков, условий и целей планирования, координацию и агрегирование частей плана, разработку систем планирования, комплексный контроль плана.

3. Контроллинг как функция контроля реализует сравнение плановых и фактических показателей, определение степени достижения цели предприятием, выявление отклонений и регулирующих действий, анализ отклонений и рекомендации по корректирующим действиям.

4. Контроллинг как функция отчётности и консультирования направлен на создание архитектуры системы информации, связей между отдельными показателями данных,

установление причинно-следственных связей, включает сбор и подготовку информации, подготовку цифрового материала для контроля и регулирования деятельности предприятия, подготовку обоснований, разработку инструментов и средств планирования в системе контроллинга, консультирование при выборе управленческих решений, учёт и систематизацию альтернативных вариантов, анализ заключаемых предприятием договоров, проведение особых исследований производственно-хозяйственной деятельности, подготовку отчётов для внешних пользователей, исследование платёжеспособности и кредитоспособности предприятия и его контрагентов [23].

Реализация последней концепции возможна на основе системного подхода как основного методологического подхода к управлению производством.

Анализ существующих концепций контроллинга показывает, что отдельные авторы подчеркивают ориентацию его на качественные характеристики производственной системы, другие – на количественные методы управления.

Современный взгляд на сущность контроллинга и его место в управлении предприятием состоит в интегрированном подходе к его построению (рис.1.1).

Исследователи, работающие над прикладными проблемами организации контроллинга на предприятии, в свою очередь рассматривают три группы концепций контроллинга, которые связаны с его функциональным обоснованием:

- концепции, ориентированные на систему учета,
- на управленческую информационную систему
- на систему управления.

Первый подход может быть охарактеризован как ориентированный на прибыль или ограниченно ориентированный на информацию, так как основывается на данных бухгалтерского учета.

Базирующийся на учете контроллинг охватывает релевантные состоянию дел данные в денежном выражении. Эта количественность задается преимущественно в оперативных связях.



Рис.1.1. Двойственность сущности контроллинга

Поэтому контроллинг с данной точки зрения относится прежде всего к оперативному уровню и лишь отчасти - к стратегическому, когда речь заходит о потенциале успеха. Д. Шнейдер предлагает ограничить контроллинг вспомогательными контрольными и координационными задачами на базе данных бухгалтерского учета.

Таблица 1.1

Основные содержательные концепции контроллинга

Ориентация концепции	Сущность и основные задачи контроллинга в рамках данной концепции
На систему учета	Переориентация системы учета из прошлого в будущее, создание на базе учетных данных информационной системы поддержки управленческих решений, связанных с планированием и контролем деятельности предприятия
На управленческую информационную систему	Создание общей информационной системы управления (management information system). Разработка концепции единой информационной системы, ее внедрение, координация функционирования информационной системы, оптимизация информационных потоков
На координацию • с акцентом на планирование и контроль • с акцентом на систему управления	Планирование и контроль деятельности структурных подразделений предприятия Координация деятельности системы управления предприятием (управление управлением)

Однако ограничение его чисто денежными показателями представляется слишком узким подходом.

Более широкую перспективу открывают концепции с ориентацией на информацию. Они выходят за рамки подхода, ориентированного на бухгалтерский учет, и охватывают всю целевую систему предприятия, включая не только денежные величины. Это расширяет релевантную базу контроллинга; наряду с бухгалтерской используется чисто количественная и качественная

информация, причем ее источником являются непосредственно хозяйственные области предприятия.

Главная задача контроллинга здесь видится в координации получения и подготовки информации с потребностями в ней. В соответствии с интерпретацией П. Прайслера контроллинг - это выходящий за рамки одной функции управленческий инструмент, который поддерживает внутрифирменный процесс управления и принятия решений с помощью целенаправленного подбора и обработки информации.

Концепции с ориентацией на координацию базируются на различии между системой управления и системой исполнения. Первичная координация исполнения управленческих решений является задачей самой системы управления. Вторичная координация внутри управленческой системы, разбиваемой на ряд подсистем, относится к контроллингу. В отношении объема его координационной задачи различаются две группы концепций - с ориентацией на планирование и контроль и ориентацией на управленческую систему в целом.

Ориентированные на планирование и контроль концепции нацелены на координацию планирования, контроля и информационного обеспечения, но характеризуются более широким спектром задач, чем подходы с информационной ориентацией.

Таким образом, контроллинг ориентирован, прежде всего, на поддержку процессов принятия решений и эффективен именно для нестабильной, постоянно меняющейся экономической среды. Он должен обеспечить адаптацию традиционной системы учета на предприятии к информационным потребностям должностных лиц, принимающих решения, т.е. в функции контроллинга входит создание, обработка, проверка и представление системной управленческой информации. Контроллинг также поддерживает и координирует процессы планирования, обеспечения информацией, контроля и адаптации.

Концепция контроллинга является стержнем, вокруг которого должны быть объединены основные элементы организации и управления деятельностью предприятия, а именно:

- все категории бизнес-процессов и их затраты;
- центры ответственности предприятия;

- системы планирования и бюджетирования, формируемые на основе центров ответственности предприятия;
- система управленческого учета, построенная на основе центров ответственности и их бюджетов;
- система стратегического управления, основанная на анализе цепочки ценностей, анализе стратегического позиционирования и анализе затратообразующих факторов;
- информационные потоки (документооборот), позволяющий оперативно фиксировать текущее состояние выполнения бюджетов центров ответственности;
- мониторинг и анализ результатов финансово-хозяйственной деятельности предприятия;
- выявление причин отклонений и формирование управляющих воздействий в рамках центров ответственности.

1.3. Модели контроллинга

Первые истоки контроллинга заложены в период формирования государственного управления в средние века. При дворе английского короля уже в XV веке существовала должность с названием “countrollor”. В обязанности этого ответственного лица входили документирование и контроль товарных потоков. С тех пор понимание контроллинга значительно изменилось.

В конце XVIII века было законодательно учреждено специальное ведомство США, в задачи которого входило управление государственным хозяйством и контроль за использованием средств.

На предприятиях контроллинг стал зарождаться в США в конце XIX века. В 1880 году должность контроллера была введена в компании Atchion для решения финансово-экономических задач, управления финансовыми вложениями и основным капиталом. С 1892 года компания General Electric также начала использовать контроллинг для финансово-экономической деятельности и проведения ревизий. Однако первые ростки контроллинга оставались незамеченными долгое время и получили свое развитие только с 20-х годов XX века.

Главной причиной возникновения и формирования контроллинга как системы является промышленный рост в США в

конце XIX – начале XX века, который вызвал усложнение процессов планирования, учета, контроля. Экономический кризис 1929 года привел к пониманию роли ранее пренебрегаемого производственного учета, а также к необходимости внедрения на предприятии наряду с планированием элементов контроллинга. В это время в США был создан институт профессиональных контроллеров, специальный журнал, научно-исследовательский институт по проблемам контроллинга. Но в настоящее время интерес к развитию концепции контроллинга в США значительно ослаблен.

Иные причины для возникновения имел контроллинг в Германии. В период 1950-1970 гг. экономика страны характеризовалась высокими темпами роста и солидными прибылями, поэтому у немецких предприятий отсутствовал опыт преодоления ситуаций, связанных с угрозой их существования. Внедрение и развитие контроллинга в последние десятилетия связано с изменениями в окружающей среде. С середины 60-х годов по Германии прокатилась волна формирования на крупных фирмах центров прибыли, обособленных в отношении ведения учета. Для координации и управления их деятельностью ранее использовавшиеся инструменты не годились. В начале 80-х годов многие предприятия столкнулись с проблемой неплатежеспособности, что привело к пониманию необходимости улучшения инструментария планирования и управления, а также привлечения специалистов, способных критически оценить действия руководителей организации. Повышение спроса на услуги в области контроллинга привело к появлению в Германии ряда научных и образовательных организаций.

В большинстве развитых стран с рыночной экономикой модели контроллинга схожи. Различие касается в основном понимания двух ситуаций: практического назначения контроллинга и степени совершенствования системы контроллинга в теоретическом аспекте в соответствии с менталитетом пользователей.

Так, в Германии преобладает стремление создать сначала теоретически целостную систему, а затем приниматься за решение конкретных задач. В США и некоторых других странах преобладает прагматический подход. При этом контроллинг более тесно связан с

менеджментом, его задачи и функции в большей степени ориентированы на требования рынка и потребности клиента.

В России интерес к контроллингу проявился в начале 90-х годов. Теоретическую и практическую поддержку он получил в первую очередь в банковском секторе. К основным задачам контроллинга были отнесены:

- создание системы управленческого учета;
- разработка комплексной системы стратегического и оперативного планирования.

В настоящее время понимание необходимости и полезности системы контроллинга приходит и к российским предприятиям.

1.4. Сущность и цели контроллинга

В экономической литературе приводится достаточно много разнообразных определений контроллинга. Более наглядно это можно рассмотреть в табл. 1.2.

Таблица 1.2

Подходы к определению понятия «контроллинг»

Автор	Определение
Н.Г. Данилочкина	«Контроллинг» - функционально и организационно обособленное направление экономической работы на предприятии, связанное с реализацией финансово-экономической комментирующей функции при принятии оперативных и стратегических управленческих решений»
Х.Й. Фольмут	Контроллинг - целостная концепция экономического управления предприятием
А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примак,	Контроллинг - новое явление в теории и практике управления, которое интегрирует, координирует и направляет деятельность различных служб и подразделений предприятия на достижение оперативных и стратегических целей
Хан Д.	Контроллинг - интегрированная система планирования и контроля, базирующаяся на непрерывном потоке внутренней и внешней информации
М. Х. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури	Контроллинг - процесс, обеспечивающий достижение организацией поставленных целей

Продолжение табл. 1.2

Э. Майер	Контроллинг - это учет и контроль на предприятии или профильное подразделение фирмы Контроллинг – руководящая концепция эффективного управления фирмой и обеспечения ее долгосрочного существования
Э.Майер, Р.Манн	Контроллинг – система управления
Р. Герсне	Контроллинг – функция в поддержку менеджмента
П.Хорват	Контроллинг – функция, организованная в поддержку руководству
Е.Г. Гребнев, Ч.О. Осмонов	Контроллинг- концепция информации и управления
О.И. Лаврушин	Контроллинг - система управления затратами
В. Ширококов	Контроллинг - разработка и обоснование управленческих решений, контроль за их выполнением в целях получения предприятием прибыли
В.Б. Ивашкевич	Контроллинг - система управления процессом достижения конечных целей и результатов деятельности фирмы, т.е. в экономическом отношении, с некоторой долей условности и ограничения, как систему управления прибылью предприятия

В последнее время усиливается акцент определения контроллинга как системы информационного обеспечения эффективного управления фирмой. Наиболее точным является следующее понятие:

Контроллинг – концепция системного управления и способ мышления менеджеров, в основе которых лежит стремление обеспечивать долгосрочное эффективное функционирование организации.

Понятие "контроллинг" включает в себя 2 аспекта:

- 1) контроллинг как процесс интеграции методов учёта, анализа, планирования, нормирования и контроля в единую систему получения, обработки и обобщения информации и принятия на её основе управленческих решений;
- 2) контроллинг как система, которая управляет экономикой предприятия, будучи сориентирована не только на достижение текущих целей в виде получения прибыли или

минимизации убытков, но также и на обеспечение платёжеспособного состояния предприятия, направлена на достижение глобальных стратегических целей, например выживание предприятия в условиях конкуренции, сохранение рабочих мест как социального фактора, обеспечение экологичности производства и т.д.

Концепция контроллинга основывается на ряде базовых положений.

Во-первых, эта концепция управления основана на представлении предприятия как "сложной открытой социально-технической системы", имеющей определенные цели. Основной целью считается обеспечение долгосрочного существования организации и рост благосостояния собственника фирмы. В процессе стратегического управления эта цель трансформируется в задачу максимизации такого показателя, как цена капитала (shareholder value).

Во-вторых, в рамках контроллинга управление рассматривается как процесс волеобразования и реализации воли. Этот процесс реализуется посредством определенных фаз - постановки проблемы, поиска альтернатив, оценки, принятия решения, реализации и контроля. В упрощенном виде его можно представить как взаимосвязанную систему планирования и контроля хозяйственной деятельности фирмы. С помощью контроллинга обеспечивается их интеграция и координация. Следовательно, неотъемлемой частью работы контроллера является планирование хозяйственной деятельности.

Деятельность менеджера, согласно концепции контроллинга, ориентирована на достижение комплекса запланированных показателей. План отражает оптимальные действия по достижению целей организации с учетом всех возможных взаимосвязей и ограничений. В ходе планирования достигается большая согласованность целей, снижается риск принятия неправильных управленческих решений. При этом план не является догмой. Он должен быть достаточно гибким, чтобы не тормозить инициативу управляющего.

Контроллинг ориентирован на систему планирования. Но в то же время он тесно взаимосвязан и с системой контроля. Можно сказать, что он представляет собой концепцию предварительного контроля, то есть контроля планов организации.

Контроллинг является "своеобразным механизмом саморегулирования на предприятии, обеспечивающим обратную взаимосвязь в контуре управления". Он не подменяет управление, а лишь переводит его на качественно новый уровень. Поэтому можно выделить следующее, третье, базовое положение концепции планирования и контроля - контроллинг является интегрирующей и координирующей системой. При этом речь идет не только об интеграции фаз принятия решения, о чем отмечалось выше, но и об объединении и координации планов различных функциональных отраслей и структурных единиц и проектов.

Из опыта стран с развитой рыночной экономикой известно, что особая ценность контроллинга проявляется по мере роста и усложнения хозяйственных систем, так как при этом возникает проблема несогласованности различных функциональных планов. На практике контроллер становится тем человеком, который рассматривает деятельность каждого функционального подразделения с точки зрения задач компании в целом, он имеет право "последнего слова" в ходе утверждения всех планов организации и разрешения споров в области планово-контрольных расчетов между службами компании.

Четвертое базовое положение современной концепции контроллинга состоит в том, что последний выполняет функцию поддержки процесса управления. Контроллер, в силу специфики организационной структуры или масштабов деятельности организации, может заниматься процессом планирования, учета фактов хозяйственной деятельности, анализом ее результатов. Но основными направлениями его деятельности все же являются формирование и совершенствование самой "архитектуры" системы планирования и контроля, разработка методов реализации планово-контрольных расчетов, определение необходимой для процесса управления информации, ее источников и путей получения. "Служба контроллинга не определяет что планировать, а советует, как и когда следует планировать".

Говоря о предмете контроллинга, выделяют общие рекомендации по организации процесса производства и управления. Среди рекомендаций основными являются те, которые направлены на регулирование отклонений.

Основная цель контроллинга - реализация глобальных и локальных целей предприятия. При этом стратегической целью является сохранение стабильности и успешное развитие предприятия. Так как цели контроллинга вытекают из целей

организации, они могут выражаться в экономических терминах, например, в достижении определенного уровня прибыли, рентабельности или производительности предприятия при заданном уровне ликвидности.

Конкретные цели контроллинга состоят в следующем:

- идентифицировать представление об отклонениях и требованиях к адаптации, обеспечить своевременное наблюдение и разработку мероприятий по устранению отклонений;
- оказывать помощь в декомпозиции общих целей предприятия на более мелкие цели отдельных подразделений;
- распознавать проблемы и управлять подразделениями экономических служб предприятия;
- способствовать лучшему управлению прибылью предприятия;
- оказывать помощь при разработке рациональной политики предприятия;
- помогать руководству в принятии решений, адекватных целям.

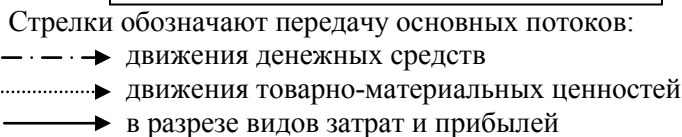
Особенностью контроллинга является ориентация на действующую концепцию управления, на будущее развитие предприятия и одновременно ориентация на узкие места предприятия и отказ от функционально–зависимого метода работы.

Сущность контроллинга заключается в целостном экономическом управлении, при котором информационные системы, планирование и контроль неразрывно связаны между собой.

Контроллинг на современных отечественных предприятиях определяется прежде всего как система управления прибылью предприятия, как управление расходами и доходами. При этом необходимо реализовать систему управления издержками предприятия. Это следует из причинно–следственной связи между прибылью и издержками. Этот принцип в контроллинге означает, что виды затрат должны быть сгруппированы таким образом, чтобы чётко прослеживалась зависимость от определённых решений по затратам на результат деятельности предприятия. Контроллинг часто выполняет функции внутреннего контроля, но в отличие от ревизии он ориентирован на текущие результаты и не связан с документальной проверкой.

Контроллинг выполняет роль внутреннего консультанта, которая реализуется в том, что контроллер должен в первую

Обобщая рассмотренные выше и представленные в литературе теоретические аспекты контроллинга, можно представить следующую структуру системы контроллинга (рис. 1.2).



1) Подсистема контроллинга договоров предназначена для контроля сроков, объемов и этапов реализации договорных соглашений как с поставщиками, так и с потребителями товаров и услуг предприятия. Также осуществляется планирование и

контроль отклонений движения денежных средств по предусмотренным договорами платежам.

2) Подсистема контроллинга проектов предназначена для калькулирования и бюджетирования проектов различного назначения, осуществляемых на предприятии. Данные задачи решаются наиболее эффективно при согласовании с системами планирования проектов, сетевого. В рамках данной подсистемы также осуществляется контроль сроков исполнения, контроль выполнения бюджета и анализ результативности проектов.

3) Подсистема контроллинга инвестиций предназначена для планирования и контроля процессов инвестирования, расчет амортизации, контроль движения инвестированных средств.

4) Подсистема контроллинга запасов предназначена для планирования и оптимизации запасов товарно-материальных ресурсов на предприятии. Осуществляется анализ объемов хранения запасов, оценка эффективности их использования. Также реализуется контроль планов поставки запасов и результатов инвестирования.

5) Подсистема контроллинга логистики предназначена для планирования и контроля всех видов издержек, возникающих в процессе транспортировки товарных запасов по всем элементам и носителям затрат. Осуществляются также функции планирования, контроля и анализа загрузки транспортных мощностей и персонала предприятия.

6) Подсистема контроллинга сбыта предназначена для планирования и контроля реализации товаров и услуг, всестороннего анализа статистики сбыта, информационной поддержке маркетинговых мероприятий предприятия. Значимость данной подсистемы определяется, прежде всего, формированием широкого массива фактических данных.

7) Подсистема контроллинга мест возникновения затрат и прибылей предназначена для анализа деятельности подразделений предприятия. Реализуются функции планирования и контроля затрат и поступления доходов по видам деятельности всех служб и подразделений.

8) Подсистема контроллинга товаров и услуг предназначена для планирования, контроля и анализа процессов сбыта товаров и оказания услуг. Реализация функций подсистемы производится как

по отдельным видам товаров и услуг, так и по их группам, причем в согласовании с программой сбыта предприятия.

9) Подсистема контроллинга потребителей и рынков сбыта, предназначена для анализа стоимостных и, если возможно, натуральных объемов сбыта, как в разрезе отдельных клиентов предприятия, так и в разрезе территориальных, социальных и других сегментов рынка сбыта.

10) Подсистема контроллинга финансов и ликвидности предназначена для анализа агрегированных данных по платежной и имущественной системе предприятия. Реализуются функции планирования и контроля движения денежных потоков в масштабе всего предприятия, а также осуществляется оценка ликвидности всех находящихся в распоряжении предприятия средств.

11) Подсистема контроллинга затрат и финансовых результатов также ориентирована на анализ агрегированных показателей. В рамках данной подсистемы осуществляется планирование и контроль затрат в разрезе всех реализованных их классификаций на уровне предприятия в целом и расчет показателей прибыли и рентабельности деятельности предприятия.

1.5. Функции и задачи контроллинга

Функции контроллинга определяются поставленными целями и включают виды управленческой деятельности, которая обеспечивает достижение этих целей.

К функциям контроллинга относятся:

- учет;
- поддержка процесса планирования;
- контроль за реализацией планов и регулирование отклонений;
- информационно-аналитическое обеспечение;
- специальные функции.

Основными задачами контроллинга являются:

1. Выявление характера и степени воздействия факторов внешней и внутренней среды предприятия.
2. Принятие решений, направленных на обеспечение стабильного функционирования предприятия.

Для реализации задач контроллинга ведётся систематический анализ предпринимательской среды, начиная с процесса маркетинговых исследований, который также осуществляется при планировании и разработке показателей предприятия, оперативном управлении и контроле за результатами хозяйственной деятельности предприятия.

Рассматривая функции контроллинга, также можно выделить конкретные задачи, позволяющие реализовать данные функции.

В сфере учета различают следующие задачи: создание системы сбора и обработки информации, существенной для принятия управленческих решений на разных уровнях руководства; разработка и ведение системы внутреннего учета; унификация методов и критериев оценки деятельности предприятия и его подразделений.

Поддержка процесса планирования включает создание информационной системы разработки основных планов, формирование и освоение всей системы планирования, установление потребности в информации и времени для отдельных этапов процесса планирования, координацию процесса обмена информацией, координацию и агрегирование отдельных планов по времени и содержанию, составление сводного плана предприятия.

Контроллинг определяет, как и когда следует планировать, а также оценивает возможность реализации запланированных действий. Он не указывает, что надо планировать, и не несет ответственности за реализацию планов.

Задачи контроля и регулирования: определение величин, контролируемых во временном и содержательном разрезах; сравнение плановых и фактических величин и оценка степени достижения целей; определение допустимых границ отклонения величин; анализ отклонений, выработка предложений для уменьшения отклонений.

Информационно-аналитическое обеспечение предполагает реализацию следующих задач: разработка архитектуры, структуры информационной системы; стандартизация информационных носителей и каналов; предоставление цифровых материалов, которые позволили бы осуществить контроль и управление предприятием; сбор и систематизация наиболее значимых для принятия решений данных; разработка инструментария для

планирования, контроля и принятия решений; консультации по выбору корректирующих мероприятий и решений; обеспечение экономичности функционирования информационной системы.

Распределение задач по функциям контроллинга представлено на рис. 1.3.

Специальные функции объединяют решение конкретных экономических и финансовых задач, проведение специальных исследований, в том числе сбор и анализ данных о внешней среде: рынки денег и капиталов, конъюнктура отрасли, правительственные экономические программы; сравнение с конкурентами; обоснование целесообразности сотрудничества с другими фирмами, а также слияния или открытия филиалов; проведение калькуляции для особых заказов; расчет эффективности инвестиционных проектов. Специальные функции составили отдельные направления, такие как инвестиционный контроллинг, инновационный контроллинг, контроллинг финансового оздоровления предприятия, контроллинг реструктуризации капитала предприятия, его реорганизации и реформирования и другие.

Приведенный перечень функций и задач контроллинга позволяет достаточно четко представить себе сферу его применения.

При рассмотрении функций и задач, на решение которых нацелен контроллинг на современных предприятиях, необходимо учитывать то обстоятельство, что функции и задачи контроллинга постоянно дополняются и изменяются по содержанию. По мере развития концепций контроллинга также меняется и весомость отдельных задач.



Рис. 1.3. Распределение задач и функций контроллинга

Объем реализуемых функций и задач в организациях зависит в основном от следующих факторов:

- экономического состояния;
- понимания руководством и собственниками предприятия важности и полезности внедрения функций контроллинга;
- размера предприятия;
- уровня диверсификации производства, номенклатуры выпускаемой продукции;
- сложившегося уровня конкурентности;
- квалификации управленческого персонала;
- квалификации сотрудников службы контроллинга.

В условиях ухудшения экономического положения на предприятии, которое проявляется в снижении уровня ликвидности и рентабельности, от служб контроллинга ожидают в большей степени услуг по координации планов, анализу причин отклонения планов от факта, а также рекомендаций по обеспечению выживания на ближайшую перспективу.

В целом система контроллинга решает все перечисленные задачи, но расстановка акцентов может быть разной.

Поскольку состояние окружающей среды предприятия принуждает к постоянным и систематическим суждениям влияния внешней среды и требует от руководства определенной гибкости, то принятие решение зависит от широты и охвата информации окружающей предприятие среде.

1.6. Взаимосвязь контроллинга с другими функциями управления предприятием

Место контроллинга определяется в соответствии с системной концепцией управления предприятием. Ранее указывалось на неоднозначное определение количества и содержания общих функций управления в различных литературных источниках. Отдельные функции, такие как контроль и регулирование, поглощаются контроллингом. Задачи других могут быть разделены, например организация, стимулирование, учет, или также включены в контроллинг. Для планирования он является обеспечивающей принятие решений подсистемой. В целом взаимосвязь контроллинга с другими функциями управления

проявляется в решении следующих задач, представленных в табл.1.3. и на рис.1.4

Таблица 1.3

Взаимосвязь задач контроллинга с другими функциями управления

Функции управления	Задачи контроллинга
Планирование	Координация различных планов и разработка консолидированного плана; разработка методики планирования; разработка графика составления планов; предоставление информации для составления; планов; проверка планов, составленных подразделениями
Организация	Организация учета и контроля затрат и результатов; структурная координация подразделений
Стимулирование	Стимулирование выполнения планов по подразделениям
Учет	Ведение финансового и управленческого учета
Контроль и регулирование	Сравнение плановых и фактических величин для измерения и оценки степени достижения цели Установление допустимых границ отклонений от плана Анализ отклонений, интерпретация причин отклонений плана от факта и выработка предложений для уменьшения отклонений
Анализ решений Информационные потоки	Постановка задач для программистов; сбор наиболее значимых для принятия решений данных; консультации по выбору корректирующих мероприятий и управленческих решений; разработка инструментария для реализации основных функций управления



Рис. 1.4. Разграничение задач контроллинга

Контроллинг является неотъемлемой частью процесса управления предприятием, он пронизывает все подсистемы управления, что хорошо видно на рис.1.5.

