

Приложение А - Инструментарий контроллинга

Выделим задачи контроллинга на предприятии:

- *планирование* - определение действий, необходимых для достижения оперативных и стратегических целей, т.е. превращение целей предприятия в планы;
- *управленческий учет* (на наш взгляд, ключевой элемент подсистемы контроллинга) - отражение в удобной форме финансово-хозяйственной деятельности предприятия в ходе выполнения плана. Он ориентирован на внутренних пользователей информации, в отличие от учета бухгалтерского или налогового;
- *организация потоков информации внутри предприятия*;
- *мониторинг процессов*, проходящих на предприятии, в необходимом временном режиме;
- *контроль* - оценка свершившегося и соответствия фактических показателей плановым.

Заметим, что весь инструментарий контроллинга относится к таким дисциплинам, как менеджмент, маркетинг, финансы. Ценность же данной концепции в комплексности и увязанности между собой информации из различных областей функционирования компании.

Выделим инструменты системы контроллинга, которые можно классифицировать по двум критериям:

области применения - какие задачи помогает решить данный инструмент (табл.1),
 периоду действия - оперативный или стратегический (табл.1).

Таблица 1 - Инструментарий контроллинга по областям применения

Область применения	Инструментарий
Учет	Система управленческой отчетности: отчеты о хозяйственной деятельности, в том числе сводные; учетные формы; показатели управленческого учета; методы анализа отчетности
Организация потоков информации	Система документооборота, карта бизнес-процессов
Планирование	Анализ и оптимизация объема заказов, ABC-анализ, анализ точки безубыточности, ступенчатый расчет сумм покрытия, анализ узких мест, методы анализа инвестиционных проектов, маржинальный анализ, методы расчета комиссионных вознаграждений, кружки качества, анализ скидок, анализ областей сбыта, функционально-стоимостной анализ (ФСА), анализ структуры потребления, выбор между поставками со стороны и собственным производством, анализ кривой обучаемости, методы анализа конкуренции, бенчмаркинг, методы логистики, методы портфельного анализа, анализ потенциала, анализ жизненного цикла продукта, SWOT-анализ, анализ сценариев, анализ цепочки доставки ценности, анализ конкурентных сил Портера, анализ качества обслуживания, анализ барьеров входа, анализ чувствительности, сбалансированные счетные карты, сетевое планирование, график Ганта, методики ценообразования, бюджетирование, определение целевых издержек, методы линейного программирования, расчет уровня запасов, планирование загрузки мощностей
Мониторинг и контроль	Система раннего предупреждения, анализ разрывов, контроль соответствия фактических показателей плановым, анализ издержек по центрам учета и отчетности

Отметим, что следует тщательнейшим образом взвешивать необходимость внедрения того или иного инструмента. Например, вряд ли предприятию, действующему на монопольном рынке (либо в условиях олигополии), нужны инструменты для подробного анализа конкурентов. В подобных случаях система бюджетирования является наиболее подходящим методом планирования. Использование же такой системы в компаниях, полностью зависящих в получении доходов от творческого потенциала сотрудников, часто дает отрицательный эффект из-за снижения мотивации.

Таблица 2 – Разбиения контроллинга по периоду действия

Стратегический контроллинг	Оперативный контроллинг
<ul style="list-style-type: none"> • Бенчмаркетинг • Анализ цепочки доставления ценности • SWOT анализ • Анализ конкурентных сил партнера • Анализ кривой обучаемости • Анализ жизненного цикла продукта • Анализ карт восприятия • Анализ качества обслуживания • Функциональная калькуляция издержек • Анализ барьеров входа • Анализ чувствительности • Анализ сценариев • Анализ отклонений • Портфельный анализ • Сбалансированные счётные карты ФСА • Анализ издержек по центрам учёта и отчетности • Построение сценариев • Анализ ценности капитала • Инвестиционные расчеты на основе текущих и постоянных цен, выбор ставки дисконтирования, анализ рисков • Сетевое планирование, график Ганта • Ценообразование • Определение целевых издержек • Определение показателей • Планирование • Логистика • Бюджетирование 	<ul style="list-style-type: none"> • Отчеты (в том числе сводные) о хозяйственной деятельности • Анализ ФСА • Анализ издержек по центрам учёта и отчетности • Анализ предельных издержек • Ступенчатый анализ сумм покрытия • Моржинальный анализ (расчёт сумм покрытия) • Анализ точки безубыточности • Анализ отклонений фактических показателей от плановых • Анализ оптимального объема заказов • Инструментарий логистики • Линейное программирование • Планирование загрузки мощностей • Бюджетирование

Предприятия, внедрившие и применяющие инструментарий контроллинга, получают значительный экономический эффект за счет упрощения процедур планирования, принятия решений и поступления своевременной информации о собственной деятельности.

Одним из наиболее эффективных в условиях ограниченности ресурсов методов внедрения контроллинга является поэтапное изменение информационных и управляющих потоков предприятия. Его применение означает последовательное проведение ряда шагов, эффективность каждого из которых можно оценить сразу после осуществления.

Здесь условно можно выделить четыре этапа (рис.1): целеполагание; внедрение на предприятии управленческого учета и отчетности; внедрение процедур планирования; внедрение процедур и механизмов контроля.

Первый этап - *целеполагание*. На данной стадии определяются цели внедрения контроллинга на предприятии. Представлен возможный перечень целей.

- Увеличение конкурентоспособности предприятия. В настоящее время эффективные системы учета, анализа и планирования являются важнейшим фактором достижения успеха, что подтверждается объемами продаж крупнейших мировых поставщиков решений в этой области (продукты Oracle, R3 и т.д.). Внедрение подобных систем наряду с отлаженными механизмами поставки и транспортировки увеличивает прибыльность как отдельных корпораций, так и целых отраслей экономики.

- Сокращение времени, необходимого руководству для принятия обоснованных тактических и стратегических решений.

- Повышение качества принимаемых решений.

- Сокращение товарно-материальных запасов на предприятии.

- Выработка обоснованных критериев оценки эффективности подразделений и специалистов.

- Снижение уровня транзакционных издержек.

- Достоверное определение себестоимости каждого отдельного продукта.

- Выделение любых видов затрат по предприятию.

- Упрощение взаимодействия подразделений предприятия.

В