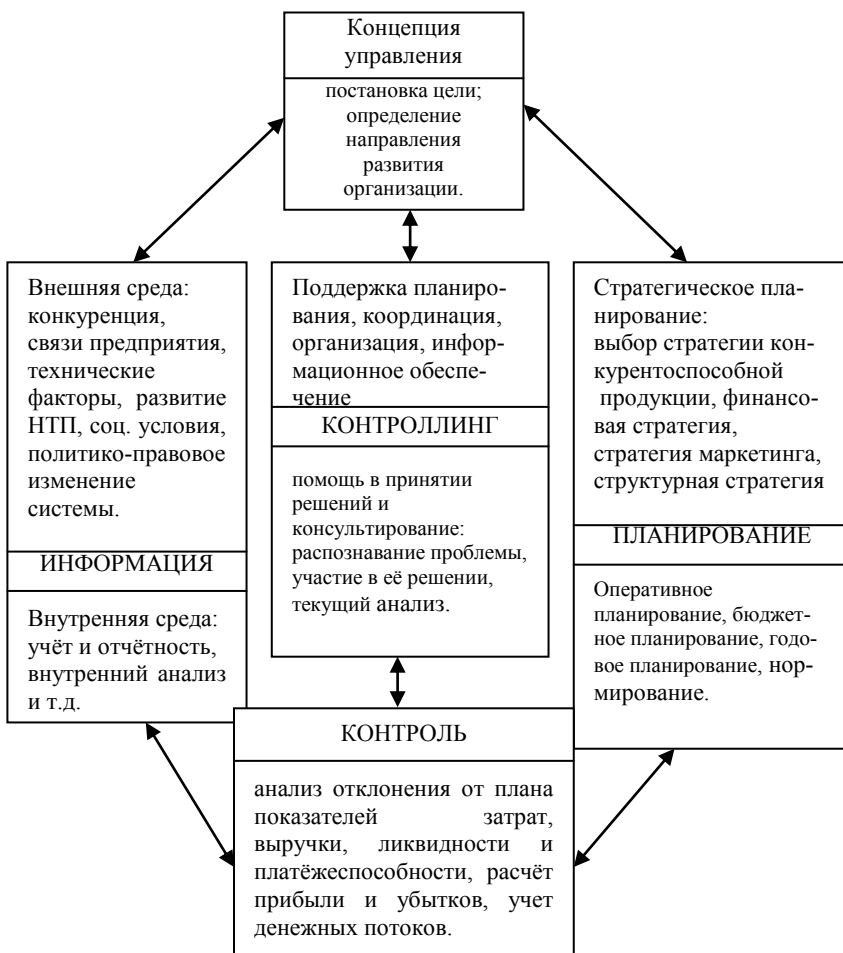


Рис. 1.5. Взаимодействие контроллинга в системе управления предприятием

Контрольные вопросы по теме

1. Какие внешние и внутренние факторы вызвали необходимость создания системы контроллинга на предприятии?
2. Что такое контроллинг?
3. Чем отличается контролёр от контроллера?
4. Чем отличаются американская и немецкая модели контроллинга?
5. Какие функции может включать в себя контроллинг?

2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КОНТРОЛЛИНГ

2.1. Понятие оперативного и стратегического контроллинга

Контроллинг подразумевает сравнительный анализ плановых и фактических показателей и, как следствие, расчёт хозяйственных результатов. Контроллинг подразделяется на оперативный и стратегический. Стратегический контроллинг направлен на координацию и выполнение долгосрочных целей предприятия. Качественные показатели плана или разрабатываемые стратегии дополняются конкретным цифровым материалом оперативного контроллинга.

В литературе дается следующее лаконичное определение: стратегический контроллинг связан с понятием «делать правильное дело»; оперативный контроллинг – «делать дело правильно».

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 связующего звена между менеджерами и собственниками предприятия при выработке стратегии, стратегических целей и задач.

Основная задача оперативного контроллинга – оказывать помощь менеджерам в достижении запланированных целей, которые выражаются чаще всего в виде количественных значений уровня рентабельности, ликвидности или прибыли.

Оперативный контроллинг ориентирован на краткосрочный результат, поэтому его методы принципиально отличаются от методов и методик стратегического контроллинга.

Оперативный контроллинг реализует свои задачи за короткий промежуток времени – до 1 года.

Стратегический контроллинг тесно не привязан к временным рамкам, но чаще всего речь идет о среднесрочном и долгосрочном периоде.

2.2. Основные положения и этапы реализации стратегического контроллинга

Стратегический контроллинг является составной частью концепции стратегического управления. Он выполняет вспомогательные функции при постановке и достижении стратегических целей, содержание которых заключается в обеспечении долгосрочного выпуска продукции. Стратегический контроллинг

понимается как распознавание будущих шансов и риска предприятия с целью обеспечения устойчивого потенциала предприятия в будущем.

Стратегический контроллинг представляет собой координацию стратегического планирования и контроля с одновременным обеспечением этой координации стратегической информацией. Главной задачей стратегического контроллинга является создание системы стратегического планирования и текущего руководства стратегическим управлением.

Основные этапы реализации стратегического контроллинга:

1) Поддержка стратегического планирования. На этом этапе стратегический контроллинг участвует в анализе и развитии инструментов и методов стратегического планирования; координирует сбор и подготовку важнейшей информации о рынках, конкурентах, а также о слабых и сильных сторонах самого предприятия. Стратегический контроллинг организует процесс выбора стратегии и воплощение стратегических целей в конкретных мероприятиях.

2) Переход от стратегического планирования к оперативному. Стратегический контроллинг позволяет определить, насколько точны и конкретизированы стратегические планы для того, чтобы начать их реализацию. Он формирует цели на различных этапах реализации, оценивает возможные последствия стратегического планирования.

3) Проведение стратегического контроля. Контроллинг создаёт систему раннего предупреждения на основе сбора информации и её контроля. Кроме того, стратегический контроллинг непрерывно контролирует процесс планирования и собирает сведения об отклонениях фактических показателей.

Сфера действия стратегического контроллинга представлена на рис.2.1.

2.3. Составные части стратегического контроллинга

Составные части стратегического контроллинга:

1. Стратегическое планирование.
2. Стратегический анализ.
3. Стратегический контроль.

Составные части взаимосвязаны между собой, при этом доминирующей является поддержка стратегического планирования.

В стратегическом планировании речь идёт о процессе, при котором происходит анализ настоящей ситуации, будущих шансов, формирование целей и стратегий, определение качественных показателей.



Рис. 2.1. Контур регулирования стратегического контроллинга

Стратегическое планирование предусматривает оптимальное использование имеющихся у предприятия ресурсов для того, чтобы как можно лучше адаптироваться к условиям внешней среды и предотвратить её отрицательное воздействие.

Структура стратегического планирования на предприятии:

1. Фаза анализа:

- анализ предприятия и его внешней среды;
- анализ ресурсов;

- анализ цен.

2. Фаза формирования цели:

- долгосрочные цели предприятия;
- качественные цели;
- количественные цели.

3. Фаза выработки стратегии:

- стратегия предприятия;
- стратегии внутренних хозяйственных единиц.

4. Фаза выполнения:

- определение конкретных целей и мероприятий.

5. Фаза контроля:

- проверка стратегических планов;
- контроль условий;
- контроль за проведением наблюдений.

Результатом стратегического планирования является создание стратегического плана.

Задачами стратегического контроллинга является организация поддержки стратегических планов на всех фазах их разработки.

Целевые задачи стратегического планирования заключается в обеспечении продолжительного успешного функционирования организации. Для этого нужно формулировать и внедрять стратегии поиска, построения и сохранения потенциалов успеха.

Основой процесса стратегического планирования является определение исходного положения предприятия. При этом производится стратегический анализ как всего предприятия, так и его отдельных единиц, а также однородных сфер деятельности. Для оценки будущих шансов предприятия на рынке необходимо учитывать прогнозы развития внешней среды предприятия.

Условия внешней среды можно подразделить на юридические, технические, социальные, технологические, экономические и политические.

Для систематизации информации можно выделить следующие области анализа:

1) Анализ глобальной внешней среды. Здесь рассматривается политическое, экономическое, техническое развитие, государственное вмешательство в экономику, особенности национальной экономики и т.д.

2) Анализ рынка и отраслей. Специфические услуги отраслей и рынков, на которые предприятие ориентируется в результате производственной деятельности. Сюда относят:

- рынок сбыта;
- факторы затрат – анализ стоимости рабочей силы, материалов, энергии, анализ поведения поставщиков;
- ситуация среди конкурентов, т.е. число, размеры, финансовые возможности конкурентов, опасность возникновения новых конкурентов.

Результатом анализа внешней среды является формирование стратегии, которая в будущем даёт возможность продукции предприятия выдержать конкуренцию.

Фаза формирования целей на предприятии представляет собой комплексную проблему, а целевая установка предприятия состоит из комбинации количественных и качественных показателей, которые должны согласовываться между собой. Стратегические цели выводятся из общих целей (миссии) предприятия и конкретизируются как новые или существующие потенциалы успеха. При формулировании комплексных целей рассматриваются два основных момента:

1. Цели инвестора.

2. Позиция предприятия в отрасли, т.е. стремление предприятия занять определённое устойчивое положение в отрасли или на рынке.

Количественные целевые установки характеризуются краткосрочными и долгосрочными экономическими показателями.

Стратегия предприятия устанавливает следующие направления развития:

1) В каких рынках или сегментах рынка и на каких условиях будет участвовать предприятие в конкуренции.

2) Как нужно руководить хозяйственными единицами предприятия, которые участвуют в производстве продукции на определённых рынках и формируют финансовую политику.

Финансовая политика выполняет 3 задачи:

1) Образует руководящее начало для решения и программ действия в функциональной среде.

2) Предоставляет решения, необходимые для поддержки стратегий.

3) Собирает сведения о влиянии стратегий на функциональные сферы и программы действий.

Задача стратегического контроля – сопровождать и поддерживать стратегический план относительно его жизнеспособности.

Стратегический контроль устанавливает степень реализации планов на предприятии, обеспечивает анализ отклонений и проводит корректирующие мероприятия.

Система стратегического контроля состоит из 3 элементов:

1) В рамках контроля внешних условий осуществляется проверка ключевых предположений о внешней и внутренней среде.

2) В рамках контроля исследуются реализуемые стратегические действия по их последствиям.

3) В рамках стратегического контроля осуществляется стратегическое наблюдение, которое осуществляет выборочный контроль за условиями проведения мероприятий и обеспечивает общий контроль за выбранными сферами на рынке.

Эти три вида контроля должны непрерывно сопровождать процесс стратегического планирования.

Одним из эффективных инструментов стратегического контроля является система раннего предупреждения.

2.4. Анализ факторов внешней и внутренней среды в системе контроллинга

Установление стратегических целей начинается с анализа факторов внешней и внутренней среды. Выбор значимых факторов зависит от особенностей деятельности организации, от целей, конкретной ситуации, возможностей системы учета и анализа. Типовые факторы представлены на рис. 2.2.

Внешние факторы		
Специфика отрасли Рынок капиталов Конкурентная среда Экономико-политическая среда Национальные факторы Факторы культуры и образования Социально-политическая сфера Законодательство	Предприятие	Региональные факторы Международные факторы Рынок технологий и техники Рынок труда Рынок материальных ресурсов Рынок недвижимости Экологическая обстановка Рынок научно-технических открытий Случайные явления
	<u>Внутренние факторы</u> Технические ресурсы Технологические ресурсы Трудовые ресурсы Материальные ресурсы Территориальное расположение Продукция Организация управления Система маркетинга НИОКР Финансовое состояние предприятия	

Рис. 2.2. Факторы внутренней и внешней среды предприятия

Стратегический анализ сопровождается разработку и реализацию стратегий предприятия. Он включает исследование факторов внешней и внутренней среды по различным характеристикам и направлениям.

Специфика отрасли. Исследуется динамика развития данной отрасли и смежных отраслей – потребителей и поставщиков.

Рынок капиталов. Изучается информация об альтернативных источниках финансирования, о состоянии российских банков и кредитных компаний, о возможностях сотрудничества с зарубежными банками и инвестиционными компаниями, лизинговыми компаниями и т.д.

Конкурентная среда. Осуществляется оценка действий конкурентов, определение потенциала, сильных и слабых сторон конкурентов, доминирующего фактора конкуренции, возможности появления новых конкурентов.

Экономико-политическая среда. Необходимо учесть угрозу высоких темпов инфляции, дефицит государственного бюджета, изменение структуры государственных расходов, падение темпов производства, рост безработицы, снижение стабильности в обществе, проявление в органах государственной власти лобби от различных политических групп.

Национальные факторы. Отражают менталитет покупателей и возможности реализации традиционных национальных видов товаров.

Факторы культуры и образования. Способствуют продвижению на рынок новых, незнакомых товаров, которые в состоянии оценить потребители различного культурного и образовательного уровня. Здесь часто проявляется обратная связь, т.е. подготовка потребителей через рекламу к покупке новых продуктов.

Социально-политическая сфера. Следует учитывать рост мобильности населения, изменение покупательной способности, возможность возникновения социальной напряженности в обществе, повышение социально-политической активности.

Законодательство. Негативное влияние оказывает нестабильность и несовершенство законодательной базы, регулирующей деятельность предприятий, финансовой сферы, внешнеэкономической деятельности. Особое значение имеет налоговое законодательство, возможность получения налоговых льгот и, наоборот, усиления налогового бремени.

Региональные факторы. Изучаются особенности проявления внешних факторов в конкретном регионе и регионах потребления продукции.

Международные факторы. Международные тенденции и процессы могут оказывать положительное и отрицательное влияние на выбор стратегии предприятия. Следует учитывать последствия потрясений и кризисов, происходящих в отдельных странах и регионах.

Рынок научно-политических открытий. Исследуется развитие ИТП в сфере производства, сфере услуг, в социальной сфере.

Рынок технологий и техники. Проводится анализ производителей и поставщиков техники, оборудования, технологий, их стратегии, конкурентных преимуществ, условий поставки, качества продукции, условий сервисного обслуживания и других характеристик.

Рынок труда. Изучается предложение на трудовом рынке, наличие специалистов определенных профессий и квалификации, требуемый уровень оплаты труда, возможности повышения

профессиональных навыков работников, осуществляется подбор опытных менеджеров.

Рынок материальных ресурсов. Проводится анализ поставщиков сырья и материалов, в том числе качества поставляемых материальных ресурсов, условий поставки, стоимости и объёмов поставок, надёжности поставщиков.

Рынок недвижимости. Анализ состояния рынка недвижимости позволяет выбрать наиболее выгодные офисные и производственные площади в случае развития производства, а также делать правильные выводы при ликвидации отдельных производственных структур.

Экологическая обстановка. В обществе существует тенденция к ужесточению контроля за состоянием окружающей среды, поэтому следует принимать во внимание, что последствия стратегических решений в сфере экологических проблем влияют на изменение потребности в определенных видах продукции.

Стратегический анализ в системе контроллинга включает исследование комплекса внутренних факторов предприятия.

Технические ресурсы. Исследуется перспективность используемых технологий и возможности их совершенствования.

Трудовые ресурсы. Анализируется численность персонала различных категорий, обеспеченность трудовыми ресурсами, уровень оплаты труда, система стимулирования труда, текучесть кадров, производительность труда, затраты на переподготовку кадров и т.д.

Материальные ресурсы. Характеризуются системой показателей: обеспеченность материальными ресурсами, материальные затраты, удельный расход, материалоемкость продукции, энергоемкость и топливоёмкость продукции, отходы производства, экономия материальных ресурсов, стимулирование экономии ресурсов.

Территориальное расположение. Оценивается на основе группы показателей: арендная плата, коммунальные и иные платежи, затраты «месторасположения», объем продаж с конкретной точки продажи, совокупные затраты по содержанию точки сбыта и др.

Продукция. Проводится анализ ассортимента продукции, анализ жизненного цикла продукции, ассортиментной политики, конкурентных преимуществ и др.

Организация управления. Анализ эффективности системы управления, организационной структуры, затрат на управление предприятием, качества управленческих решений, системы делегирования полномочий.

Система маркетинга. Проводится анализ эффективности сбыта и маркетинговых исследований, рынка сбыта, изменения потребностей по группам клиентов; изучение каналов дистрибьюции, стратегий сбыта, затрат на рекламу и проведение маркетинговых исследований.

НИОКР. Оцениваются затраты на НИОКР, потенциал инноваций, объем капитальных вложений, проводится анализ численности и эффективности подразделений НИОКР, возможностей финансирования новых разработок.

Финансовое состояние предприятия. Анализируется структура капитала, возможность осуществления капитальных вложений, проводится анализ ликвидности и платежеспособности предприятия, предрасположенность его к банкротству.

Контрольные вопросы по теме

1. Что такое стратегический контроллинг?
2. Что понимается под оперативным контроллингом?
3. По масштабам целей стратегический контроллинг нацелен:
 - а) на сильные и слабые стороны;
 - б) экономическую эффективность;
 - в) управление издержками;
 - г) обеспечение существования.
4. Фактор НИОКР имеет отношение:
 - а) к внутренней среде;
 - б) внешней среде;
 - в) как внутренней, так и внешней среде.
5. Какие внешние факторы анализирует стратегический контроллинг?

3. ОСНОВНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО КОНТРОЛЛИНГА

3.1. Анализ потенциалов предприятия

Данный метод служит выявлению тех потенциалов предприятия, которые можно использовать долговременно для достижения дополнительной прибыли. Составляющие стратегических потенциалов:

- а) Способность к своевременному обнаружению потребностей, нужд, запросов потенциальных потребителей.
- б) Способность к макроэкономическому анализу ситуации в стране и за её пределами.
- в) Способность к анализу экономической конъюнктуры рынка товаров или услуг.
- г) Способность к анализу факторов производства и деятельности, создание групп стратегического влияния.
- д) Способность к выдвижению конкурентоспособных идей в области организации производства товаров, пользующихся спросом на товарных рынках.
- е) Способность к организации продвижения товара на рынок и послепродажного сервиса.
- ж) Способность к обеспечению независимости предприятия от изменения конъюнктуры товаров, финансовых рынков и факторов производства за счёт внешней гибкости предприятия.
- з) Способность к поддержанию конкурентного статуса предприятия за счёт управления стратегическими запасами.
- и) Способность обеспечить внутреннюю гибкость за счёт оснащения производства адаптивными технологическими средствами.
- к) Способность обеспечить внутреннюю гибкость за счёт изменения кадрового потенциала.
- л) Способность обеспечить высокую эффективность функционирования за счёт рационального использования инвестиционных возможностей.
- м) Способность обеспечить уровень кредитования продаж, требуемый для захвата перспективных сегментов рынка.

н) Способность обеспечить эффективную разработку и реализацию стратегической программы.

Для реализации стратегических потенциалов необходимо использовать ресурсы предприятия: технические, технологические, кадровые, организационные, информационные, финансовые и другие.

3.2. Анализ концепции жизненного цикла продукции

Жизнь товара на рынке разделяется на несколько основных этапов, каждому из которых соответствует свой уровень сбыта и другие маркетинговые характеристики:

1. Рождение и внедрение на рынок – небольшой сбыт и стратегия, ориентированная на рост.

2. Стадия роста – существенное увеличение сбыта и стратегия быстрого роста.

3. Стадия зрелости – устойчивый сбыт и стратегия, ориентированная на стабильность.

4. Стадия насыщения рынка и упадка – снижение сбыта и стратегия сокращения.

Цель модели жизненного цикла – правильно определить стратегию бизнеса для каждого этапа жизнедеятельности товара на рынке. Существует большое количество модификаций жизненных циклов в зависимости от типов товаров. Тем не менее, нельзя слишком тесно привязывать стратегию к модели жизненного цикла, т.к. очень часто реальная жизнь товара не укладывается в рамки теоретических этапов цикла.

3.3. Анализ месторасположения предприятия

Данный инструмент стратегического контроллинга представляет собой метод оценки предприятия при выборе его местоположения. При этом проводится оценка позиций предприятия, которая включает следующие этапы:

- установление критериев оценки;
- сопоставление критериев друг с другом и классификация их по значимости;

- определение показателя субэффекта как произведения весомости критерия на степень соблюдения условия;
- определяется сумма всех субэффектов, которая дает суммарный эффект альтернативного решения.

При проведении оценки анализируются следующие показатели:

- арендная плата;
- коммунальные и иные платежи;
- затраты “месторасположения”;
- затраты на транспортировку материалов, готовой продукции, товаров;
- объем продаж с конкретной точки продажи и другие.

Метод может быть использован при открытии нового филиала фирмы, а также для оценки основных позиций действующего предприятия.

3.4. GAP–анализ

GAP–анализ – это количественно ориентированный стратегический метод, с помощью которого получают наглядное представление об отклонениях прогнозируемого уровня достижения целей от запланированных стратегий и фактического состояния производства.

Его сущность состоит в том, что необходимо установить отклонения желательного развития ситуации от ожидаемого. Метод предполагает количественное сопоставление значений желаемых и ожидаемых величин, в качестве которых могут выступать: рентабельность, прибыль, оборот и др.

При графическом изображении фактическое развитие показателя отклоняется от ожидаемого и образуется стратегический «люк». GAP–анализ служит основой для выработки стратегий, обеспечивающих ликвидацию стратегических люков.

Шаги анализа:

1. Предварительная формулировка цели деятельности на 1 год, 3 года, 5 лет.
2. Прогноз динамики норм прибыли в связи с установленными целями предприятия.
3. Установление разрыва между целями и прогнозами.

4. Определение альтернатив осуществления инвестиций и прогноз финансовых результатов.
5. Определение общих альтернативных конкурентов и прогноз их позиций на рынке.
6. Рассмотрение инвестиций и альтернатив деловой стратегии для каждого предприятия конкурента.
7. Согласование целей стратегии с перспективами портфеля заказов в целом.
8. Установление разрывов между предварительными целями деятельности и прогнозом.
9. Уточнение профиля возможных приобретений новых заказов.
10. Определение ресурсов, необходимых для приобретений и реализации и характеристика их возможного влияния на имеющийся портфель заказов предприятия.
11. Пересмотр целей и стратегии для создания необходимых ресурсов.

3.5. Анализ стратегий по Портеру

Доля рынка, уровень прибыли фирмы определяются тем, насколько эффективно предприятие противостоит конкуренции. Данный метод позволяет оценить конкурентную позицию предприятия. Конкурентный анализ включает два основных этапа:

- определение главных конкурентных сил в отрасли;
- формулирование основных вариантов конкурентных стратегий.

М. Портер выделяет пять сил конкуренции:

1. Новые конкуренты, проникающие в отрасль.
2. Угроза со стороны товаров-заменителей.
3. Компании-конкуренты, уже закрепившиеся на отраслевом рынке.
4. Воздействие поставщиков.
5. Воздействие со стороны покупателей.

Исследование конкурентных сил позволяет предприятию выбрать правильную стратегию поведения на рынке.

3.6. Портфолио-анализ

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

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

3.7. Метод лоцмана

Метод лоцмана предназначен для оценки рыночного потенциала фирмы. Он включает детальное последовательное обсуждение ряда проблем на разных уровнях и различной степени сложности – от миссии предприятия до индивидуальных проектов продукции.

Целью метода является приспособление действий предприятия к требованиям рынка.

Различают следующие этапы:

- изучение существующего положения предприятия;
- определение стратегии по продукции;
- постановка долгосрочных целей;
- формулирование краткосрочных целей;
- анализ;
- определение кадрового потенциала;
- план развития предприятия;
- организация выполнения плана;
- отчетность.

3.8. Анализ влияния рыночной стратегии на прибыль “PIMS”

Материалы, положенные в основу модели, являются результатом обобщения опыта более 30 сотен предприятий Европы и Северной Америки. Показатели деятельности компаний отражены приблизительно в 30 основных переменных, влияющих на долгосрочную прибыльность предприятия.

Все показатели делятся на 3 группы:

1. Анализ конкурентной ситуации:

- доля рынка (+);
- относительная доля рынка (+);
- относительное количество продукции (+).

2. Анализ производственной структуры:

- отношение капитала к объёму продаж (-);
- отношение капитала к добавленной стоимости (-);
- степень использования производственной мощности (+);
- производительность труда (+).

3. Анализ рыночной ситуации:

- рост рынка (+);
- капиталоемкость (-);
- расходы на маркетинг по отношению к сумме продаж (-);
- объём закупок (-).

В порядке убывания степени зависимости факторы, оказывающие наиболее сильное влияние, располагаются следующим образом:

- 1) капиталоемкость,
- 2) относительное качество продукции,
- 3) относительная доля предприятия на рынке,
- 4) производительность труда.

Модель PIMS позволяет каждой организации учиться на опыте других предприятий, выбирать наиболее удобные способы будущих действий для получения высоких доходов. В условиях российской экономики применение данного метода ограничено, так как он разработан для высокоразвитых, насыщенных, относительно устойчивых рынков и видов бизнеса.

3.9. Метод PDS

Метод PDS (Problem Detection Study) позволяет понять проблемы, с которыми сталкивается потребитель, используя продукт и услуги. Применяется для увеличения конкурентоспособности продукта. Основан на проведении развёрнутых опросов и использовании ответов на них для формулирования проблем.

Процесс постановки и решения проблем состоит из нескольких этапов и шагов.

1 этап: Подготовительный

1.1. Разработка плана исследования.

1.2. Опрос главных исполнителей.

1.3. Опрос заказчиков.

1.4. Разработка перечня проблем и составление анкет.

2 этап: Проведение исследования

2.1. Распространение перечня проблем среди постоянных пользователей, случайных и бывших заказчиков.

2.2. Обработка ответов на компьютере.

2.3. Анализ ответов.

2.4. Отчёт и составление новых мероприятий.

Данный метод способствует лучшему пониманию структуры потребностей клиента.

3.10. Анализ матрицы Бостонской консультационной группы

Метод с применением матрицы Бостонской консультационной группы (БКГ) определяет настоящее и будущее положение бизнеса с точки зрения привлекательности рынка и способности бизнеса конкурировать внутри него.

Матрица БКГ выполняет 2 основные функции:

- 1) принятие решений о намечаемых позициях на рынке;
- 2) распределение стратегических денежных средств между стратегическими хозяйственными единицами: по продукции, по предприятиям, по сегментам рынка, по подразделениям и т.д. (рис. 3.1).

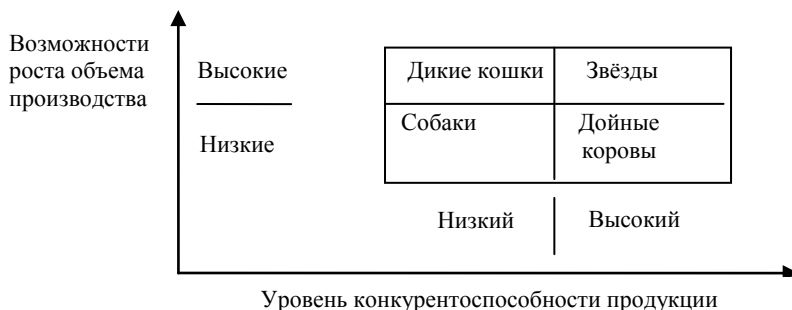


Рис. 3.1. Матрица БКГ

Суть матрицы БКГ заключается в определении отношения доли рынка, принадлежащего предприятию, к доле рынка, принадлежащего конкурентам.

Матрица указывает на четыре позиции бизнеса:

- высококонкурентный бизнес на быстрорастущих рынках, сектор "звезды";
- высококонкурентный бизнес на зрелых, насыщенных рынках – хороший источник наличности для фирм, сектор "дойные коровы";
- не имеющие хороших конкурентных позиций, но действующие на перспективных рынках, – сектор «дикие кошки»;
- сочетание слабых конкурентных позиций с рынками, сектор "собаки".

Матрица предлагает следующий набор решений о дальнейшей деятельности предприятия:

- 1) Сектор «звёзды» – укреплять и оберегать.
- 2) По возможности избавляться от «собак».
- 3) Для «дойных коров» необходим жёсткий контроль капитальных вложений и денежной выручки.
- 4) «Дикие кошки» подлежат специальному изучению на предмет того, могут ли они при определённых капитальных вложениях превращаться в «звёзды».

3.11. Модель Мак-Кинси “7 С”

Эта модель является методом исследования развития предприятия. Выделяют семь факторов, определяющих это развитие:

1. Стратегия.
2. Сумма навыков.
3. Структура.
4. Система.
5. Сотрудники.
6. Стил.
7. Совместные ценности.

Анализ этих семи составляющих осуществляется в определенной последовательности:

1. Анализируется и намечается основная стратегия.
2. Определяется, чем сильна эта организация и какие навыки надо развивать и приобретать, чтобы стратегия воплотилась в жизнь, какие изменения необходимо провести, чтобы добиться успеха, и какие мероприятия осуществить, чтобы добиться конкурентных преимуществ.
3. Организовываются и проводятся изменения концепции структуры, распределяются взаимосвязи между видами деятельности и подразделениями.
4. Под системами понимается заведенный порядок и процессы, которые происходят на предприятии при выполнении различных видов деятельности и при принятии управленческих решений.
5. Определяются необходимые предприятию кадры.
6. Вырабатывается стиль как инструмент управления.
7. Устанавливается, что является главным в организации, каковы общепринятые ценности и что имеет решающее значение для выживания и успеха.

3.12. График прибыльности “Майсигмы”

Разработанный метод носит графический характер и показывает, как годовая норма прибыли может быть увеличена

посредством ускорения оборота капитала или путём увеличения нормы прибыли, получаемой с одного оборота.

Данный график отражает связь между рентабельностью и скоростью оборота капитала (рис. 3.2). При анализе графика рассматривается изменение трех переменных, определяющих прибыльность:

- 1) уменьшение связанного капитала, позволяющего ускорить оборот капитала;
- 2) уменьшение массы издержек, позволяющее повысить норму прибыли;
- 3) увеличение нормы рентабельности путём повышения цен.

Метод предусматривает также анализ по трем видам капитала: основному, оборотному, заемному.

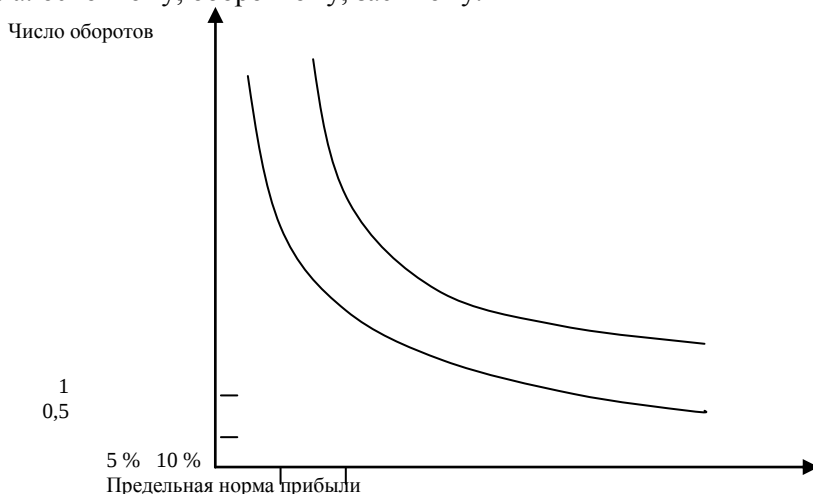


Рис.3.2. График рентабельности производства

Данный метод предусматривает анализ затратной и доходной части рентабельности.

В затратную часть входят: переменные удельные издержки, зависящие от объёма производства; постоянные издержки при полном использовании производственных возможностей, независящие от объёма производства.

Доходная часть включает: доход от каждой проданной единицы продукции; дополнительный доход от изменения объёма производства.

3.13. Анализ стратегических издержек

Анализ стратегических издержек необходим тогда, когда полные издержки предприятия по производству и доведению товара до потребителя представляют интерес с точки зрения повышения конкурентоспособности. При этом полные издержки по продукции включают в себя следующие элементы:

1. Приобретение материалов и комплектующих.
 - 1.1. Сырьё и материалы, комплектующие, запасные части.
 - 1.2. Энергия.
 - 1.3. Внешние транспортные услуги.
 - 1.4. Внешние издержки у поставщиков.
 - 1.5. Затраты по складированию.
 - 1.6. Затраты по приемке и технической экспертизе.
2. Производство продукции и связанные с ним операции.
 - 2.1. Затраты по обеспечению производственного процесса и работы оборудования.
 - 2.2. Расходы на сборку и упаковку.
 - 2.3. Затраты на рабочую силу.
 - 2.4. Эксплуатационные расходы.
 - 2.5. Вспомогательные материалы.
 - 2.6. Затраты на контроль качества.
 - 2.7. Расходы по управлению производством.
 - 2.8. Затраты по информационному обеспечению и обработке данных.
3. Маркетинг и сбыт.
 - 3.1. Затраты на рекламу.
 - 3.2. Расходы на маркетинговые исследования.
 - 3.3. Дилерские и дистрибьюторские расходы.
 - 3.4. Затраты на организацию продаж.
 - 3.5. Затраты на представительства на сегментах товарных рынков.
4. Обслуживание потребителя.
 - 4.1. Послепродажный сервис.

4.2. Затраты по руководству сервисом и обучению персонала.

4.3. Расходы на транспортное обслуживание служб.

4.4. Затраты на торговый и офисный сервис.

4.5. Затраты на запасные части.

Различие издержек у разных производителей обосновано рядом причин.

1) Различие в используемых технологиях, возрасте предприятия и оборудования.

2) Различия в ценах на сырье, комплектующие изделия и энергию.

3) Различия во внутренних текущих издержках, в зависимости от использования мощностей предприятия, от жизненного цикла продукции, от масштаба производства, различий в оплате труда.

4) Различия в транспортных условиях и стоимости каналов сбыта.

5) Различия в зависимости от влияния темпов инфляции, изменения курсов валют на деятельность предприятия, различия в общей устойчивости предприятия.

3.14. Система раннего предупреждения

Одним из инструментов стратегического контроля, реализуемом в рамках контроллинга, является система раннего предупреждения. Развитие системы раннего предупреждения происходит в несколько ступеней:

- сначала необходимо определить внешние и внутренние области наблюдения, в которых возможно опасное развитие производственной ситуации;

- далее для каждой сферы наблюдения должны быть определены существенные индикаторы (таблица);

- для каждого индикатора устанавливаются заданные величины и допустимые границы, при нарушении которых происходит более подробный контроль.

Индикаторы системы раннего предупреждения

Сфера наблюдения	Индикаторы
1.Конъюнктура развития	- поступление заказов
2.Технологическое развитие	- информация о возможных изменениях технологии производства; - информация об изменениях технологии использования продукции
3.Продукты и регионы, которые относятся к рынку сбыта продукции.	-портфель заказов и поступления заказов
4.Потребители	- поведение при заказах и покупке; - объём спроса и заказов важнейших из покупателей; - поступление заказов от важнейших заказчиков
5.Конкуренты	- политика цен; - программа реализации продукции
6.Поставщики	- цены поставки; - условия поставки
7.Рынок ссудных капиталов	- проценты и изменение процентных ставок; - валютный курс
8.Программа по продукту	- доля нового продукта; - доля среднего продукта; - доля старого продукта
9.Сотрудники	- заработная плата или прирост дохода
10.Финансовые результаты и финансовое положение	- уровень заёмных средств; - результат баланса
11.Исследование и развитие предприятия	- затраты на исследование в сравнении с конкурентами
12.Сбыт	-цены, обороты, складской запас в сравнении с конкурентами
13.Производство и материально-техническое снабжение	-заготовительные цены в сравнении с конкурентами; -объём выпускаемой продукции; -доля затрат на заготовительное производство в сравнении с конкурентами

3.15. Метод сценариев

Метод сценариев основан на использовании ситуационного подхода в принятии управленческих решений в условиях неопределенности при возникновении негативных производственно-хозяйственных ситуаций (ПХС). Традиционно составляется прогноз результатов развития ситуаций. Метод сценариев предлагает альтернативу прогнозу и успешно используется в принятии решений в сложных, возможно, экстремальных, ситуациях. Под сценарием имеется в виду предполагаемый или возможный ход событий в данной области. В содержательном плане сценарный метод представляет собой практическую реализацию принципа последовательного разрешения неопределенностей.

Метод сценариев обладает рядом основных достоинств.

Во-первых, он дает возможность на основе предположений наметить вероятное направление развития производственно-хозяйственной ситуации.

Во-вторых, обеспечивает наглядность альтернативных вариантов развития событий, что немаловажно в экстремальных ситуациях, когда решения принимаются в результате обсуждения коллективом специалистов.

В-третьих, в процессе принятия решений на основе построения сценариев учитываются как крайние, так и наиболее вероятные варианты развития событий, основанные на предположениях и прогнозах, которые стоят за сценарием.

Процедура принятия решений по экстремальной ситуации разбивается на пять этапов: определение и описание производственно-хозяйственной ситуации; выработка предположений относительно основных направлений развития событий, поведения подсистем производственной системы и внешней среды; построение сценариев; генерация решений и выбор оптимального; организация выполнения управленческих решений (рис. 3.3).

Этап выявления производственно-хозяйственных ситуаций, включающий определение источников возникновения и формулировку очевидных проблем, основан на установлении отклонений от нормального хода производственного процесса.

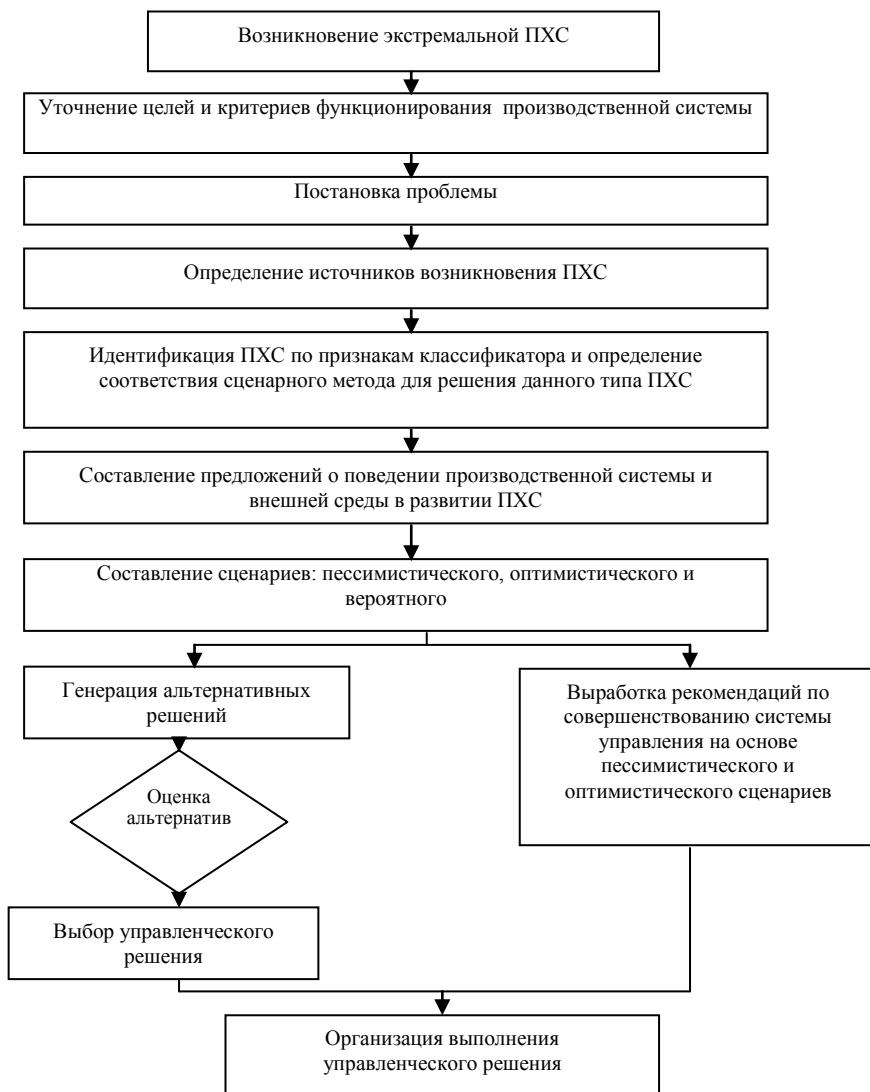


Рис. 3.3. Схема реализации процедуры разрешения экстремальной ситуации с использованием сценариев

На втором этапе описываются основные предположительные последствия или тенденции в поведении всех подсистем внутренней и внешней среды: в производственной среде, управленческой

подсистеме, равноправной и директивной средах, а также направления развития взаимосвязей между ними. На основе этой информации формируются сценарии пессимистического варианта развития событий, оптимистического и вероятного.

Вероятный сценарий служит основой выработки решений, вместе с тем крайние сценарии помогают идентифицировать факторы, которые имеют важное значение для будущей деятельности субъекта управления. При составлении сценариев учитывается мнение экспертов, которыми могут являться как управленческие работники функциональных и производственных подразделений, так и специалисты службы контроллинга и сторонние консультанты.

Польза от разработанного сценария наибольшая, когда руководство и все менеджеры предприятия его знают. В этом случае они смогут сформировать общее мнение о возможностях будущего развития предприятия.

Результаты сценария так важны потому, что на их основе корректируются старые и разрабатываемые новые стратегии. Для развития стратегического мышления большое значение имеет ориентация сотрудников предприятия на будущее развитие.

Таким образом, сценарий даёт возможность заглянуть в будущее. Работа над сценарием позволяет понять комплексность стоящих проблем. Разрабатываемые сценарии не являются ни бесплотным видением, ни утопией, а представляют собой реалистичные картины будущего.

Контрольные вопросы по теме

1. Каковы могут быть стратегические потенциалы предприятия?
2. Что такое «стратегический люк»?
3. Какие из факторов относятся к «7 С», используемых в модели Мак-Кинси: сроки, стратегии, структура, стиль, сотрудничество, сумма навыков, система, средства, сумма доходов, соперничество, сотрудники, совместные ценности, совокупность норм и правил, ситуация?
4. В чем особенности стратегического анализа издержек?
5. На что нацелена система раннего предупреждения?

4. ОПЕРАТИВНЫЙ КОНТРОЛЛИНГ

4.1. Особенности и задачи оперативного контроллинга

Центральной задачей оперативного контроллинга является создание адекватных экономических инструментов для реализации целевого и ситуационного управления предприятием.

Оперативный контроллинг разрабатывает своевременные мероприятия в рамках определённого ограниченного периода, направленные на устранение отклонений фактических показателей от плановых.

Оперативный контроллинг координирует процессы оперативного планирования, контроля, учета и отчетности на предприятии при поддержке современной информационной системы. Основной задачей оперативного контроллинга является обеспечение методической, информационной и инструментальной поддержки менеджеров предприятия для достижения запланированного уровня прибыли, рентабельности и ликвидности в краткосрочном периоде.

Инструментом оперативного контроллинга являются количественные показатели и информация о планируемых и реализуемых процессах, отражённых в цифровых данных. Эта работа проводится на основе информации бухгалтерского и статистического учёта, оперативной и прогнозной информации. Так, например, для управления прибылью оперативный контроллинг использует данные учёта затрат на производство и реализацию продукции.

Особенность оперативного контроллинга заключается в том, что необходимо учёт затрат организовать таким образом, чтобы обеспечить процесс принятия решений по конкретным местам возникновения затрат и причинам их отклонения, т.е. обеспечить контроль за затратами. Для целей планирования наиболее важными являются те статьи затрат, величина которых зависит от управленческих действий руководства. Для того чтобы выявить эффективность тех или иных управленческих решений целесообразно введение для внутренней отчётности перегруппировки затрат на переменные и постоянные.

Оперативный контроллинг, направленный на учёт и контроль затрат, должен предоставлять следующую информацию:

- смета затрат по видам и местам возникновения;
- данные для расчёта инвестирования средств по местам возникновения затрат;
- отчёт о прибылях и убытках за месяц и его анализ.

Наряду с составлением смет затрат по различным признакам могут быть использованы следующие инструменты, или методы, оперативного контроллинга:

1. Метод расчёта суммарного дохода, предназначенный для покрытия постоянных затрат.
2. Анализ уровня реализации продукции, при котором деятельность предприятия остаётся рентабельной и предприятие функционирует без потерь.
3. Система бюджетов.
4. Система относительных показателей.
5. ABC–анализ.
6. Аддитивные и мультипликативные модели эффективности.

4.2. Сравнительная характеристика оперативного и стратегического контроллинга

Основное различие между стратегическим и оперативным контроллингом заключается в том, что первый ориентирован на тенденции будущего, а последний, напротив, решает текущие задачи. Ниже перечислены наиболее характерные их отличия:

- стратегический контроллинг ориентирован на потенциал, а оперативный контроллинг – на конечный результат;
- контроль предпосылок, успеха и результата имеет различное значение для обоих направлений контроллинга;
- объекты планирования и контроля в оперативном контроллинге совпадают, а в стратегическом они не идентичны;
- в оперативной области доминирует контроль со стороны (чаще всего со стороны отдела контроллинга), а в стратегическом – самоконтроль.

Более подробный анализ отличительных особенностей направлений контроллинга представлен на рис 4.1 и в табл.4.1

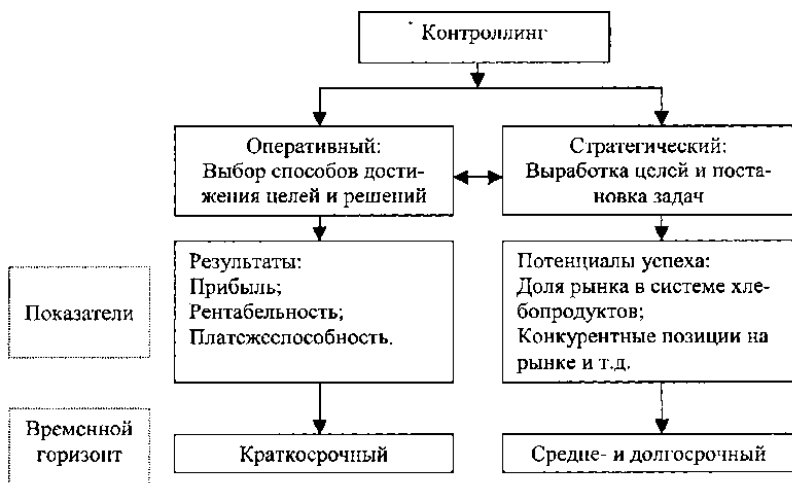


Рис. 4.1. Разграничение стратегического и оперативного контроллинга

Таблица 4.1

Отличительные особенности стратегического и оперативного контроллинга

Признаки	Стратегический контроллинг	Оперативный контроллинг
1. Иерархические ступени	В основном на уровне высшего руководства	Включает все уровни с основным упором на среднее звено управления
2. Неопределенность информации	Значительно выше	Меньше
3. Вид проблемы	Большинство проблем не структурировано	Относительно хорошо структурированы
4. Временной горизонт	Акцент на долгосрочный и среднесрочный период времени	Акцент на среднесрочный и краткосрочный период времени
5. Источники информации	В первую очередь из внешней среды	В первую очередь из самого предприятия
6. Альтернативы планов	Широкий набор альтернатив	Количество альтернатив ограничено

Продолжение табл. 4.1

7. Охват проблем	Концентрация на отдельных наиболее важных позициях	Охватывает все функциональные области и интегрирует их
8. Степень детализации	Невысокая	Относительно большая
9. Основные контролируемые величины	Потенциалы успеха (например, рост доли рынка)	Прибыль; рентабельность; ликвидность

В реальной практике стратегический и оперативный контроллинги достаточно тесно взаимодействуют друг с другом (табл. 4.2).

Таблица 4.2

Взаимосвязь стратегического и оперативного контроллинга

Направления сравнения	Объединяющие факторы	Оперативный контроллинг	Стратегический контроллинг
1. Цели	Формулировка, регулирование и выполнение цели с учётом совокупности и последовательности явлений	Обеспечение прибыльности и ликвидности с помощью набора оперативных инструментов	Обеспечение существования и платёжеспособности с помощью набора стратегических инструментов
2. Сфера действия	Философия предприятия	Зона поиска факторов, препятствующих достижению успеха с целью их устранения	Зона поиска факторов, препятствующих росту организации с целью их устранения
3. Функции	Сопоставление плановых и фактических показателей	Среднесрочное и краткосрочное оперативное планирование	Стратегическое планирование

Продолжение табл. 4.2

4.Задачи	Регулирование цели зависит от способности принимать правильные решения. Выполнение цели зависит от способности воплощать эти цели. Стратегическое сопоставление плановых и фактических показателей рассматривается как сопоставление планов и действительности	Анализ слабых мест организации, программы по экономии затрат, инновационные программы, расчёт эффективности управления с помощью сумм покрытия, поиск и устранение факторов, препятствующих их достижению результатов, определение предельных величин	Анализ потенциала и слабых мест, качественная и количественная формулировка цели, планирование роста, стратегия продуктов и рынка, функциональные стратегии, претворение проектов и мероприятий, итоговые данные и результаты за длительный период
----------	--	---	--

4.3. Контур регулирования оперативного контроллинга

Аналогично стратегическому контроллингу оперативный контроллинг направлен на реализацию основных целей предприятия.

Это иллюстрирует схема регулирования оперативного контроллинга (рис. 4.2).

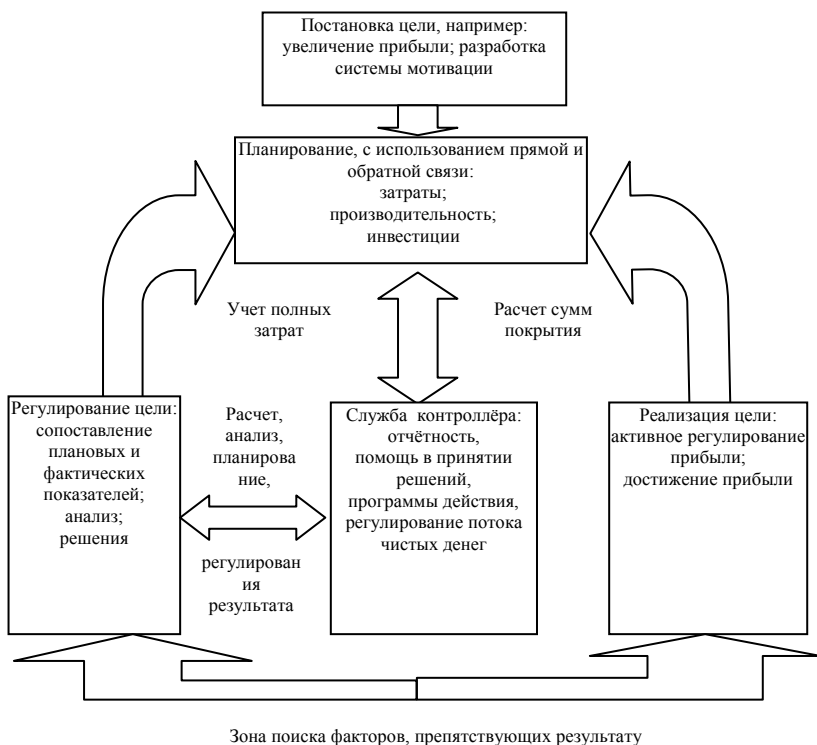


Рис. 4.2. Контур регулирования оперативного контроллинга

Контрольные вопросы по теме

1. Что такое оперативный контроллинг?
2. Какой период времени охватывает оперативный контроллинг?
3. Какие основные черты отличают оперативный контроллинг от стратегического?
4. Как взаимодействуют сферы действия оперативного и стратегического контроллинга?
5. Каковы основные задачи оперативного контроллинга?

5. ОСНОВНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОПЕРАТИВНОГО КОНТРОЛЛИНГА

5.1. Метод расчета суммарного дохода, предназначенного для покрытия постоянных затрат

Наилучшим образом особенности оперативного контроллинга по проведению специального анализа затрат реализуются в методе расчёта сумм покрытия постоянных затрат. С помощью этого метода можно определить нижнюю границу цены изделия, рациональную минимальную прибыль, оптимальные производственные программы и ассортимент продукции, рационализировать собственное производство комплектующих изделий в сравнении с приобретением со стороны.

Для системы управления издержками в контроллинге необходимо все затраты подразделить на постоянные и переменные издержки. Это является обязательным условием для расчета покрытия затрат. *Постоянные затраты* не зависят от объема произведенной и реализованной продукции, например, зарплата управленческих работников, арендная плата, издержки по кредитам и т.д. *Переменные затраты* находятся в определенной зависимости от изменения объема реализованной продукции, например, затраты на материалы, заработную плату основных рабочих-сдельщиков и другие.

Переменные издержки можно подразделить на:

- а) пропорциональные переменные издержки - издержки, изменяющиеся в той же относительной пропорции, что и выручка и объем производства
- б) дигрессивные переменные издержки – издержки, изменяющиеся в меньшей степени, чем объем производства продукции и ее реализации
- в) прогрессивные переменные издержки – издержки, изменяющиеся в большей степени, чем изменение объема производства и реализации продукции.

Сумма покрытия постоянный затрат представляет собой разность между выручкой и переменными затратами. Часть дохода, предназначенного для покрытия постоянных затрат, остаётся после

вычитания переменных затрат в себестоимости продукции из выручки от продажи продукции.

Этот расчёт основан на точном определении мест возникновения затрат, так как в расчёт берутся только те затраты, которые непосредственно связаны с их носителями, т.е. прямые переменные затраты. Оставшиеся косвенные переменные затраты покрываются за счёт общей выручки.

Данный метод используется для групп изделий, которые поставляются определённому заказчику, либо для группы покупателей, либо по сбыту на определённых рынках, чтобы рассчитать размеры прибыли от каждого из выделенных изделий в общей выручке.

В оперативном контроллинге используются следующие методы сумм покрытия издержек:

- одноступенчатый;
- двухступенчатый;
- многоступенчатый.

Одноступенчатый метод позволяет ведение постоянного учета сумм покрытия в форме краткосрочного учета прибылей и убытков с разделением по группам продуктов. При этом производится расчет сумм покрытия по группам изделий путем вычитания переменных издержек за период из выручки от реализации продукции за данный период. Одноступенчатый метод даёт возможность ответить на вопросы: какой продукт приносил прибыль и какому продукту можно отдать предпочтение при увеличении производства.

Двухступенчатый учет сумм покрытия является более совершенным. Постоянные издержки делятся на специальные и общие. На специальные издержки могут оказывать влияние отдельные руководящие сотрудники, а на общие – только руководство всем предприятием. Двухступенчатый учет суммы покрытия реализует управление не только на основе выручки и переменных издержек, но и на специальных постоянных издержках, которые поддаются учету и управлению.

Для промышленных предприятий может быть предложен многоступенчатый принцип формирования сумм покрытия, т.к. в этом случае наглядным становится вклад конкретного места возникновения затрат данного уровня в формирование прибыли

предприятия. Схему многоступенчатого учёта можно детализировать или укрупнять в зависимости от цели контроллинга.

В четырёхуровневую систему управления включают следующие уровни:

1. Вид продукции.
2. Участок.
3. Цех.
4. Предприятие в целом.

Схема многоступенчатого учёта затрат и финансовых результатов выглядит следующим образом:

1. Выручка от продажи всех видов продукции.
- 2. Переменные затраты на выпуск продукции.
- = 3. Сумма покрытия 1 уровня.
- 4. Постоянные затраты по видам продукции.
- = 5. Сумма покрытия 2 уровня.
- 6. Постоянные затраты участков.
- = 7. Сумма покрытия 3 уровня.
- 8. Постоянные затраты цехов.
- = 9. Сумма покрытия 4 уровня.
- 10. Постоянные затраты предприятия.
- = 11. Финансовый результат.

Сумма покрытия постоянных затрат даёт информацию о том, каков вклад того или иного изделия в покрытие постоянных издержек и, в конечном итоге, в получение прибыли. Сумма формируется путём вычитания из выручки только переменных одноэлементных затрат и накладных расходов. Результат такой операции – сумма покрытия на единичное изделие. Далее определяют все суммы покрытия по всем отдельным изделиям, умножают на количество произведённых изделий, что даёт показатель сумм покрытия по отдельным изделиям за определённый период. Сложение этих показателей даёт суммарный показатель покрытия издержек по продукции, из него вычитают постоянные издержки и получают итог хозяйственной деятельности.

Метод расчёта сумм покрытия даёт некоторые преимущества. Можно отследить изделия, при производстве которых не покрываются даже переменные издержки. Сумма покрытия остаётся отрицательной величиной, а часть издержек покрывается

за счёт суммы, предназначенной на постоянные затраты, т.е. выпуск данного изделия осуществляется за счёт выручки от других изделий, и продукт не участвует в образовании прибыли.

5.2. Анализ безубыточности производства

Анализ безубыточности призван решить главную задачу – обеспечить безубыточное функционирование предприятия. Данный метод осуществляет анализ уровня реализации продукции, при котором деятельность предприятия остается рентабельной и предприятие функционирует без потерь. Этот метод показывает взаимосвязь общих затрат и цены продукции с выручкой от продажи продукции. Целью его является определение точки безубыточности, при которой существует такой объём производства, который покрывает все затраты, и прибыль равна нулю.

Расчет порогового количества товара (критического объема производства) можно произвести следующим образом:

$$\text{Критический объем, шт} = \frac{\text{Постоянные затраты на производство}}{\text{Цена} - \text{Переменные затраты на единицу}} \quad (1)$$

Однако такой расчет возможен только в случае однономенклатурного производства или для одного изделия, группы сходных изделий. Для многономенклатурного производства определяется пороговая выручка, V_p (порог рентабельности):

$$V_p = \frac{\text{Постоянные затраты на производство}}{V^*}, \quad (2)$$

$$\text{где } V^* = \frac{\text{Выручка} - \text{Переменные затраты на производство}}{\text{Выручка}} \quad (3)$$

Порог рентабельности также можно определить, используя точку безубыточности:

$$\text{Порог рентабельности} = \text{Пороговое количество товаров} \times \text{Цена реализации} \quad (4)$$

Финансовая позиция предприятия может быть оценена при этом показателем запаса финансовой прочности:

$$\text{Запас финансовой прочности} = \text{Выручка от реализации} - \text{Порог рентабельности} \quad (5)$$

Управление точкой безубыточности предполагает управление ассортиментом продукции с целью снижения риска стать убыточным.

5.3. Система относительных показателей

Система относительных показателей отражает структуру изменений на предприятии и в его подразделениях и происходящие отклонения в ходе производственных процессов и их причины. Анализ относительных показателей делает возможным поступление дополнительных сведений через соотношение различных величин. Эти величины выражают отношение некоторого подмножества к множеству в целом и соотношение логически взаимосвязанных между собой показателей.

Например, доля собственного капитала, определяемая как отношение стоимости собственного капитала к капиталу в целом, и её изменение отражают структурные изменения капитала. Оборачиваемость запасов на складах, рассчитываемая как отношение показателя расхода сырья и материалов и показателя всех складских запасов, характеризует качество использования материальных ресурсов.

Наиболее известным примером системы относительных показателей является доходность инвестируемого капитала, известная как формула *Дюпона*. Эта система позволяет сделать анализ финансовых результатов более качественным, тонким, продвигаясь от главного показателя к частным величинам (рис.5.1).

Использование относительных показателей позволяет совершенствовать систему планирования на предприятии. Важнейшей предпосылкой для оперативного контроллинга является организация целостной подсистемы производственного планирования.

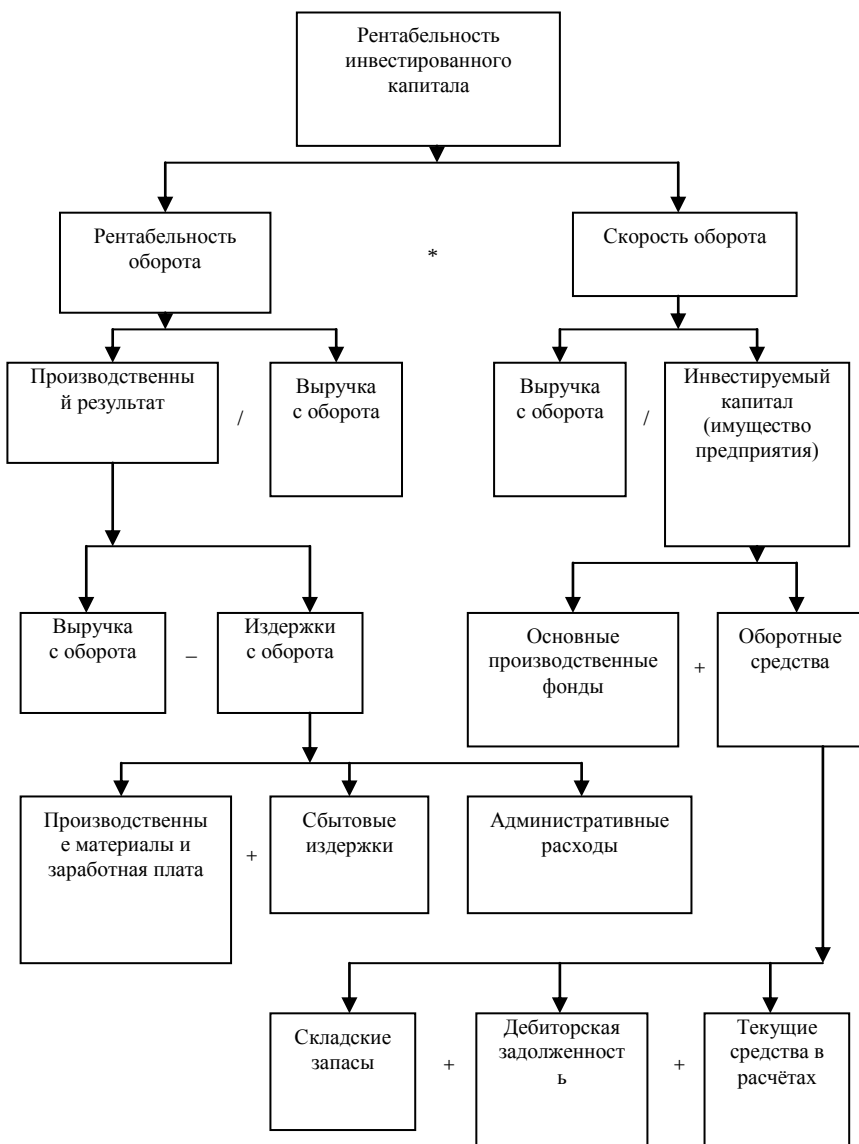


Рис. 5.1. Система относительных показателей *Дюпон*

Взаимодействие планирования и контроллинга даёт следующие преимущества:

- 1) своевременное распознавание узких мест на предприятии;
- 2) своевременная корректировка запланированных мероприятий;
- 3) возможность составления альтернативных планов при критическом положении предприятия;
- 4) координация деятельности всех подразделений предприятия при составлении планов и их контроле.

Процедуры расчётов относительных показателей могут быть упрощены и качественно улучшены с помощью компьютеризации учёта и планирования и использования стандартных прикладных экономических программ. Для обеспечения руководства предприятия базовой, исходной информацией, необходимой для принятия решений, в рамках системы оперативного контроллинга вносятся изменения во внутрипроизводственную отчётность.

Из предоставленных отчётов руководство должно получать общее представление о ходе выполнения производственных задач, о преимуществах или недостатках, выявляемых при проведении тех или иных мероприятий.

В обязательном порядке отчёты должны информировать об использовании материалов, об отклонениях затрат на производство, о занятости кадров. Кроме того, важной является информация об использовании производственных мощностей, сбыте продукции и результатах финансовой деятельности.

5.4. Аддитивные модели эффективности

Превращение показателя в аддитивную модель отражает способность показателя к разложению на модель, состоящую из слагаемых. Каждое слагаемое должно иметь экономический смысл и отражает стратегию анализа и управления.

Аддитивному разложению подлежит большинство абсолютных показателей. Например, выручку можно разложить на выручку по продуктам, по цехам и т.д. Аналогично можно разложить и себестоимость по элементам или калькуляционным статьям. Например, бухгалтерские издержки (БИ) по Положению о составе затрат, относимых на себестоимость, можно разложить на следующие общие показатели: материальные затраты (МЗ), затраты

на оплату труда (ОТ), износ (И), затраты на рекламу (ЗР), командировочные расходы (КР), представительские расходы (ПР), прочие расходы, относимые на себестоимость (ПрЗ).

Сложнее разложить на аддитивную модель относительный показатель. Эффективность производства и управления всегда измеряется относительным показателем, например отношением эффекта к затратам, на достижение этого эффекта. Проблема построения аддитивной модели состоит в том, что используемые в качестве слагаемых показатели должны иметь экономический смысл. По этому критерию лучше представить модель обратного показателя эффективности, т. е. отношения затрат к эффекту. В качестве затрат могут выступать бухгалтерские издержки (себестоимость). Под эффектом можно понимать выручку от реализации (В), доход, прибыль и другие показатели.

Аддитивная модель эффективности (Эп) может быть представлена следующим образом:

$$\mathcal{E}_n = \frac{БИ}{B} = \frac{МЗ}{B} + \frac{ОТ}{B} + \frac{И}{B} + \frac{ЗР}{B} + \frac{КР}{B} + \frac{ПР}{B} + \frac{ПрЗ}{B} \quad (6)$$

Каждая из слагаемых отражает, насколько эффективно используется на предприятии тот или иной ресурс. Например, $\frac{МЗ}{B}$

- материалоемкость продукции, с помощью показателя $\frac{ОТ}{B}$ можно

измерить эффективность использования трудовых ресурсов, а $\frac{И}{B}$

отражает фондоемкость продукции. Каждое из слагаемых можно также разложить на аддитивные модели. Так, модель материалоемкости будет выглядеть следующим образом:

$$\frac{МЗ}{B} = \frac{C}{B} + \frac{ВМ}{B} + \frac{T}{B} + \frac{\mathcal{E}}{B} + \frac{КИ}{B} + \frac{ПФ}{B} + \frac{ПрМЗ}{B}, \quad (7)$$

где С – сырье и основные материалы; ВМ – вспомогательные материалы; Т – топливо; Э – энергия; КИ – комплектующие изделия; ПФ – полуфабрикаты; ПрМЗ – прочие материальные затраты.

Аддитивные модели позволяют не только быстро, полно и объективно оценить уровень эффективности, но и определить факторы, которые влияют на изменение уровня эффективности. Систему моделей можно использовать не только на стадии анализа, но и на стадии планирования. Однако аддитивные модели могут проанализировать влияние только явных факторов, которые включаются в модели.

Основные этапы управления эффективностью с использованием системы аддитивных моделей:

1. Анализ первичного показателя эффективности.
2. Построение и анализ первичной аддитивной модели эффективности.
3. Определение проблемных слагаемых (зон).
4. Построение вторичных моделей на основе выявления проблемных зон.
5. Определение проблемных зон и точек второго порядка.
6. Построение аддитивных моделей на основе проблемных зон по требуемым уровням глубины анализа.
7. Определение точек ответственности и активного воздействия.
8. Построение общей системы моделей для управления эффективностью производства.
9. Управление эффективностью.

5.5. Мультипликативные модели эффективности

Мультипликативная модель представляет собой разложение показателя на сомножители, каждый из которых имеет экономический смысл и не является взаимозависимым. Мультипликативные модели позволяют исследовать влияние неявных факторов на эффективность производства. Таким образом, аддитивные и мультипликативные модели могут взаимодополнять друг друга. Именно соединение этих моделей создает комплексную систему анализа и управления эффективностью.

При построении мультипликативных моделей целесообразно строго придерживаться следующих правил:

1. Каждый фактор – сомножитель модели – должен иметь самостоятельное экономическое значение.

2. Каждая пара прилегающих друг к другу факторов при перемножении должна давать новый показатель, имеющий самостоятельное значение.

3. При перемножении всех факторов сомножителей должен получиться исходный исследуемый показатель.

Возьмем в качестве показателя эффективности рентабельность активов предприятия, рассчитываемую как отношение прибыли (П) к активу (А).

$$\frac{П}{А} = \frac{П}{Об} * \frac{Об}{А}, \quad (8)$$

где П – прибыль;

А – актив предприятия;

Об – оборот.

Первый сомножитель представляет собой рентабельность оборота, а второй отражает фактор оборачиваемости активов.

Известна мультипликативная модель Дюпона, применяемая для исследования рентабельности акционерного капитала.

$$\frac{ЧП}{АК} = \frac{ЧП}{Об} * \frac{Об}{А} * \frac{А}{АК}, \quad (9)$$

где ЧП – чистая прибыль;

АК – акционерный капитал;

Об – оборот;

А – актив.

Первый фактор представляет собой показатель рентабельности оборота, второй отражает оборачиваемость активов, а третий характеризует структуру активов, насколько она сформирована за счет акционерного капитала.

Мультипликативные модели могут и должны быть построены для каждого ключевого показателя системы аддитивных моделей.

5.6. АВС–анализ

В контроллинге АВС–анализ имеет особое значение, поскольку позволяет проводить целенаправленные и экономичные мероприятия. При данном анализе сопоставляются показатели в натуральном и стоимостном выражении. Исследования, проводимые на предприятиях, показывают, что относительно небольшие величины в натуральном выражении, взятые из некоторой совокупности, дают относительно большие стоимостные значения. Поэтому руководство должно выявить на предприятии те небольшие величины в натуральном выражении, которым соответствуют большие стоимостные значения.

АВС–анализ может быть применен прежде всего в материально-техническом обеспечении, производстве, сбыте и маркетинге. В рамках этого анализа в области материально-технического обеспечения рассматриваются количество и стоимость деталей в разрезе поставщиков. В области производства может быть проведено исследование изменения постоянных затрат. В области сбыта интерес представляют поступающие заказы и продаваемая продукция. АВС–анализ необходим и при исследовании затрат по элементам, местам возникновения и объектам калькулирования.

Как база для маркетингового анализа, в том числе исследования сбалансированности рынка, данный метод может использоваться для анализа продуктовой программы предприятия. При этом следует строить профили оборота, потребителей, сумм покрытия и другие.

Например, график, представленный на рис. 5.2, показывает, что изделие 1, потребляющее наименьшую мощность, вносит наибольший вклад в оборот, а изделие 3, потребляющее 40 % мощности, дает лишь 10 % выручки.

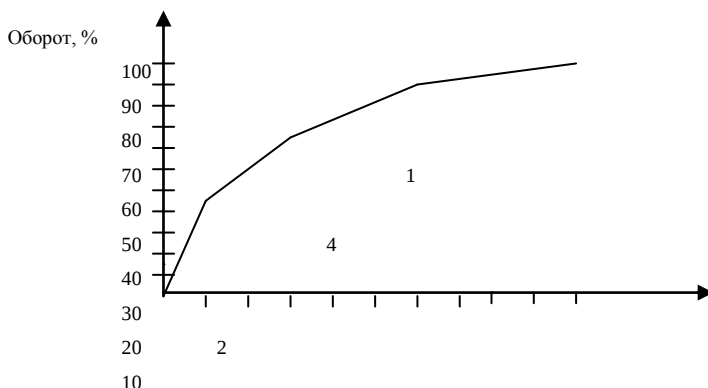


Рис. 5.2. Профиль оборота

Полученная на графике кривая Лоренца характеризует кумулятивное возрастание величин двух взаимосвязанных признаков (в % к итогу), нанесенное на график, и показывает степень концентрации отдельных элементов по группам.

5.7. Система бюджетов на предприятии

5.7.1. Общая характеристика системы бюджетов

Одной из важнейших методик оперативного контроллинга является составление бюджетов. Бюджеты устанавливают лицам, принимающим решения, конкретные количественные целевые показатели на конец планового периода. Бюджет – важнейшее связующее звено между процессом управления предприятием и бухгалтерским учётом.

Планирование эффективно, только когда плановые задачи, доводящиеся до подразделений, представлены в виде точных показателей, которые сопоставляются затем с фактическими. При этом важно определить вклад подразделения в выполнение основной цели предприятия – получение прибыли.

Бюджет представляет собой план, выраженный в натуральных и денежных единицах. Он охватывает все сферы финансово-хозяйственной деятельности предприятия: производство, реализацию продукции, деятельность вспомогательных

подразделений, управления финансовыми потоками и, таким образом, может представлять собой систему бюджетов, которая служит инструментом для управления доходами, расходами и ликвидностью предприятия.

Бюджет составляется в рамках формального процесса планирования – бюджетирования, в основе которого лежат пять основных принципов:

1. *Принцип целесо согласования.* Требуется, чтобы процесс бюджетирования начинался “снизу вверх” и обеспечивал согласование бюджетных планов между выше- и нижестоящими руководителями и соответствие целям предприятия.

2. *Принцип приоритетности.* Формирует основное направление использования дефицитных средств, при этом расходы на другие направления сокращаются.

3. *Принцип причинности.* Предполагает, что каждая плановая единица может отвечать только за те величины, на которые она может оказывать влияние.

4. *Принцип ответственности.* Предусматривает передачу каждому подразделению ответственности за исполнение его части бюджета вместе с полномочиями вмешиваться в случае необходимости в развитие ситуации с соответствующими корректирующими мероприятиями.

5. *Принцип постоянства целей.* Предполагает, что установленные базовые величины не должны быть принципиально изменены в течение контрольного периода.

Бюджет является одновременно инструментом для координации и контроля за выполнением планов. Через систему бюджетов, которые составляются обычно на год, квартал, месяц по каждому отдельному подразделению, производится реализация оперативных планов предприятия.

Бюджет формируется на основе прогноза обеспечения заказами и распределения ресурсов. Через систему бюджетов осуществляется взаимоувязка перспективного, текущего и других видов планирования. Бюджет предприятия увязывает одновременно оперативный и финансовый планы и даёт возможность предвидеть размеры и норму прибыли.

Основа бюджета – прогноз продаж и исчисление издержек производства. На основании прогноза продаж составляются планы

производства, снабжения, инвестиций, финансирования и денежных поступлений.

Составление бюджетов реализует следующие цели:

- разработка концепции ведения бизнеса;
- доведение планов до сведений руководителей разных уровней;
- контроль и оценка эффективности реализации планов;
- выявление потребностей в денежных ресурсах.

5.7.2. Классификация бюджетов и этапы их разработки и реализации

В зависимости от различных критериев бюджеты можно классифицировать следующим образом:

1. В зависимости от длительности действия:
 - бюджет менее чем на 1 год;
 - годовой бюджет;
 - бюджет на несколько лет.
2. В зависимости от хозяйственной единицы в основе бюджета:
 - бюджет по функциональным единицам (подразделениям);
 - бюджет по видам продукции;
 - бюджет по различным проектам.
3. В зависимости от стоимостной оценки:
 - бюджет на базе полных затрат;
 - бюджет на базе частичных затрат.
4. В зависимости от динамики процесса бюджетирования:
 - постоянный бюджет;
 - гибкий бюджет;
 - скользящий бюджет.

Постоянный бюджет фиксирует показатели на определённый период.

При гибком бюджете обозначается взаимосвязь между постоянным бюджетом и фактическими результатами, это аналитический, промежуточный бюджет. Гибкий (или переменный) бюджет приспособлен к меньшим объёмам производства или меняющимся ценам.

Сущность скользящего бюджета заключается в том, что по мере завершения определённого периода (месяца, квартала) к существующему бюджету добавляется новый, что обеспечивает непрерывное двенадцатимесячное планирование.

Этапы разработки и реализации бюджетов:

Этап 1. Руководство предприятия формирует стратегические и оперативные цели и устанавливает величину имеющихся на предприятии средств и ресурсов.

Этап 2. Для функциональных подразделений устанавливаются индивидуальные цели, которые реализуются в виде необходимых конкретных мероприятий.

Этап 3. На уровне отделов осуществляется планирование показателей, параллельно устанавливаются показатели для производственных подразделений.

Этап 4. На уровне производственных подразделений определяются альтернативные методы, ведущие к достижению высокого уровня производства и необходимого результата деятельности. При этом собираются данные о затратах, связанных с этими методами.

Этап 5. Руководители отделов определяют меры по достижению намеченных целей.

Этап 6. Служба контроллинга собирает сведения обо всех подразделениях.

Этап 7. Руководство предприятия определяет направление для реализации принятых решений.

Этап 8. Служба контроллинга распределяет задания по бюджету между отделами.

Этап 9. Служба контроллинга контролирует соблюдение бюджета и сообщает руководству о существующих отклонениях.

5.7.3. Структура основного бюджета предприятия

Основной бюджет предприятия охватывает производство, реализацию, распределение и финансирование. В нём в количественном выражении определяется будущая прибыль, денежные потоки и поддерживающие планы.

Важнейший бюджет на предприятии – бюджет денежных средств на год с разбивкой по месяцам. Он состоит из следующих групп показателей:

1. Прогноз реализации продукции.

1.1. Ожидаемый объём реализации в натуральных показателях.

1.2. Ожидаемый объём реализации в стоимостном выражении.

2. Схема денежных поступлений.

2.1. Текущая оплата наличным и безналичным путём за данный период.

2.2. Поступления за товары, проданные в предыдущем месяце.

2.3. Всего денежных поступлений.

3. Схема денежных расходов.

3.1. Прямые переменные расходы, в т.ч. материалы, основная заработная плата

3.2. Накладные производственные расходы.

3.3. Процентные издержки по кредитам и дивидендные выплаты.

3.4. Налоги.

3.5. Всего денежных расходов.

4. Бюджет денежных средств.

4.1. Чистый поток денежных средств, в т.ч. дефицит или превышение денежных расходов над поступлениями.

4.2. Остаток на счетах денежных средств на начало периода.

4.3. Итого денежных средств.

4.4. Месячный денежный займ.

4.5. Накопленная сумма денежного займа.

4.6. Остаток на счетах денежных средств на конец периода.

Процесс формирования основного бюджета предприятия представлен на рис. 5.3.

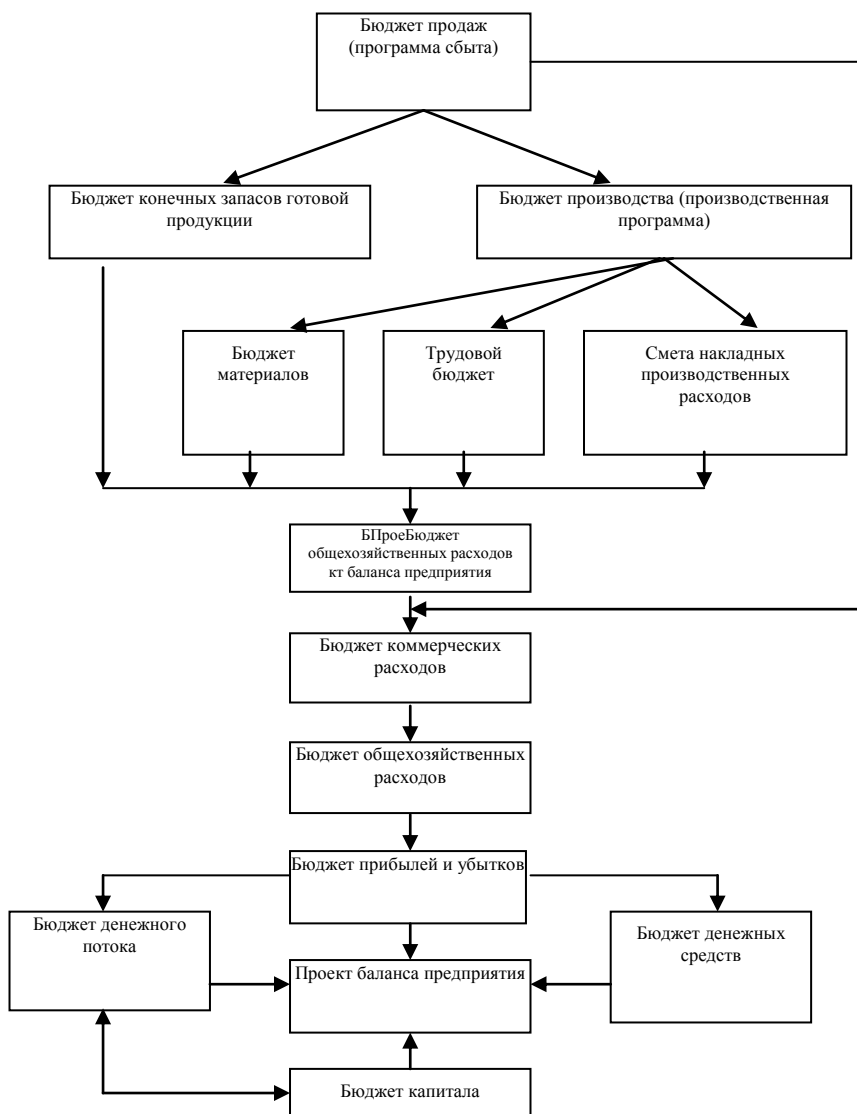


Рис. 5.3. Процесс формирования основного бюджета предприятия

Контрольные вопросы по теме

1. Что такое постоянные затраты?
2. Что такое переменные затраты?
3. Какую классификацию затрат использует метод сумм покрытия?
4. Возможно ли применение метода покрытия издержек в российских условиях?
5. Что показывает критический объем производства?
6. Что такое порог рентабельности?
7. Что характеризует запас финансовой прочности?
8. Для чего нужны относительные показатели?
9. Что такое бюджет предприятия?

6. ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РЕАЛИЗАЦИИ КОНТРОЛЛИНГА

6.1. Содержание и основные элементы организационно-экономического механизма контроллинга предприятия.

В современных условиях инновационного развития экономики страны необходимость повышения эффективности управления предприятиями обусловила соответствующие преобразования их организационно-экономических механизмов. Инновации в работе предприятий потребовали создания управленческих механизмов, основной задачей которых бы стало объединение и координация действий всех элементов производственных систем для достижения поставленных целей. В такой ситуации, рассматривая контроллинг как ключевой элемент в системе управленческих инноваций, можно заключить, что реализовать его целесообразно с помощью организационно-экономического механизма.

Необходимость формирования организационно-экономического механизма контроллинга предприятия объясняется двумя основными подходами к совершенствованию координации системы управления, предполагающими параллельное, взаимодополняющее развитие. Согласно первому, усиление взаимодействия всех элементов системы управления предприятием происходит за счет улучшения соответствующих экономических механизмов.

В соответствии со вторым, достижение необходимого уровня координации осуществляется в результате организационных преобразований в структуре производственной системы.

Организационно-экономический механизм контроллинга, представляя собой их оптимальное соотношение, выступает необходимым условием успешного функционирования системы управления.

В результате вопрос его формирования рассматривается в качестве важнейшего подхода к повышению эффективности управления предприятием.

При этом под *организационно-экономическим механизмом контроллинга предприятия (ОЭМК)* следует понимать систему

организационных форм и экономических методов, позволяющую обеспечить ориентацию процесса управления на достижение поставленных целей и долгосрочное, эффективное существование предприятия посредством интеграции процессов планирования, контроля, информационного обеспечения [7].

Представленное определение раскрывает **системную сущность** организационно-экономического механизма контроллинга предприятия, позволяющую говорить о достижении качественно нового синергетического эффекта, порождаемого взаимосвязью, совместным действием элементов как интегрированной целостной системы.

Содержание механизма контроллинга определяется посредством целенаправленного упорядоченного сочетания отдельных элементов, которыми выступают организационные формы и экономические методы, объединения их в подсистемы, позволяющие осуществить интеграцию процессов планирования, контроля, информационного обеспечения для обеспечения ориентации процесса управления на достижение поставленных целей и долгосрочное, эффективное существование предприятия.

Раскрывая содержание целесообразно предложить модель структуры и процесса функционирования механизма контроллинга (рис. 6.1).

Элементы, рассматриваемые в пределах данной модели, являются неделимыми и обладают самостоятельностью по отношению ко всей системе.

Целевая подсистема раскрывает содержание организационно-экономического механизма контроллинга.

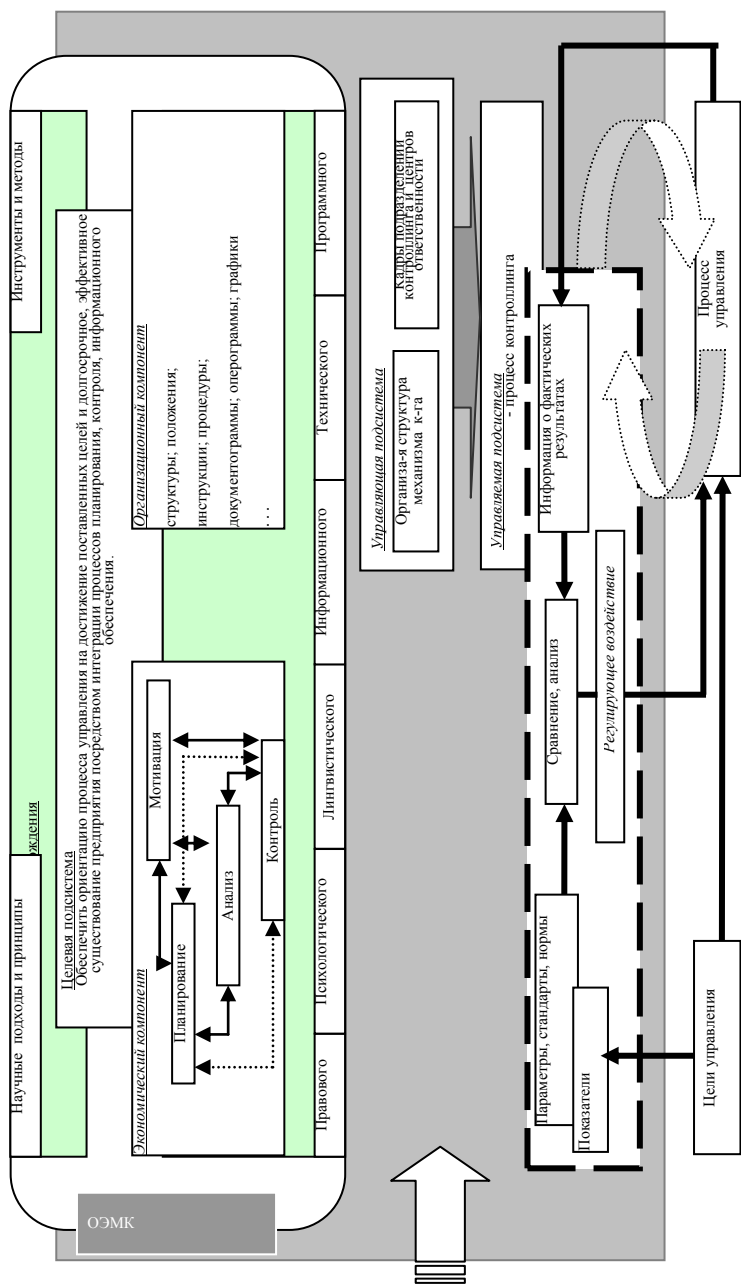


Рис. 6.1. Модель структуры и процесса функционирования организационно-экономического механизма контроля предприятия

В качестве управляющей подсистемы (субъекта управления) в модели представлены подразделения контроллинга, специалисты, связанные в процессе контроллинга определенными отношениями.

Процесс контроллинга в предложенной модели выступает подсистемой, испытывающей на себе управляющее воздействие (объектом управления). Модель представляет функциональные подсистемы экономической составляющей механизма, включающие блоки планирования, контроля и анализа.

Организационно-экономический механизм контроллинга является сложной по природе, интегрированной по форме, целенаправленно функционирующей системой форм и методов взаимодействия рассматриваемых субъекта и объекта.

В связи с этим существенным условием функционирования механизма контроллинга выступает научно-обоснованная разработка указанных форм и методов. Важным становится применение не только общеметодологических, имеющих общенаучное значение подходов и принципов, но и принципов контроллинга, методы которого будут использоваться при функционировании его организационно-экономического механизма.

Исходя из этого подсистема научного сопровождения организационно-экономического механизма контроллинга предложенной модели в обязательном порядке включает:

- научные подходы и принципы;
- инструменты и методы.

Среди научных подходов рассматриваемой подсистемы организационно-экономического механизма контроллинга ключевая роль принадлежит следующим общеметодологическим подходам (табл. 6.1).

Исходя из системной сущности организационно-экономического механизма контроллинга, ключевым подходом, по нашему мнению, должен стать системный, принципы которого должны стать определяющими при разработке и последующей реализации механизма.

Таблица 6.1

Необходимый состав и назначение подходов к формированию и функционированию организационно-экономического механизма контроллинга (ОЭМК) предприятия

Подход к формированию ОЭМК	Назначение подхода к формированию ОЭМК
Системный	Позволит обеспечить интегративные свойства всех элементов при формировании и последующей реализации ОЭМК.
Процессный	Позволит сориентировать рассматриваемую систему на цель ее функционирования – реализацию процесса контроллинга, рассмотрев его как непрерывную цепь действий.
Функциональный	Позволит разработать функции ОЭМК, необходимые для реализации его цели.
Структурный	Позволит сформировать научно-обоснованную рациональную структуру ОЭМК в пределах существующей структуры предприятия.
Ситуационный	Позволит увязать используемые формы и методы со спецификой среды, влияющей на формирование и функционирование ОЭМК.
Комплексный	Позволит учесть все аспекты взаимосвязанных факторов среды формирования ОЭМК предприятия.

Не менее важное место должны занять принципы контроллинга [1] (табл. 6.2):

Таблица 6.2

Принципы контроллинга

Принцип контроллинга	Назначение принципа
Принцип движения и торможения	Создает условия для внедрения прогрессивного и нового с учетом специфики ситуации выявления нового.
Принцип своевременности	Способствует оперативности учета рисков и вновь возникающих шансов.
Принцип стратегического сознания	Способствует оценке любого решения с точки зрения соответствия стратегическим целям
Принцип документирования	Принуждает к продуманному, полному и точному ведению дел. Обеспечивает контроль за соблюдением других принципов.

В результате комплексность использования указанных подходов и принципов позволит обеспечить формирование и развитие организационно-экономического механизма контроллинга как целостной системы. При этом предложенная совокупность составляющих, системно увязанная в организационно-экономического механизм, позволит реализовать процесс контроллинга на практике, выступив наиболее конструктивным проявлением его процессуальной сути.

Среди инструментов и методов механизма контроллинга центральное место принадлежит традиционным методам и инструментам контроллинга (рис. 6.2). Однако методы поддержки процесса принятия решений, по нашему мнению, также являются неотъемлемой составляющей организационно-экономического механизма контроллинга предприятия.

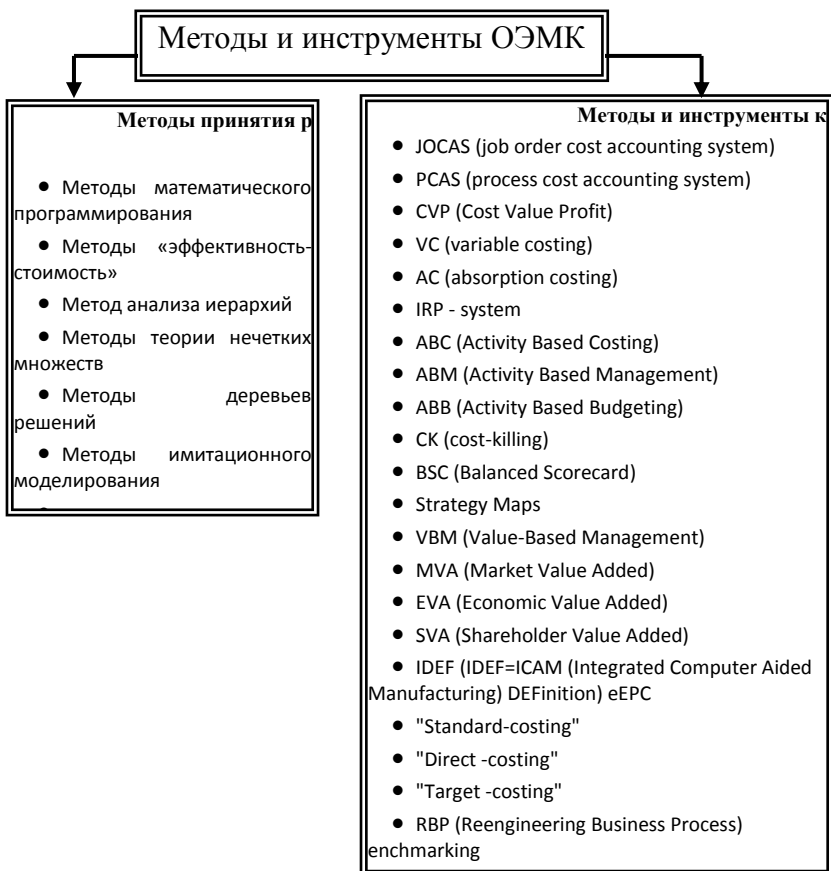


Рис. 6.2. Методы и инструменты механизма контроллинга

Кроме того, необходимым представляется учесть, что формирование и последующая реализация механизма контроллинга происходят в условиях некоторой динамической среды, которая, как предполагается, оказывает воздействие на рассматриваемую нами систему — организационно-экономический механизм контроллинга.

Рассмотрение вопроса формирования и функционирования механизма контроллинга носит специфический для каждого конкретного предприятия характер. Однако общим является выделение факторов, обуславливаемых влиянием внешней и

внутренней сред предприятия, определенным образом оказывающих влияние на рассматриваемый механизм.

Для механизма контроллинга, как открытой системы, характерно неразрывное единство со средой, во взаимоотношениях с которой он проявляет свою целостность. В то же время, механизм контроллинга, как любая система, может быть рассмотрен как элемент системы более высокого порядка, составной частью механизма управления предприятия. При этом речь идет о внутренней среде предприятия.

В такой ситуации большое значение приобретает классификация факторов среды формирования и функционирования организационно-экономического механизма контроллинга предприятия на:

- внешние и внутренние;
- управляемые и неуправляемые.

Внутренние факторы, отражая влияние внутренних переменных и движущих сил внутри предприятия на формирование механизма контроллинга, в наибольшей мере зависят от самого предприятия.

Внешние факторы отражают влияние внешней среды, способствуя успешному формированию механизма контроллинга (полезные факторы) или противодействуя ему (вредные факторы). Они в меньшей степени поддаются воздействию при формировании механизма контроллинга, так как формируются внешней средой, в которой работает предприятие.

В связи с этим не менее важна классификация факторов и условий по признаку возможности управления ими.

Управляемыми являются факторы, которые предполагают возможность оказания на них необходимого воздействия. Как правило, к ним относят факторы внутренней среды предприятия. Неуправляемые факторы, напротив, лишены возможности воздействия на них с требующейся целью. В этом случае речь идет о факторах внешней среды предприятия.

В соответствии с изложенным, под рассматриваемой средой мы понимаем набор основных внешних и внутренних факторов, влияющих на формирование и функционирование механизма контроллинга предприятия (рис. 6.3).

Представленная схема влияния факторов среды формирования и функционирования механизма контроллинга предприятия позволяет заключить, что возможность достижения планируемых интегративных свойств механизма находится в зависимости от их действия.

В соответствии с этим возникающая необходимость компенсации негативного влияния управляемых, внутренних факторов среды обуславливает включение в разработанную нами модель обеспечивающей подсистемы, состоящей из элементов:

- правового;
- психологического;
- лингвистического;
- информационного;
- технического;
- программного обеспечения [7].

Общая характеристика предложенных элементов обеспечивающей подсистемы организационно-экономического механизма контроллинга представлена в таблице 6.3.

Отметим, что предложенные элементы обеспечивающей подсистемы призваны, не только поддерживать функционирование механизма контроллинга, но и способствовать повышению его эффективности. В результате осуществленное определение составляющих механизма может выступить основой его формирования и реализации на предприятиях России.

Таким образом, обобщение теоретических исследований и практического опыта позволило определить структуру и содержание организационно-экономического механизма контроллинга предприятия, отличительной чертой которых явилось его представление с системных позиций как совокупности организационных форм и экономических методов, образующих единое целое, а также выделении целевой, управляющей, управляемой, обеспечивающей подсистем и подсистемы научного сопровождения.

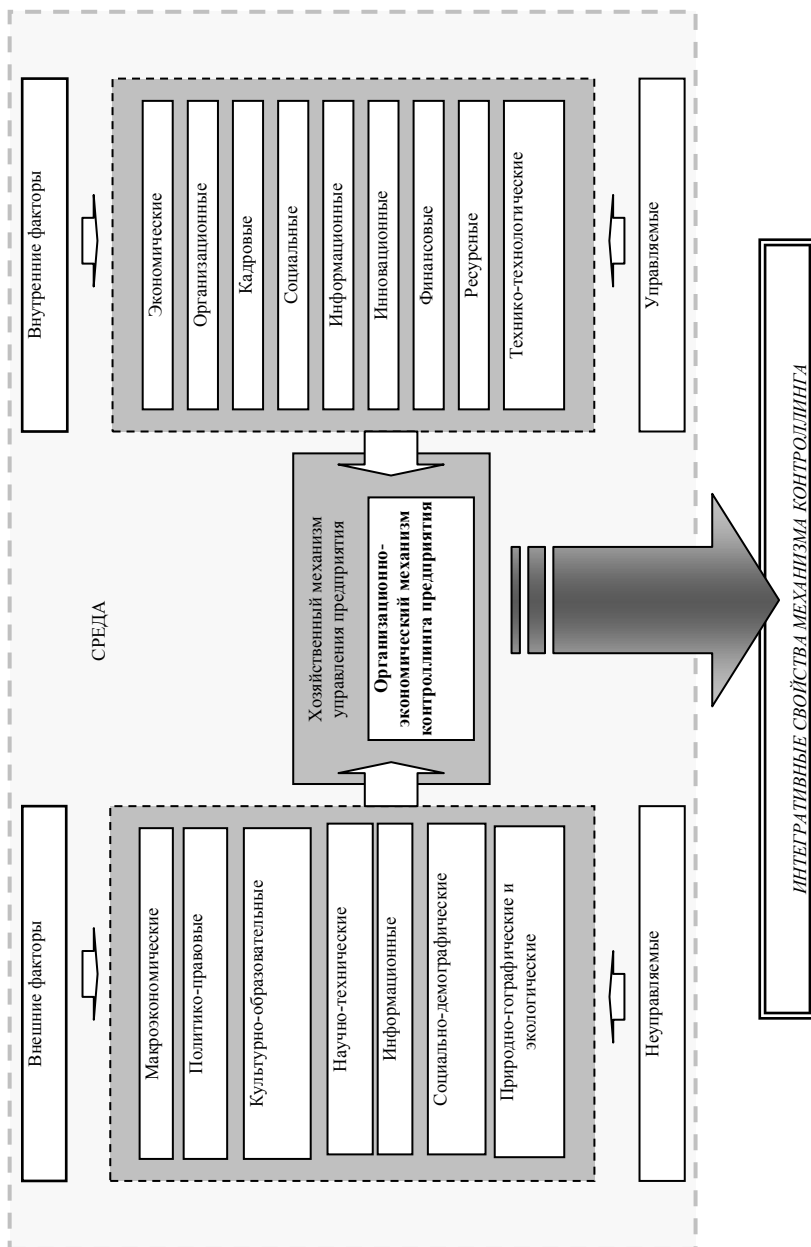


Рис. 6.3. Схема влияния факторов среды на формирование и функционирование механизма контроллинга [7]

Таблица 6.3

Общая характеристика элементов обеспечивающей подсистемы
организационно-экономического механизма контроллинга (ОЭМК)
предприятия [7]

Тип элемента обеспечения	Содержание элемента	Назначение элемента
1	2	3
1.Правовое обеспечение	Совокупность правовых норм, содержащихся в различных директивных и нормативных актах, относящихся к ОЭМК: положения о службах, инструкции о порядке их функционирования, должностные инструкции и т. п.	Обеспечение правовой основы функционирования подразделений ОЭМК: регламентация их статуса, положения, компетенции.
2.Психологическое обеспечение	Мероприятия по ознакомлению работников с философией контроллинга и ролью ОЭМК в успехе функционирования предприятия.	Обеспечение нейтрализации сопротивления изменениям, связанным с формированием и функционированием ОЭМК
3.Лингвистическое обеспечение	Документы, регламентирующие систему терминов, понятий, определений, используемых в процессе функционирования ОЭМК	Обеспечение смысловой однозначности и единого толкования терминов

Продолжение табл. 6.3

4. Информационное обеспечение	Текущие и ретроспективные проблемные данные (классификаторы данных, базы данных на бумажных и машинных носителях и т.п.), необходимые для функционирования ОЭМК.	Обеспечение функционирования ОЭМК необходимой информацией
5. Техническое обеспечение	Технические средства, техническая документация, методические материалы.	Обеспечение автоматизации труда, сокращения трудоемкости процедур
6. Программное обеспечение	Комплексный набор программ постоянного применения: пакеты прикладных программ (ППП), автоматизированные банки данных (АБД) и т. п.	

Важным шагом на пути практического приложения механизма, его теоретическим обоснованием, выступила представленная модель его структуры и процесса функционирования, которая потребует дальнейших исследований в условиях реального предприятия, определяя направления дальнейших исследований в области формирования и реализации механизма контроллинга предприятия. При этом кроме тщательного аналитического исследования существующей практики, необходимым станет критически осмыслить опыт в области планирования, учета и информационной поддержки управления предприятиями.

6.2. Системный подход к реализации механизма контроллинга предприятия

Раскрытие содержания организационно-экономического механизма контроллинга предприятия через призму синергизма его составляющих позволило сделать вывод о целесообразности его формирования (и последующей оценки) с позиций *системного подхода*, призванного способствовать созданию объектов с получением благоприятного синергетического эффекта. Признание *системного подхода* в качестве адекватного научного аппарата формирования организационно-экономического механизма контроллинга предоставило возможность предложить общие рекомендации в контексте *реальных предприятий*.

Системная сущность механизма контроллинга предприятия, сложность и многогранность вопроса его формирования, определив использование системного подхода в качестве методологической базы, обусловили необходимость рассмотрения *трех аспектов построения*:

- функционального;
- элементного;
- организационного (структурного) [7].

В результате, руководствуясь требованием первичности рассмотрения функциональной составляющей, посредством разработки дерева функций было реализовано функциональное построение механизма контроллинга предприятия. Для этого было уточнено содержание главной цели механизма, достижению которой должна способствовать реализация разрабатываемых функций:

Цель организационно-экономического механизма контроллинга предприятия состоит в ориентации процесса управления предприятием на достижение поставленных целей и его долгосрочное, эффективное существование посредством интеграции процессов планирования, контроля, информационного обеспечения.

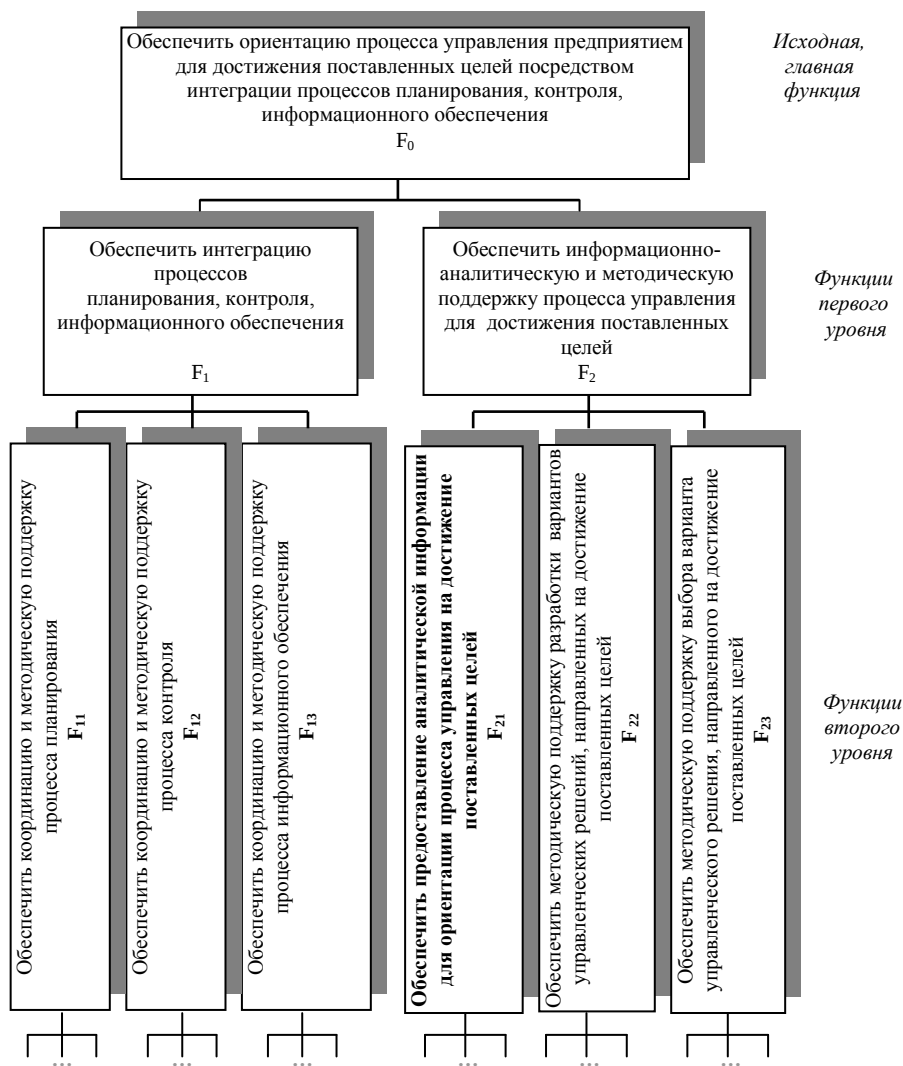


Рис. 6.4. Состав и содержание дерева функций организационно-экономического механизма контроллинга предприятия

Соответствующей главной цели была признана главная функция механизма контроллинга, которая легла в основу

разрабатываемого дерева функций (рис. 6.4). При осуществлении последовательной декомпозиции главной функции был определен конкретный состав функций организационно-экономического механизма контроллинга предприятия первого и второго уровней.

Поскольку декомпозиция функций, учитывающая приоритетность их решения зависит, прежде всего, от целевых установок предприятия, принявшего решение о формировании механизма контроллинга, была предложена укрупненная модель состава и содержания его дерева функций, предполагающая дальнейшую адаптацию в реальных условиях предприятия.

По нашему мнению, универсальный характер разработанной модели дерева функций позволит предприятиям, выбрав ее в качестве исходной, продолжить декомпозицию и осуществить функциональное построение организационно-экономического механизма контроллинга в реальных условиях.

Функциональное построение выступит основой формирования элементного состава организационно-экономического механизма контроллинга предприятия, в результате которого функции, сгруппированные по признаку содержательной однородности, будут закреплены за конкретными автономными элементами.

Поскольку в реальных условиях формирования механизма контроллинга необходимость реализации его функций связана с использованием не только вновь формируемых, но и существующих элементов системы управления предприятия, функциональное и элементное построение должны носить встречный характер: от функций должны определяться необходимые элементы, а от существующих элементов — их возможные функции. Кроме того, так как речь идет о структуре конкретной высокотехнологичной системы, в комплексе должно быть осуществлено и структурное построение механизма.

Структурное построение, раскрыв состав и содержание связей элементов организационно-экономического механизма контроллинга, окончательно определит его структуру, а, следовательно, организационную форму его включения в организационную структуру наукоемкого предприятия. При этом в условиях отсутствия в мировой практике единого подхода в вопросе практического осуществления контроллинга

первоочередной задачей станет выработка научно обоснованного подхода к включению структуры механизма контроллинга в существующую структуру управления предприятием.

Поскольку главным качественным отличием структуры от составляющих ее элементов является цельный характер, при выработке подхода станет важным руководствоваться тем, что формируемая структура механизма, объединив его элементы, должна подчинить их функционирование его главной цели.

Исходя из этого, применительно к элементам объекта управления организационно-экономического механизма контроллинга – процесса контроллинга, рациональная структура механизма должна обеспечить его ***интегрированную реализацию***. По нашему мнению, лишь при таком подходе к организации механизма контроллинга предприятия, абстрактно представленном в виде схемы (рис. 6.5), элементы его объекта управления (процессы планирования, информационного обеспечения, контроля), потеряв свой независимый характер, будут определяться в контексте указанного интегрированного процесса.

Таким образом, предложенный подход позволит решить проблемы фрагментации, раздробленности процессов планирования, контроля и информационного обеспечения управления предприятием, подчинив их реализацию главной цели механизма контроллинга.

Поскольку ключевая роль в целенаправленной реализации процесса контроллинга принадлежит субъекту управления, рациональная структура механизма контроллинга должна упорядочить, связать и его элементы, которыми станут существующие и вновь формируемые службы, группы, а также отдельные работники предприятия, на которых будет возложено выполнение тех или иных функций управления реализацией процесса контроллинга.

В результате использование *системного подхода* позволит сформировать организационно-экономический механизм контроллинга конкретного предприятия.

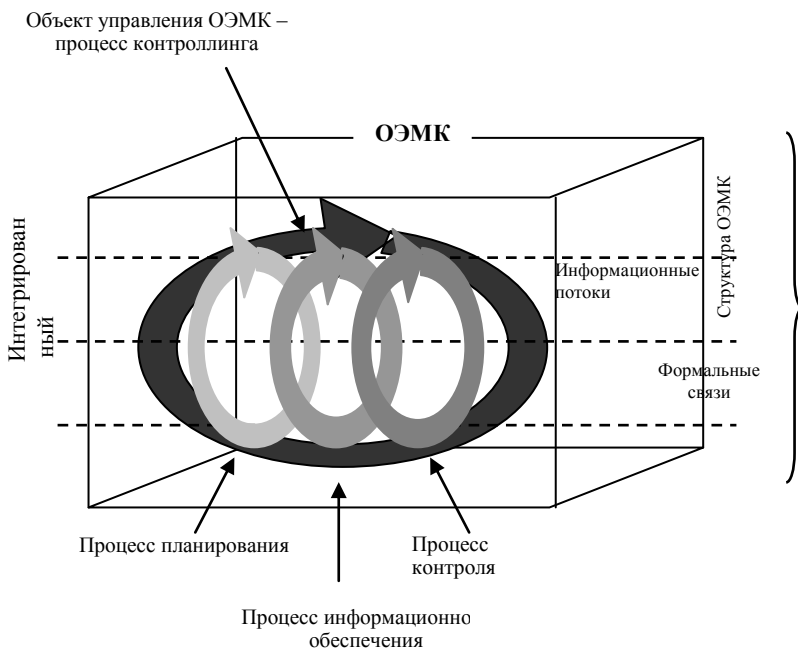


Рис. 6.5. Рациональная структура организационно-экономического механизма контроллинга (ОЭМК)

Продemonстрируем это на конкретном примере - одном из промышленных предприятий г. Воронежа - ЗАО «Тяжмехпресс». При этом вопрос формирования механизма контроллинга ЗАО «Тяжмехпресс» рассмотрим в разрезе его ключевой составляющей - управляющей подсистемы. В результате, рассматривая организационную структуру и состав подразделений ЗАО «Тяжмехпресс» (рис. П.1 Приложения), реализующих процессы планирования, контроля и информационного обеспечения, в который входят планово-экономический, финансовый отделы, отдел труда и заработной платы, бухгалтерия и отдел автоматизированных систем управления, при формировании механизма контроллинга поставим задачу обеспечения интеграции их деятельности.

В результате, изучив организационные формы контроллинга в работах Э. Майера, Р. Манна, Д. Хана, А. Дайле, П. Хорвата, и Б.

Гайзера, Н.Г. Данилочкиной, Ю.П. Анискина, А.М. Павловой, А.М. Карминского, Н.И. Оленева, С.Г. Фалько, С.Н. Петренко[1, 5, 8, 10, 13] и практической деятельности предприятий, остановим свой выбор на варианте создания специализированной службы контроллинга предприятия.

Кроме того, согласимся с точкой зрения Н.Г. Данилочкиной о поэтапном развитии службы контроллинга предприятия, при котором на начальной стадии достаточным станет включение в ее состав 3-4 сотрудников, наделенных соответствующими должностными обязанностями [10]. Поддерживая указанную точку зрения, будем руководствоваться тем, что поэтапное внедрение элементов механизма контроллинга, раскрыв полную картину его преимуществ в условиях успешной реализации, при минимальных начальных затратах оправдает в дальнейшем увеличение затрат на его развитие.

С учетом изложенного, руководствуясь функциональным построением как основой формирования элементного состава, осуществим элементное построение субъекта управления организационно-экономического механизма контроллинга ЗАО «Тяжмехпресс».

В результате, исходя из необходимости реализации разработанных функций организационно-экономического механизма контроллинга предприятия, в состав службы контроллинга предложим включить:

- контроллера-аналитика (1);
- контроллера-специалиста по информационным технологиям (2);
- контроллера-специалиста в области планирования и контроля (3).

Предлагая указанных специалистов службы и определяя их основные трудовые функции, будем исходить из технологической однородности и взаимосвязанности работ, позволяющих обеспечить их оптимальную специализацию.

В результате, закрепляя разработанные функции механизма контроллинга, предложим следующее распределение функциональных обязанностей специалистов службы контроллинга ЗАО «Тяжмехпресс» (рис. 6.6):



Рис. 6.6. Функциональные обязанности специалистов службы контроллинга ЗАО «Тяжмехпресс» [7]

Предложенных специалистов расположим в функциональном подчинении руководителя службы контроллинга ЗАО «Тяжмехпресс», на которого возложим обязанности обеспечения ее эффективного функционирования.

Осуществляя дальнейшую декомпозицию разработанных функций организационно-экономического механизма контроллинга предприятия, определим функциональные задачи специалистов службы контроллинга, которые отразим в разработанном каталоге должностных обязанностей специалистов службы контроллинга ЗАО «Тяжмехпресс» (табл. 6.4).

Таблица 6.4

Каталог должностных обязанностей специалистов службы
контроллинга ЗАО «Тяжмехпресс»

Наименование должности службы контроллинга	Должностные обязанности
Руководитель службы контроллинга	Обеспечивает создание и эффективное функционирование службы контроллинга. Осуществляет руководство деятельностью службы контроллинга предприятия. Осуществляет и контролирует рациональную организацию работы службы контроллинга. Обеспечивает разработку и предоставляет на рассмотрение руководителю предприятия должностные инструкции специалистов-контроллеров. Принимает меры по обеспечению службы контроллинга квалифицированными кадрами. Обеспечивает планирование работы службы контроллинга в разрезе каждого работника. Осуществляет контроль за соблюдением требований должностных инструкций работниками службы, рассматривает претензии по их деятельности и конфликтные ситуации между контроллерами и специалистами предприятия. Обеспечивает правильное сочетание экономических и административных методов руководства, коллегиальности в обсуждении и решении вопросов, материальных и моральных стимулов повышения эффективности функционирования службы контроллинга. Организует методическое, информационное, техническое и программное обеспечение службы контроллинга.

	Организует предоставление консалтинговых услуг службы контроллинга в области планирования, контроля и информационного обеспечения подразделениям предприятия. Обеспечивает координацию деятельности функциональных подразделений предприятия по планированию, контролю и информационному обеспечению управления. Осуществляет организационную работу с начальниками других функциональных подразделений предприятия по обеспечению непрерывного движения информационных потоков. Координирует и контролирует работы по разработке и развитию нормативов и стандартов предприятия в области планирования, контроля, информационного обеспечения. Обеспечивает согласование деятельности подразделений предприятия в области планирования, контроля и информационного обеспечения. Контролирует организацию и проведение обучения работников функциональных служб предприятия новым технологиям планирования, контроля и информационного обеспечения. Принимает участие в практических семинарах по проблемам планирования, контроля и информационного обеспечения. Руководит проведением исследований и принимает участие в разработке вариантов управленческих решений. Руководит предоставлением экономически обоснованной информации по каждому альтернативному варианту управленческих решений на рассмотрение руководству предприятия в понятной форме.
--	--

	Принимает участие в выработке управленческого решения в качестве консультанта.
Контроллер-аналитик	Обеспечивает подготовку и предоставление руководству аналитической информации, релевантной принятию управленческого решения с позиций стоящих целей. Определяет объекты, цели, методический аппарат аналитической деятельности предприятия. Определяет форматы, сроки и направления сбора аналитической информации, релевантной принятию целевых управленческих решений. Разрабатывает аналитические процедуры в разрезе проблематики и подразделений предприятия. Обеспечивает разработку методических материалов по анализу. Руководит проведением и организует аналитическую работу в координации с другими подразделениями предприятия. Контролирует сбор аналитической информации. Консультирует подразделения предприятия по вопросам сбора аналитической информации. Производит аналитические расчеты. Обеспечивает своевременность подготовки и предоставления руководству аналитической информации, релевантной принятию управленческого решения с позиций стоящих целей. Разрабатывает инструментарий формирования полного перечня альтернатив управленческих решений, релевантных поставленным целям. Разрабатывает инструментарий анализа альтернатив управленческих решений с последующим выбором наилучшего с точки зрения стоящих целей.

	Разрабатывает алгоритмы и регламенты аналитических процедур. Организует аналитическую работу в координации с другими подразделениями предприятия. Оказывает организационную и методическую поддержку работникам других отделов в вопросах аналитических решений. Осуществляет внутрифирменное консультирование руководителей и сотрудников подразделений предприятия по вопросам внедрения и использования методов <i>анализа</i>.
Контроллер – специалист по информационным технологиям	Обеспечивает разработку инструментария информационной поддержки процессов планирования, контроля и принятия решений. Проводит оценку и обеспечивает оптимизацию документооборота предприятия. Консультирует при выборе электронно-вычислительного оборудования, производит его обоснование, определяет формы и методы сбора информации, обеспечивает разработку и согласование с соответствующими подразделениями предприятия технологических схем обработки информации. Осуществляет внутрифирменное консультирование руководителей и сотрудников подразделений предприятия в вопросах информационного обеспечения. Осуществляет методическую поддержку создания, развития системы средств вычислительной техники, коммуникаций и связи для автоматизированной обработки информации при решении управленческих задач.

	Обеспечивает обработку информации и проведение вычислительных работ в соответствии с установленными планами и графиками. Консультирует по вопросам обновления технической базы и информационного обслуживания, внедрения современных методов и средств обработки информации. Проводит изучение и анализ рынка информационных услуг с целью обеспечения управления предприятием современными информационными технологиями. Осуществляет руководство проектированием структуры базы данных и механизмов доступа к ним, разработкой и обеспечением регламента работы с данными системы, изучением возможных источников информации для обеспечения функционирования информационно-аналитической системы. Принимает участие в разработке и развитии нормативов и стандартов предприятия на использование программно-аппаратных средств, методической базы для создания и развития информационно-вычислительной системы предприятия, а также разработке организационно-технических мероприятий по внедрению средств вычислительной техники с целью повышения эффективности труда. Принимает участие в организации и проведении обучения пользователей прикладных программных приложений, проектировании и разработке автоматизированной системы непрерывного обучения работников предприятия.
--	--

Контроллер – специалист в области планирования и контроля	Обеспечивает координацию деятельности подразделений предприятия в процессах планирования и контроля. Определяет потребность в информации и время для отдельных шагов процессов планирования и контроля. Разрабатывает инструментарий и определяет форматы, сроки, алгоритмы и процедуры планирования и контроля. Обеспечивает регламентацию и организационное оформление процедур планирования и контроля. Обеспечивает разработку методических материалов по планированию и контролю. Осуществляет руководство разработкой и контролирует в вопросах внедрения новых методов планирования и контроля. Обеспечивает координацию и агрегирование отдельных планов по времени и содержанию. Осуществляет проверку предлагаемых планов на полноту и реализуемость. Обеспечивает унификацию методов и критериев оценки деятельности предприятия, ее подразделений. Контролирует и обеспечивает методическую поддержку создания и развития точной и интеграционной системы отчетов, объективно и полно отражающей ход и результаты деятельности предприятия. Осуществляет методическую поддержку и внутрифирменное консультирование руководителей и сотрудников подразделений предприятия в вопросах планирования и контроля. Обеспечивает и принимает участие в обучение работников функциональных служб предприятия новым технологиям планирования и контроля.
--	--

Все специалисты службы	Постоянно повышают свой профессиональный уровень путем: • изучения специальной литературы; • участия в конференциях и практических семинарах, посвященных проблемам контроллинга; • изучения опыта служб контроллинга ведущих предприятий.
------------------------	--

Реализовав функциональное и элементное построение, определим форму включения предложенной службы контроллинга в организационную структуру ЗАО «Тяжмехпресс».

Осуществляя структурное построение, кроме разработанных должностных обязанностей специалистов, будем исходить из состава прав службы (табл. 6.5), полученного нами в результате обобщения предъявляемых к ней в ряде литературных источников требований.

Таблица 6.5

Права службы контроллинга предприятия

№	Права службы контроллинга предприятия
1	Получать информацию от руководителей и сотрудников подразделений предприятия, необходимую для выполнения сотрудниками службы своих должностных обязанностей.
2	Давать обязательные для подразделений указания по вопросам методического обеспечения процессов планирования, учета и анализа.
3	Внедрять новые процедуры сбора аналитической информации на постоянной основе.
4	Быстро доводить информацию до сведения высшего руководства предприятия.
5	Быть независимой от той или иной финансово-экономической службы.
6	Осуществлять связь с другими предприятиями и фирмами по вопросам, входящим в компетенцию службы

В соответствии с этим, изучив типовые структуры управления, сделаем вывод о целесообразности использования матричной схемы включения службы контроллинга в организационную структуру ЗАО «Тяжмехпресс».

Руководствуясь сделанным выводом, предложим схему включения службы контроллинга в организационную структуру ЗАО «Тяжмехпресс» в качестве подразделения, равноправного со службами, реализующими процессы планирования, контроля и информационного обеспечения, обеспечив установление их необходимой связи, способствующей их информационному сотрудничеству и более точному разделению функций (рис. 6.7):

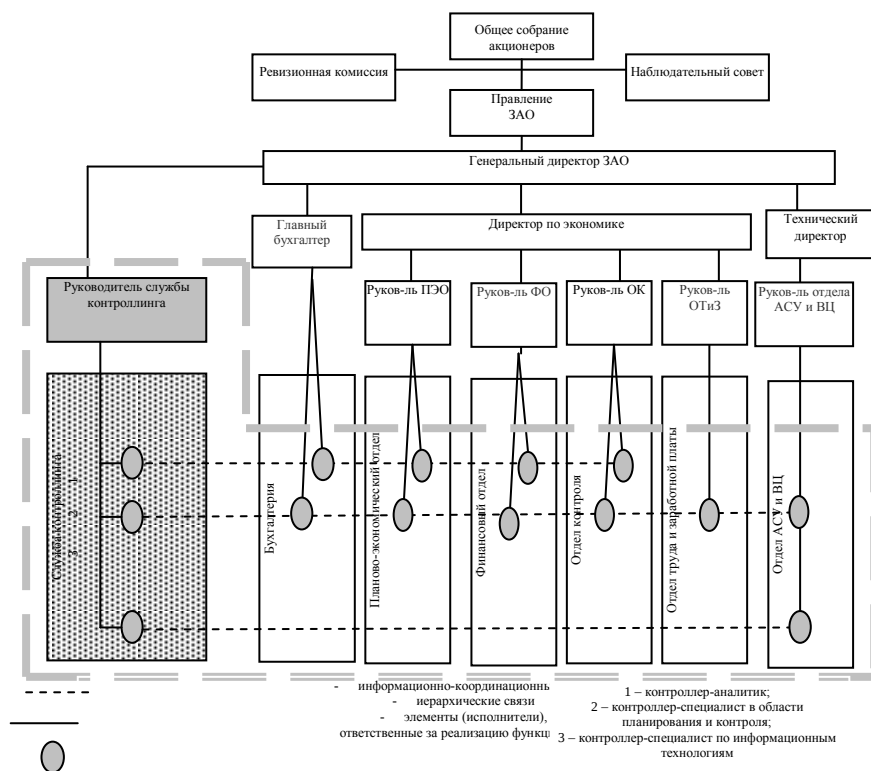


Рис. 6.7. Схема включения службы контроллинга в организационную структуру ЗАО «Тяжмехпресс»

В рамках представленной схемы службу контроллинга в лице ее руководителя подчиним непосредственно руководителю ЗАО «Тяжмехпресс», придав тем самым ей необходимый для эффективной работы организационный статус. В результате за счет вертикальной составляющей разработанной схемы обеспечим ее стабильность, а с помощью горизонтальной придадим ей необходимый динамизм, способствующий интеграции существующих в реальных условиях процессов планирования, контроля и информационного обеспечения, их подчинению цели информационно-аналитической и методической поддержки процесса управления.

Таким образом, разработанной схемой предоставим ЗАО «Тяжмехпресс» организационную возможность осуществления эффективной реализации разработанных функций механизма, сохранив целевую направленность его существующих структурных элементов. При этом отметим, что системный подход, раскрыв содержание процесса формирования организационно-экономического механизма контроллинга, позволит осуществить его функциональное, элементное и структурное построение для любого предприятия. Его использование будет способствовать разработке состава функций механизма; созданию на предприятии эффективной структуры, реализующей его функции; определению необходимого оптимального элементного состава; усовершенствованию и созданию новых связей между структурными элементами реального предприятия.

В свою очередь, системная сущность механизма контроллинга, предполагающая целенаправленность, системность использования организационных форм и экономических методов управления, вызовет необходимость разработки соответствующих элементов экономической составляющей механизма, способных стать экономической основой, гарантией работоспособности сформированной структуры.

В такой ситуации дальнейшие рекомендации на наш взгляд, должны коснуться компенсационной политики предприятия, призванной стимулировать активность задействованных специалистов в том направлении деятельности и в том качестве, в котором от них ожидается максимальная отдача.

6.3. Компенсационная политика предприятия в условиях реализации контроллинга

С учетом изложенного дальнейшее внимание должно быть обращено к вопросу комплексного, гармоничного сочетания стимулирующих воздействий и мотивационного управления специалистами рассматриваемой управляющей подсистемы механизма (службы контроллинга и других служб предприятия).

В разрезе службы контроллинга центральным элементом разрабатываемой экономической составляющей механизма, адекватным рыночным отношениям, должен стать **компенсационный пакет контроллера**, выступив не только унифицированной системой вознаграждения за результаты выполняемой работы, но и основным элементом его трудовой мотивации. Учитывая квалификационные и личностные характеристики контроллеров, изложенные рядом литературных источников [1,5, 13,14], а также специфику их должностных обязанностей (табл. 6.4), объектом целенаправленной политики стимулирования должны выступить такие компетенции как: работоспособность, организованность, добросовестность, профессиональный рост, инициативность, креативность и настойчивость. Кроме того, компенсационный пакет в целях привлечения и удержания контроллеров должен стать не только набором благ, необходимых контроллерам для работы в силу ее специфики, но и приносящим им ощутимую выгоду.

Поскольку структура компенсационного пакета выступит определяющей доминантой мотивации и стимулирования контроллера предприятия к максимальной отдаче, при разработке компенсационного пакета контроллера любому предприятию рекомендуем использовать следующий состав элементов (рис. 6.8): компенсационного пакета специалиста службы контроллинга предприятия.

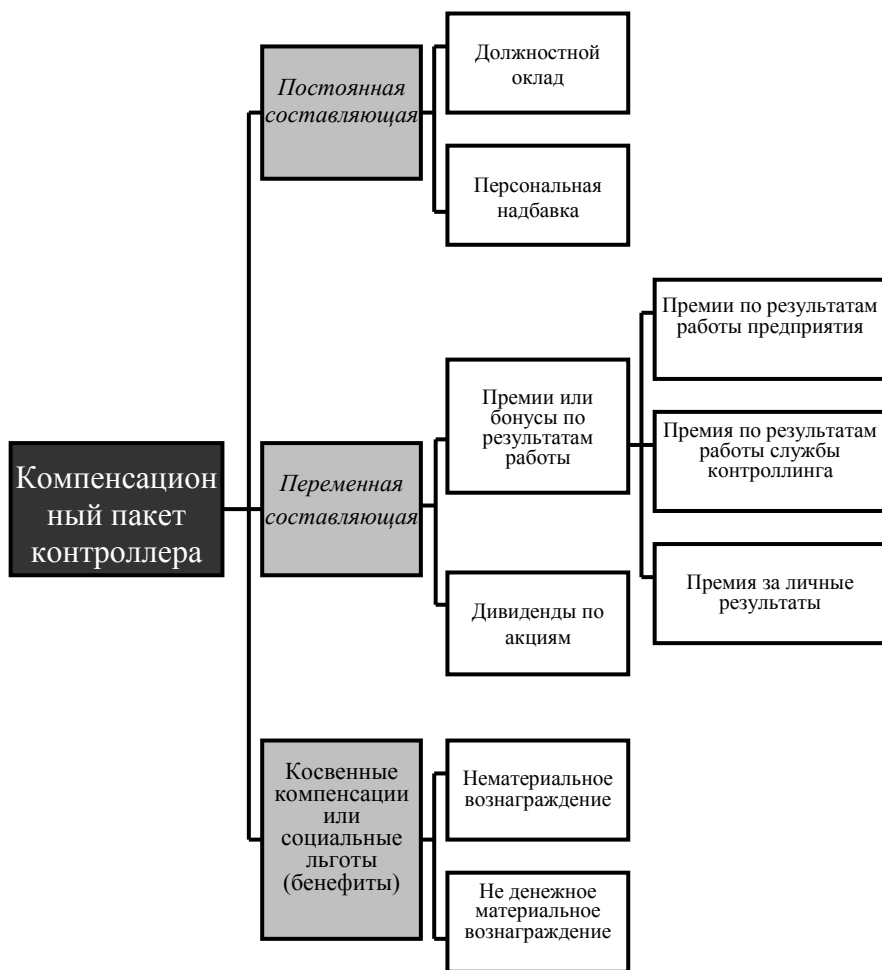


Рис. 6.8. Рекомендуемый состав элементов

Целесообразность представленной экономической разработки подтвердим, раскрыв содержание предложенных составляющих (табл. 6.6):

Таблица 6.6

**Содержание элементов компенсационного пакета специалиста
службы контроллинга предприятия**

Наименование элемента компенсационного пакета	Содержание элемента	Назначение элемента
Должностной оклад	Ежемесячная гарантированная оплата труда	Гарантированная материальная компенсация за исполнение должностных обязанностей
Персональная надбавка	Оплата высоких достижений или дополнительных трудоустройств при выполнении работ, связанных с особой сложностью и напряженностью, действующая в период их осуществления	Гарантированная материальная компенсация личного вклада, направленная на удержание контроллеров и стимулирование высоких достижений
Премии или бонусы по результатам работы	Премия по результатам работы предприятия	Элемент, призванный стимулировать контроллеров к наиболее эффективному решению задач предприятия. Нацелен на формирование чувства причастности к результатам деятельности и приверженности предприятию
	Премия по результатам работы службы контроллинга	Играет стимулирующую роль к коллективным достижениям специалистов службы контроллинга

Продолжение табл.6.6

	Премия за личные результаты	Играет стимулирующую роль к персональным достижениям.
Дивиденды по акциям предприятия	Премирование или возможность продажи специалистам службы контроллинга акций с целью последующего участия в прибыли предприятия	Элемент, выступающий в качестве экономической базы для совпадения долгосрочных интересов контроллеров и собственников предприятия.
Нематериальное вознаграждение	• публичное объявление благодарности; • поощрение свободным графиком работы; • создание более комфортных условий труда; • и т.д.	Элемент, повышающий статус и самооценку контроллера, а также его лояльность к предприятию посредством отождествления целей предприятия с его собственными целями
Не денежное материальное вознаграждение	• оплата программ медицинского страхования контроллеров и членов их семей (н-р, ДМС), страхования жизни; • частичная (или полная) оплата медицинского обслуживания; • предоставление долгосрочных кредитов на льготных условиях или беспроцентных ссуд на приобретение жилья, машин и т.д.; • оплата обучения (дополнительное образование, профильные семинары и тренинги, стажировки);	Элемент, увеличивающий конкурентную привлекательность предприятия на региональном рынке труда и способствующий удержанию контроллеров путем повышения их приверженности предприятию.

	• предоставление служебного автомобиля или дотация на личный транспорт; • частичная или полная оплата приобретаемых контроллерами услуг (оплата услуг мобильной связи, услуг авиа- и ж/д перевозчиков, Интернет-услуг); • дотации на приобретение путевок на санаторно-курортное лечение; • дотации на оплату коммунальных услуг; • предоставление единовременной материальной помощи в связи с семейными обстоятельствами	
--	--	--

Предложенный состав элементов компенсационного пакета, будучи конкурентоспособным, сможет не только удерживать контроллеров путем повышения их приверженности предприятию, но и сориентировать на достижение конечных результатов, как собственной деятельности, так и работы службы контроллинга и предприятия в целом. Кроме того, выступив реальной экономической базой для совпадения долгосрочных интересов контроллеров и собственников предприятия, компенсационный пакет сможет заинтересовать их в долгосрочной, эффективной работе. В результате станет возможным заложить экономическую основу эффективной реализации разработанных функций механизма контроллинга предприятия.

Таким образом, рассмотрев формирование лишь одной из составляющих организационно-экономического механизма контроллинга предприятия, в заключение заметим, что обеспечение единства и взаимосвязи выявленных аспектов его построения позволит достичь целостности всех его элементов и обеспечить приобретение ими качественно новых свойств, позволяющих реализовать процесс контроллинга на практике.

Контрольные вопросы по теме

1. Чем обусловлена необходимость формирования организационно-экономического механизма контроллинга предприятия?
2. Что понимают под организационно-экономическим механизмом контроллинга предприятия? Раскройте его содержание.
3. Охарактеризуйте структуру и основные элементы организационно-экономического механизма контроллинга предприятия.
4. Раскройте последовательность процесса формирования механизма контроллинга предприятий с позиций системного подхода.
5. Что может выступить центральным элементом экономической составляющей механизма контроллинга предприятия?
6. Раскройте содержание элементов компенсационного пакета специалиста службы контроллинга предприятия.

7. ОЦЕНКА РЕАЛИЗАЦИИ КОНТРОЛЛИНГА ПРЕДПРИЯТИЯ

Современные условия требуют дальнейшего развития организационно-экономический механизма контроллинга предприятия, который, появившись в качестве нововведения, неизбежно станет устаревшим элементом системы управления предприятием, порождая новые проблемы. При этом проведение любых мероприятий по совершенствованию механизма контроллинга должно иметь объективную основу, а, следовательно, быть неразрывно связано с объективной оценкой состояния его реализации.

В такой ситуации актуальность вопроса определения мероприятий по совершенствованию механизма контроллинга предприятия в сочетании с недостаточной проработанностью данной области обусловили разработку соответствующих инструментальных аспектов его оценки. Поскольку в современных условиях главным конкурентным преимуществом предприятий является скорость реакции на изменения, была поставлена задача разработки инструментария, который позволит оперативно осуществлять комплексную оценку механизма контроллинга, способствующую своевременному принятию адекватных управленческих решений по его совершенствованию.

В результате в целях оперативности определения мероприятий по совершенствованию рассматриваемого механизма мы заключили, что фактор времени должен стать ключевым в указанных разработках. В соответствии с этим был предложен алгоритм оценки организационно-экономического механизма контроллинга предприятия, позволяющий в кратчайшие сроки осуществить его комплексную оценку, провести анализ и, выявив причины возникших проблем, оперативно определить направления его совершенствования (рис. 7.1).

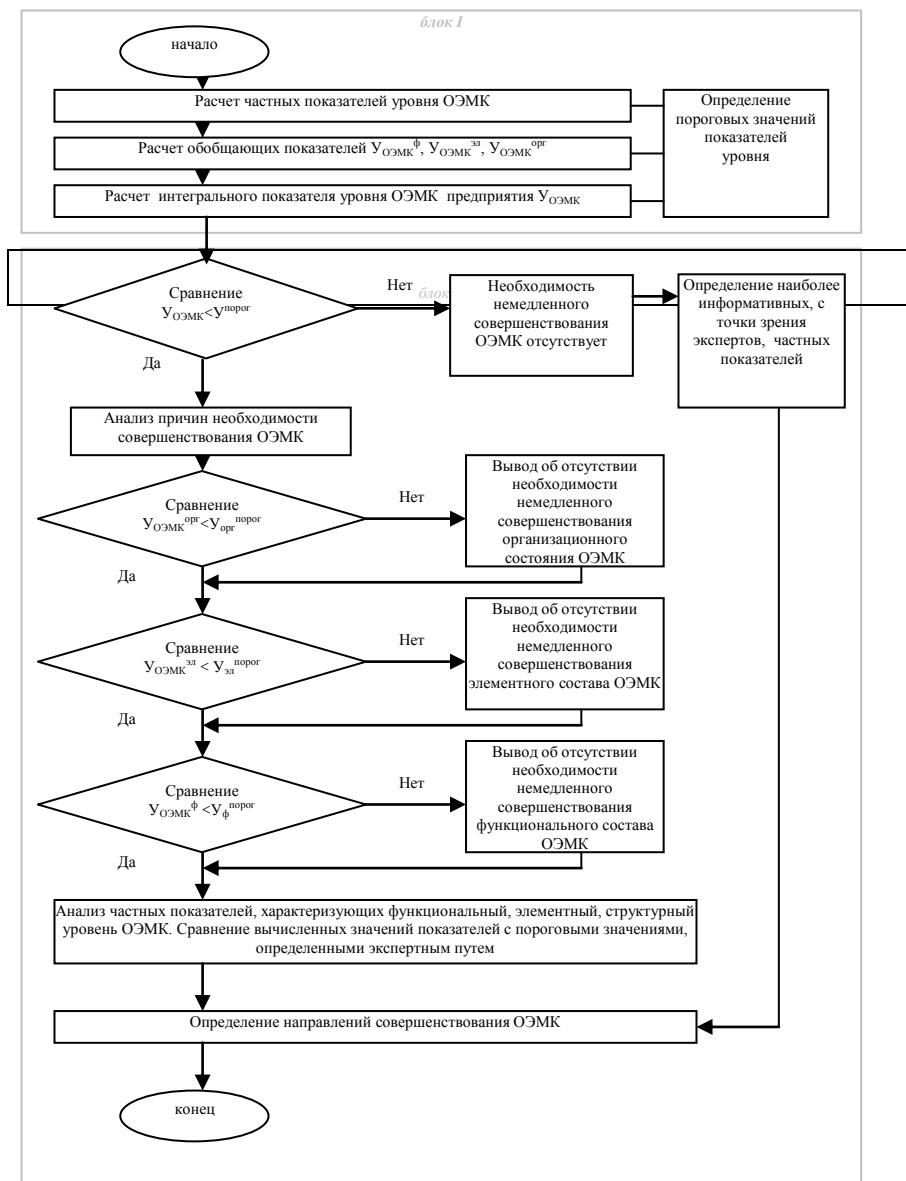


Рис. 7.1. Алгоритм оценки организационно-экономического механизма контроллинга предприятия [7]

Руководствуясь требованием оперативности, в разработанный алгоритм мы структурно включили два взаимосвязанных блока.

Блок 1 в общем виде представил схему расчета интегрального показателя уровня реализации организационно-экономического механизма контроллинга предприятия и включил три этапа:

- расчет частных показателей, характеризующих реализацию отдельных составляющих механизма;
- расчет обобщающих показателей;
- расчет фактического значения интегрального показателя уровня реализации организационно-экономического механизма контроллинга предприятия

С позиций *системного подхода* оценку было предложено вести в трех взаимосвязанных аспектах: функциональном, элементном и организационном. В соответствии с этим был разработан состав частных показателей уровня реализации организационно-экономического механизма контроллинга предприятия.

При этом частные показатели реализации функционального и элементного состава были установлены количественно в виде отношения фактического состояния единичного показателя к его эталонному (плановому) значению:

$$K_i = \frac{K_{факт}^i}{K_{пл}^i}, \quad (10)$$

где K_i - частный показатель уровня реализации организационно-экономического механизма контроллинга;

$K_{факт}^i$ - фактическое значение единичного показателя за рассматриваемый период;

$K_{пл}^i$ - плановое (эталонное) значение единичного показателя.

В результате был рекомендован состав частных единичных показателей оценки уровня реализации организационно-экономического механизма контроллинга предприятия, объединенных в соответствующие группы (табл. 7.1):

Таблица 7.1

Рекомендуемый состав частных показателей оценки уровней функциональной и элементной реализации организационно-экономического механизма контроллинга предприятия [7]

Группа показателей	Наименование показателя		Формула расчета и интерпретация показателя
Показатели уровня реализации функционального состава механизма контроллинга	Коэффициенты реализации функций механизма		$K^i = \frac{\Phi_{\phi}^i}{\Phi_{нл}^i}, \text{ где}$ Φ_{ϕ}^i - количество фактически выполняемых функций механизма i-го вида; $\Phi_{нл}^i$ - количество запланированных, подлежащих выполнению функциональных задач i-го вида.
	Пример детализации показателей	Коэффициент реализации функций методической поддержки планирования	$K_{\phi n}^n = \frac{\Phi_{\phi}^n}{\Phi_{нл}^n}, \text{ где}$ Φ_{ϕ}^n - количество фактически выполняемых функций по методической поддержке процессов планирования; $\Phi_{нл}^n$ - количество запланированных, подлежащих выполнению функциональных задач поддержки планирования.
		Коэффициент реализации функций методической поддержки контроля	$K_{\phi n}^{\kappa} = \frac{\Phi_{\phi}^{\kappa}}{\Phi_{нл}^{\kappa}}, \text{ где}$ Φ_{ϕ}^{κ} - количество фактически выполняемых функций по поддержке контроля; $\Phi_{нл}^{\kappa}$ - количество запланированных, подлежащих выполнению функциональных задач поддержки процессов контроля.

		Коэффициент реализации функций методической поддержки информационного обеспечения	$K_{\phi n}^{uo} = \frac{\Phi_{\phi}^{uo}}{\Phi_{nл}^{uo}},$ где Φ_{ϕ}^{uo} - количество фактически выполняемых функций по методической поддержке процессов информационного обеспечения; $\Phi_{nл}^{uo}$ - количество запланированных, подлежащих выполнению функциональных задач поддержки информационного обеспечения.
	Пример детализации показателей	Коэффициент реализации функций методической поддержки аналитической деятельности	$K_{\phi n}^{a\partial} = \frac{\Phi_{\phi}^{a\partial}}{\Phi_{nл}^{a\partial}},$ где $\Phi_{\phi}^{a\partial}$ - количество фактически выполняемых функций по методической поддержке аналитической деятельности; $\Phi_{nл}^{a\partial}$ - количество запланированных, подлежащих выполнению функциональных задач поддержки аналитической деятельности.
		Коэффициент реализации функций координации и процессов планирования, контроля, информационного обеспечения	$K_{\phi k}^{\kappa} = \frac{\Phi_{\phi}^{\kappa}}{\Phi_{nл}^{\kappa}},$ где Φ_{ϕ}^{κ} - количество фактически выполняемых функций координации; $\Phi_{nл}^{\kappa}$ - количество запланированных, подлежащих выполнению функциональных задач координации.

	Коэффициент централизации функций механизма	$K_{цф} = \frac{\left(\frac{P_{кф_i}}{P_{кi}} \right)_{ф}}{\left(\frac{P_{кф_i}}{P_{кi}} \right)_{пл}},$ где $P_{кф_i}$ - численность сотрудников службы контроллинга, выполняющих i – функцию механизма (фактически и по плану); $P_{кi}$ - общая численность ИТР и служащих, выполняющих i – функцию механизма контроллинга по предприятию в целом (фактически и по плану).
	Коэффициент качества выполнения функций механизма	$K_y = \frac{\sum_1^n t_{нвi}}{\sum_1^m \Phi_j},$ где $\sum_1^n t_{нвi}$ - общая сумма потерь рабочего времени в различных подразделениях за определенный период, вызванных некачественным или несвоевременным выполнением функций, мин.,ч; Φ_j – общий сменный фонд времени j-го подразделения; n – число функций механизма; m – число подразделений.

Продолжение табл. 7.1

Показатели уровня реализации элементарного состава механизма контроллинга	Коэффициенты обеспеченности элементами i -го вида.		$K_i = \frac{H_{факт}^i}{H_{план}^i},$ где $H_{факт}^i$ - количество фактически располагаемых элементов i -го вида; $Y_{план}^i$ - количество запланированных элементов i -го вида. $i \in [1, 7]$ и представляет правовое, психологическое, лингвистическое, информационное, техническое, программное, кадровое обеспечение механизма.
	Пример детализации показателей	Коэффициент кадрового обеспечения службы контроллинга	$K_{ко} = \frac{K_{\phi}}{K_o},$ где K_{ϕ} - количество заполненных вакансий службы контроллинга; K_o - общее количество вакансий службы контроллинга.
		Коэффициент информационного обеспечения	$K_{ио} = \frac{I_{факт}}{I_{план}},$ где $I_{факт}$ - фактический объем информационных ресурсов; $I_{план}$ - требуемый объем информационных ресурсов.
		Коэффициент технического обеспечения	$K_{то} = \frac{T_{факт}}{T_{план}},$ где $T_{план}$ - обезличенное количество фактически располагаемых технических ресурсов; $T_{факт}$ - обезличенное количество запланированных, требуемых технических ресурсов.

Пример детализации показателей	Коэффициент программного обеспечения	$K_{no} = \frac{\Pi_{факт}}{\Pi_{план}}$, где $\Pi_{факт}$ - обезличенное количество фактически располагаемых программных средств; $\Pi_{план}$ - обезличенное количество запланированных программных средств.
	Коэффициент лингвистического обеспечения	$K_{ло} = \frac{Л_{факт}}{Л_{план}}$, где $Л_{факт}$ - обезличенное количество фактически располагаемой документации, регламентирующей терминологию и понятийный аппарат контроллинга; $Л_{план}$ - обезличенное запланированное количество документации лингвистической поддержки механизма.
	Коэффициент психологического обеспечения	$K_{no} = \frac{Пс_{факт}}{Пс_{план}}$, где $Пс_{план}$ - запланированное количество мероприятий по ознакомлению с ролью и преимуществами контроллинга; $Пс_{факт}$ - фактическое количество проведенных мероприятий по психологической поддержке механизма.
	Коэффициенты экономичности элементов i -го вида.	$K_i^э = \frac{З_{факт}^i}{З_{план}^i}$, где $З_{факт}^i$ - сумма фактически затрачиваемых средств на функционирование элементов i -го вида; $З_{план}^i$ - запланированная сумма средств на элементы i -го вида. $i \in [1,7]$ и представляет правовое, психологическое, лингвистическое, информационное, техническое, программное, кадровое обеспечение механизма.

	Коэффициент концентрации элементов i - го вида.	$K_{\kappa i}^i = \frac{\left(\frac{H_{\kappa i}}{H_{\kappa i}} \right)_{\phi}}{\left(\frac{H_{\kappa i}}{H_{\kappa i}} \right)_{n i}},$ где $H_{\kappa i}$ - количество элементов обеспечения механизма i-го вида, сосредоточенных в службе контроллинга, (фактически и по плану); $H_{\kappa i}$ - общее количество элементов обеспечения механизма контроллинга i-го вида по предприятию в целом (фактически и по плану).
--	---	--

При этом показатели уровня функциональной реализации организационно-экономического механизма контроллинга были составлены с использованием разработанного дерева функций (рис. 6.4). Показатели элементной составляющей разработаны в соответствии с моделью структуры механизма контроллинга (рис. 6.1).

Для оценки организационной реализации механизма контроллинга было рекомендовано использовать качественные характеристики, задав соответствующие им коэффициенты. Установкой возможных вариантов состояний оцениваемых объектов и диапазона их балльных оценок, принимающих значения от 0 до 1, качественные характеристики организационной реализации механизма были приведены в соответствие с количественными показателями его функционального и элементного составов.

В результате был рекомендован состав качественных характеристик организационной реализации организационно-экономического механизма контроллинга предприятия, определены их возможные состояния и соответствующие балльные оценки (табл. 7.2):

Таблица 7.2

Рекомендуемый состав качественных характеристик уровня
организационной реализации организационно-экономического
механизма контроллинга предприятия [7]

Группа показател ей	Наименование характеристики	Условно е обозначе ние показате ля	Возможное состояние оцениваемого объекта	Оценк а в баллах
Показате ли уровня организа ционного состояния механизм а контрол линга	Связи между подразделениями механизма контроллинга	К _С	Слабые	0,3
			Случайные	0,1
			Четко определены и оформлены организационно	1
	Положение о службе контроллинга	К _П	Отсутствует	0
			Разработано	1
	Должностные обязанности контроллеров	К _О	Отсутствуют	0
			Не четко очерчены	0,3
			Разработаны и закреплены в должностных инструкциях	1
	Организационное оформление процедур контроллинга	К _{ГР}	Отсутствует	0
			Есть по отдельным позициям	0,5
			Присутствует в полном объеме	1
	Организационное оформление методического инструментария	К _{МО}	Высокий уровень оформления	1
			Удовлетворительн ый уровень оформления	0,5
			Недостаточный уровень оформления	0,5

Продолжение табл. 7.2

	Полномочия у контроллеров давать указания по вопросам методического обеспечения процессов планирования, учета и анализа	К _П	Отсутствуют	0
			Не четко очерчены	0,5
			Четко закреплены в должностных инструкциях	1
	Четкость определения диапазона ответственности контроллеров	К _{ДО}	Отсутствует	0
			Неявная	0,3
			Присутствует в полной мере	1

В результате интегральный показатель уровня реализации организационно-экономического механизма контроллинга предприятия $Y_{ОЭМК}$ был расположен на нулевом уровне, обобщающие показатели уровней функциональной, элементной и организационной реализации механизма $Y_{ОЭМК}^{\phi}$, $Y_{ОЭМК}^{эл}$ и $Y_{ОЭМК}^{см}$ на первом, а частные показатели оценки механизма – на втором.

С целью определения интегрального показателя оценки механизма контроллинга был использован принцип «дерева», расположивший показатели по группам и уровням (рис. 7.2):

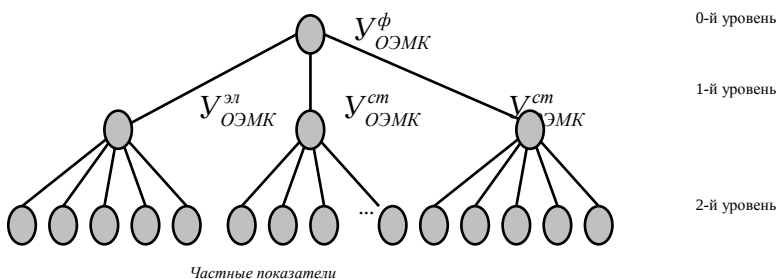


Рис. 7.2. Дерево показателей уровня реализации организационно-экономического механизма контроллинга предприятия [7]

Осуществленная группировка показателей по группам и уровням представленного дерева позволила получить системное представление о механизме контроллинга, сформировавшее информационную модель его состояния.

В соответствии с этим расчет интегрального $Y_{OЭМК}$ и обобщающих показателей уровня реализации $Y_{OЭМК}^{\phi, \text{эл}, \text{ст}}$ было предложено осуществлять по формулам (7.2) и (7.3):

$$Y_{OЭМК} = Y_{OЭМК}^{\phi} \times Q_{\phi} + Y_{OЭМК}^{\text{эл}} \times Q_{\text{эл}} + Y_{OЭМК}^{\text{ст}} \times Q_{\text{ст}}, \quad (11)$$

где Q_{ϕ} , $Q_{\text{эл}}$, $Q_{\text{ст}}$ – коэффициенты весомости соответствующих обобщающих показателей уровней функционального, элементного и организационного состояния организационно-экономического механизма контроллинга $Y_{OЭМК}^{\phi}$, $Y_{OЭМК}^{\text{эл}}$ и $Y_{OЭМК}^{\text{ст}}$, зависящие от характера влияния на интегральный показатель уровня и определяемые экспертным путем.

$$Y_{OЭМК}^{\phi, \text{эл}, \text{ст}} = \sum_{i=1}^{m_i} q_i \kappa_i, \quad (12)$$

где m_i – количество частных показателей, принятых для оценки соответствующего обобщающего показателя;

K_i - значение частного показателя;

q_i -коэффициент весомости показателя, устанавливаемый экспертным путем и рассчитываемый по формуле (7.4):

$$q_i = \frac{\sum_{j=1}^n a_{ij}}{\sum_{i=1}^{m_i} \sum_{j=1}^n a_{ij}}, \quad (13)$$

где a_{ij} - оценка показателя i экспертом j по шкале от 1 до m_i ;

n - количество экспертов.

Таким образом, интегральный показатель уровня реализации организационно-экономического механизма контроллинга предприятия $Y_{ОЭМК}$ позволил получить его комплексную оценку, отразив степень совершенства его составляющих, определяемую сопоставлением фактического и эталонного значений характеризующих его показателей. При этом многочисленность и практическая сложность обособленного использования частных показателей в условиях оперативности принятия решений обусловила необходимость их структуризации с последующим объединением в интегральный показатель уровня, который количественно отразил состояние механизма контроллинга через ограниченное число параметров, охарактеризовав существенные свойства его основных составляющих.

Предложенный подход к комплексной оценке организационно-экономического механизма контроллинга позволил значительно упростить процесс сопоставления его концептуальной модели с его практическим состоянием, сократив сроки проведения последующего анализа и выработки направлений совершенствования.

В результате расчет интегрального показателя уровня реализации механизма контроллинга $Y_{ОЭМК}$ в разработанном алгоритме связал выход процедурного блока 1 с входом блока 2, обеспечив в условиях требования оперативности описание его

состояния одной величиной, позволяющей сделать однозначный вывод об улучшении или ухудшении состояния за анализируемый период.

Таким образом, он выполнил вспомогательную функцию определения характера изменений в целом по всем показателям, выступив лишь ориентиром.

В свою очередь, недостаточная информативность интегрального показателя для анализа последующих направлений совершенствования механизма определила особенность блока 2, которой стал последовательный процесс сравнения показателей уровня с соответствующими пороговыми значениями, определенными экспертным путем.

При этом идею установления пороговых значений частных показателей отразил блок 1 предложенного алгоритма, в котором эксперты помимо определения качественных и расчета количественных фактических значений частных показателей k_i также устанавливают их предельно допустимые значения $k_i^{порог}$. В соответствии с этим последующий результат сравнения $k_i < k_i^{порог}$, осуществляемого блоком 2 свидетельствует о необходимости немедленного принятия мер по совершенствованию данной составляющей механизма.

Таким образом, разработанный алгоритм предоставил возможность оперативного принятия решения о необходимости немедленного совершенствования механизма контроллинга предприятия по результатам сравнения. Для этого блок 2 на первом этапе предусмотрел сравнение величины фактического значения

интегрального показателя $U_{ОЭМК}$ с пороговой величиной

$U_{ОЭМК}^{порог}$, определяемой в соответствии с методикой его расчета

функцией $U_{ОЭМК}^{порог} = f(k_1^{порог}, k_2^{порог}, k_i^{порог}, ..., k_n^{порог})$.

В результате, согласно предложенному алгоритму, случай $U_{ОЭМК} < U_{ОЭМК}^{порог}$ обусловил необходимость немедленного совершенствования организационно-экономического механизма контроллинга предприятия. Последующий анализ причин и сравнение фактических значений обобщающих показателей

$Y_{ОЭМК}^{\phi}$, $Y_{ОЭМК}^{эл}$ и $Y_{ОЭМК}^{ор_2}$ с их пороговыми значениями позволили определять основные направления совершенствования организационно-экономического механизма контроллинга. Дальнейший анализ фактических значений частных показателей способствовал конкретизации выбранных направлений в разрезе определенных составляющих механизма.

В случае превышения вычисленного значения интегрального показателя уровня $Y_{ОЭМК}$ порогового, но не достижения единицы, алгоритм, свидетельствуя о необходимости совершенствования механизма контроллинга, позволил предоставить временную отсрочку проведению мероприятий по совершенствованию механизма. При этом для определения направлений совершенствования было рекомендовано провести дополнительный анализ наиболее информативных с точки зрения экспертов частных показателей.

В результате разработанный алгоритм посредством комплексной оценки уровня реализации организационно-экономического механизма контроллинга предприятия и данных по отдельным групповым, а также единичным показателям предоставил возможность принятия адекватного управленческого решения по совершенствованию механизма контроллинга.

Представленный подход к оценке механизма контроллинга позволил значительно упростить процесс сопоставления его желаемого и реального состояний, сократив сроки проведения оценки и принятия решений по его совершенствованию. При этом в качестве инструментария оценки организационно-экономического механизма контроллинга предприятия было предложено использовать разработанные интегральный показатель его уровня реализации и систему частных показателей, обеспечивших комплексный учет реализации составляющих организационно-экономического механизма контроллинга по группам функционального, элементного и организационного состава. В соответствии с этим предлагаемая свертка частных показателей в интегральный показатель уровня обеспечила описание состояния механизма контроллинга одной величиной и позволила, определив отличие фактического состояния от базы сравнения в целом по группе выбранных показателей, сделать вывод об улучшении или ухудшении состояния механизма контроллинга за анализируемый

период. Предусмотренная алгоритмом возможность сопоставления интегрального, обобщающих и частных показателей уровня реализации механизма с пороговыми значениями, установленными экспертным путем, выявить причины возникших проблем, тем самым способствуя достижению максимальной информативности результатов с позиций оперативности принятия управленческих решений по его совершенствованию.

Таким образом, рассмотренные инструментальные аспекты оценки реализации организационно-экономического механизма контроллинга предприятия, включившие систему показателей и соответствующий алгоритм, предоставили возможность достижения максимальной информативности результатов с позиций оперативности принятия адекватных решений по его совершенствованию.

Контрольные вопросы по теме

1. С позиций системного подхода в каких аспектах рекомендуется проводить оценку реализации контроллинга на предприятии?

2. Как рассчитать частные показатели реализации функционального и элементного состава механизма контроллинга предприятия? Приведите примеры.

3. Что рекомендуется включить в состав качественных характеристик уровня организационной реализации организационно-экономического механизма контроллинга предприятия? Приведите примеры показателей и варианты их оценки.

4. Что представляет собой дерево показателей уровня реализации организационно-экономического механизма контроллинга предприятия?

5. Что представляют собой и как рассчитываются обобщающие показатели уровней функциональной, элементной и организационной реализации механизма?

6. Как рассчитывается и что позволяет определить интегральный показатель уровня реализации организационно-экономического механизма контроллинга предприятия?

ИТОГОВЫЙ КОНТРОЛЬНЫЙ ТЕСТ

1. Что такое контроллинг?
А) система контроля
Б) система планирования
В) система эффективного управления предприятием
2. Как называется специалист в области контроллинга
А) аналитик
Б) контроллер
В) аудитор
Г) контролер
3. Что такое оперативный контроллинг
А) это контроллинг целей
Б) это контроллинг внутренней и внешней среды
В) Это эффективное управление локальными целями и эффективностью производства
4. Стратегический контроллинг имеет отношение
А) к стратегическому планированию
Б) к покрытию издержек
В) к управлению эффективностью
5. К инструментам стратегического контроллинга относятся
А) Анализ точки безубыточности
Б) Анализ месторасположения предприятия
В) Бюджетирование
6. Контроллинг подразделяется на
А) стратегический и оперативный
Б) долгосрочный и краткосрочный
7. Анализ сумм покрытия постоянных затрат относится к методам
А) оперативного контроллинга
Б) стратегического контроллинга

8. К постоянным затратам не относятся
- А) сырье и материалы
 - Б) зарплата управленческого персонала
 - В) арендная плата
9. Издержками, не зависящими от объема производства, являются:
- А) постоянные
 - Б) переменные
 - В) сложные
 - Г) накладные
10. Информация контроллинга предназначена
- А) для внешних пользователей
 - Б) для руководства предприятия
 - В) для принятия эффективных внутренних решений
11. Какую классификацию издержек использует метод покрытия издержек
- А) прямые и косвенные
 - Б) постоянные и переменные
 - В) производственные и внепроизводственные
12. Можно ли многоступенчатый анализ издержек проводить на основе существующей системы отчетности
- А) да
 - Б) нет
13. Разложение показателя эффективности на слагаемые является
- А) аддитивной моделью эффективности
 - Б) мультипликативной моделью эффективности
 - В) вариационной моделью эффективности
14. Какая из моделей дает возможность анализировать влияние неявных факторов на эффективность
- А) аддитивная
 - Б) мультипликативная

15. Какая система учета является информационной базой для контроллинга

- А) управленческий учет
- Б) финансовый учет

16. Какое высказывание является более правильным

- А) контроллинг является системой планирования
- Б) контроллинг является системой поддержки планирования

17. Анализ потенциалов успеха является областью

- А) оперативного контроллинга
- Б) стратегического контроллинга

18. Порог рентабельности представляет собой

- А) критическую выручку
- Б) критический объем производства
- В) пороговое значение затрат

19. Чем определяется минимальная граница цены

- А) себестоимостью
- Б) переменными затратами
- В) постоянными затратами

20. Является ли инновационный контроллинг одной из специальных областей контроллинга

- А) да
- Б) нет

21. При разработке ассортимента продукции можно использовать

- А) анализ сумм покрытия издержек
- Б) точку безубыточности
- В) анализ прямых затрат

22. Для инвесторов какой критерий важнее

- А) прибыль
- Б) рентабельность собственного капитала
- В) рентабельность активов

23. Являются ли понятия прямых издержек и переменных идентичными

- А) да
- Б) нет

24. Является ли модель Альтмана объективной для российских предприятий

- А) да
- Б) нет

25. Если предприятие находится в критическом финансовом состоянии, ему следует сокращать в первую очередь

- А) переменные издержки
- Б) постоянные издержки
- В) полную себестоимость

26. Контроллинг считается внедренным на предприятии

- А) с момента приказа о создании системы контроллинга
- Б) при освоении специалистами методов контроллинга
- В) при понимании руководителями значения работы контроллеров как помощников в принятии эффективных управленческих решений

27. Какие можно выделить модели контроллинга

- А) японскую
- Б) американскую
- В) немецкую
- Г) а, б, в
- Д) б, в

28. К какой модели в большей степени тяготеет российский контроллинг

- А) американской
- Б) немецкой
- В) японской

29. Какая из концепций не рассматривается как концепция контроллинга

- А) контроллинг как функция менеджмента
- Б) контроллинг как часть процесса управления
- В) контроллинг как система контроля

30. Что такое сумма покрытия?

- А) сумма постоянных и переменных затрат
- Б) разница между выручкой и постоянными затратами
- В) разница между выручкой и переменными затратами
- Г) разница между выручкой и полными затратами

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Экономическая действительность меняется, становится более динамичной, сложной, постоянно испытывающей воздействие ускоряющегося НТП, многих других новых факторов. Поиск эффективных путей приспособления управления к новым условиям – дело зачастую чрезвычайно трудное.

В настоящее время значительную роль играет то обстоятельство, что наша страна постепенно интегрируется в мировую экономику. Разработанная на данном этапе система учета для совместных предприятий базируется в основном на принципах, характерных для практики нашей страны, и лишь по форме приближена к западной. Ее дальнейшее совершенствование должно быть направлено на увеличение сопоставимости отечественных и мировых стандартов и принципов учета. Важность разработки такой системы определяется тем, что она должна служить базой создания системы учета и отчетности в условиях рыночной экономики.

Одним из важнейших направлений развития теории и практики управления и совершенствования организации планирования, учета, контроля и анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия является концепция контроллинга, реализация которой позволяет в нужные сроки и качественно предоставить необходимую информацию на различные уровни управления, изменив методы обработки экономической информации на основе использования современной вычислительной техники.

Одной из основных причин возникновения и внедрения концепции контроллинга стала необходимость в системной интеграции различных аспектов управления бизнес-процессами. Контроллинг обеспечивает методическую и инструментальную базу для поддержки основных функций управления: планирования, контроля, учета и анализа, а также оценки ситуации для принятия управленческих решений. Хотя истоки контроллинга прослеживаются с XV - XVIII вв., он стал популярен за рубежом (в США, Германии и др. странах) в последние десятилетия. В России интерес к контроллингу стал проявляться в начале 1990-х годов. По

многим причинам «контроллинг» не мог не подвергнуться многоликой интерпретации в рамках различных дисциплин.

Современный контроллинг представляют сейчас в виде подмножества всего множества организационных операций, которое реализует замкнутый контур управления предприятием. Другими словами, организационные мероприятия контроллинга управляют всем множеством организационных операций, включая и те, которые входят в подмножество контроллинга.

Инструментарий контроллинга служит на благо любому предприятию. Благодаря внедрению его в «жизнь» современного бизнеса, многие хозяйствующие субъекты в настоящее время уменьшают свои затраты на производство и как правило в результате этого укрепляют позиции в своем сегменте рынка.

В практической деятельности предприятий контроллинг затрагивает различные сферы управления предприятием. Он является набором методик, направленных на совершенствование деятельности предприятия. Контроллинг стимулирует высшее руководство думать в финансовых категориях и направляет усилия специалистов к повышению эффективности производства. Овладение основными положениями и инструментами контроллинга позволит читателю прогрессивно и дальновидно мыслить, успешно управлять бизнесом, опережая конкурентов.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Андропова А.К. Оперативный контроллинг. – М.: Издательство «Дело и Сервис», 2006. – 160с.
2. Володина Н.Л. Система управления затратами на обеспечение качества продукции / Н. Л. Володина. – Воронеж: ФГБОУ ВПО "Воронежский гос. технический ун-т", 2011. – 146с.
3. Гунина И.А. Планирование деятельности и развитие экономического потенциала предприятия / И. А. Гунина; ГОУ ВПО "Воронежский гос. технический ун-т". Воронеж, 2009. – 213с.
4. Дедова Е. С. Система развития контроллинга на машиностроительных предприятиях / Е. С. Дедова, С. И. Воронин. – Воронеж: ФГБОУ ВПО «Воронежский гос. технический ун-т». Воронеж, 2012. – 169с.
5. Елфимова И.Ф. Контроллинг: учебное пособие / И.Ф. Елфимова, В.А. Хвостикова - Воронеж: ФГБОУ ВПО "Воронежский гос. технический ун-т"., 2012. – 163с. (3-е изд., перераб. и доп.)
6. Исаева О.В. Организационно-экономический механизм контроллинга промышленного предприятия / О.В. Исаева, И.Л. Борисенко; ГОУВПО «Воронежский гос. технический ун-т». Воронеж, 2010. - 211с.
7. Контроллинг / А.М. Карминский, С.Г. Фалько. – М.: Финансы и статистика, 2006. - 336 с.
8. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А.М. Карминский, Н.И.Оленев, А.Г.Примаков, С.Г.Фалько. – М.: Финансы и статистика, 2004. - 256 с.
9. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е.А. Ананькина, С.В. Данилочкин, Н.Г. Данилочкина и др.; Под ред. Н.Г.Данилочкиной. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 2009. – 279 с.
10. Красникова А.В. Стратегический финансовый менеджмент: учебное пособие / А. В. Красникова; ГОУ ВПО "Воронежский гос. технический ун-т". Воронеж, 2008. – 90с.
11. Кретова Н.Н. Роль маркетинговых затрат в оптимизации бизнес – процессов предприятия // Экономинфо. 2010, №14.- С.52-54.

12. Логунова И.В., Хацкевич В.Л., Шишкин В.А. Механизм формирования и развития организационной структуры управления предприятием / И.В. Логунова, В.Л. Хацкевич, В.А. Шишкин. - Воронеж, 2007.

13. Манн Р., Майер Э. Контроллинг для начинающих / Пер. с нем. Ю.Г. Жукова/ Под ред. и с предисл. д-ра экон. наук В.Б. Ивашкевича. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 304 с.

14. Пестов В.Ю. Особенности проектирования организации производственных процессов изготовления наукоемкой продукции /В.Ю. Пестов // Организатор производства. 2012. Т.53. № 2. С. 50-54.

15. Решетов В.В. Обеспечение конкурентоспособности производства: теоретико-методологические аспекты: монография / В.В. Решетов. – Воронеж. 2010. – 212 с.

16. Толстых Т.О. Подходы к формированию стратегии развития промышленных предприятий / Т.О. Толстых // Организатор производства. 2012. Т.52. № 1. С. 26-32.

17. Толстых Т.О. Управление экономическим потенциалом промышленного предприятия / Т.О. Толстых // Вестник Воронежского государственного технического университета. 2012. Т.8. № 2. С. 121-128.

18. Фолльмут Х.Й. Инструменты контроллинга / Пер. с нем.. – М.: Издательство «Омега-Л», 2007. – 127 с.

19. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга. – М.: Финансы и статистика, 2007, - 800 с.

20. Шишкин И.А. Управление реализацией инвестиционной политики // Экономинфо. 2006. № 6. С. 19-22.

21. Шкарупета Е.В. Формирование и реализация механизма управления знаниями: монография / Е. В. Шкарупета; ГОУВПО "Воронежский гос. технический ун-т". Воронеж, 2010. – 202с.

22. Щеголева Т.В. Логистический подход к организации сложного наукоемкого производства / Т.В. Щеголева // Вестник Воронежского государственного технического университета. 2012. Т. 8. № 8. С. 77-80.

Продолжение приложения

Группы требований, предъявляемых к специалистам службы контроллинга

№	Группа требований	Содержание требований
1	Образование	Высшее: экономическое. Знание основ естественных, технических, гуманитарных, общественных наук
2	Квалификация	Владение методами оперативного, стратегического контроллинга. Знания научных подходов к управлению, основ планирования, контроля, бухгалтерского учета и аудита, экономического анализа, прогнозирования, статистики, информатики, экономико-математических методов, теории принятия управленческих решений, налоговой системы.
3	Методические способности	Способность к системному, аналитическому, абстрактному и стратегическому мышлению. Аналитическая любознательность. Способность учиться и осваивать новое. Умение четко выражать (устно и письменно) свои мысли, отстаивать свое мнение и прислушиваться к мнению других. Умение использовать информационные технологии и вспомогательные коммуникационные средства.
4	Личностные и поведенческие характеристики	Любезность, терпимость, скромность и приветливость. Соблюдение требований конфиденциальности.
5	Практический опыт	Для руководителя службы контроллинга практический стаж работы в данной области должен быть не менее 5 лет, сотрудников службы – 3 года

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНТРОЛЛИНГА.....	5
1.1. Предпосылки создания системы контроллинга.....	5
1.2. Развитие концепций контроллинга.....	8
1.3. Модели контроллинга.....	15
1.4. Сущность и цели контроллинга.....	17
1.5. Функции и задачи контроллинга.....	24
1.6. Взаимосвязь контроллинга с другими функциями управления предприятием.....	28
2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КОНТРОЛЛИНГ.....	32
2.1. Понятие оперативного и стратегического контроллинга.....	32
2.2. Основные положения и этапы реализации стратегического контроллинга.....	32
2.3. Составные части стратегического контроллинга.....	33
2.4. Анализ факторов внешней и внутренней среды в системе контроллинга.....	37
3. ОСНОВНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО КОНТРОЛЛИНГА.....	42
3.1. Анализ потенциалов предприятия.....	42
3.2. Анализ концепции жизненного цикла продукции....	43
3.3. Анализ месторасположения предприятия.....	43
3.4. GAP-анализ.....	44
3.5. Анализ стратегий по Портеру.....	45
3.6. Портфолио-анализ.....	46
3.7. Метод лощмана.....	46
3.8. Анализ влияния рыночной стратегии на прибыль “PIMS”.....	47
3.9. Метод PDS.....	48
3.10. Анализ матрицы Бостонской консультационной группы.....	48
3.11. Модель Мак-Кинси “7 С”.....	50
3.12. График прибыльности “Майсигмы”.....	50
3.13. Анализ стратегических издержек.....	52
3.14. Система раннего предупреждения.....	53

3.15. Метод сценариев.....	55
4. ОПЕРАТИВНЫЙ КОНТРОЛЛИНГ.....	58
4.1. Особенности и задачи оперативного контроллинга...	58
4.2. Сравнительная характеристика оперативного и стратегического контроллинга.....	59
4.3. Контур регулирования оперативного контроллинга..	62
5. ОСНОВНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОПЕРАТИВНОГО КОНТРОЛЛИНГА.....	64
5.1. Метод расчета суммарного дохода, предназначенного для покрытия постоянных затрат.....	64
5.2. Анализ безубыточности производства.....	67
5.3. Система относительных показателей.....	68
5.4. Аддитивные модели эффективности.....	70
5.5. Мультипликативные модели эффективности.....	72
5.6. ABC–анализ	74
5.7. Система бюджетов на предприятии.....	75
5.7.1. Общая характеристика системы бюджетов.....	75
5.7.2. Классификация бюджетов и этапы их разработки и реализации.....	77
5.7.3. Структура основного бюджета предприятия.....	78
6. ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РЕАЛИЗАЦИИ КОНТРОЛЛИНГА.....	82
6.1 Содержание и основные элементы организационно-экономического механизма контроллинга предприятия.....	82
6.2. Системный подход к реализации механизма контроллинга предприятия.....	94
6.3. Компенсационная политика предприятия в условиях реализации контроллинга.....	110
7. ОЦЕНКА РЕАЛИЗАЦИИ КОНТРОЛЛИНГА ПРЕДПРИЯТИЯ.....	116
ИТОГОВЫЙ КОНТРОЛЬНЫЙ ТЕСТ.....	132
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	137
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	139
ПРИЛОЖЕНИЕ	141

Учебное издание

Елфимова Ирина Федоровна
Исаева Ольга Витальевна

КОНТРОЛЛИНГ

В авторской редакции

Компьютерный набор Э.Б. Прядко

Подписано к изданию 12.04.2013.
Объем данных 1,124 Кб

ФГБОУ ВПО «Воронежский государственный технический
университет»
394026 Воронеж, Московский просп., 14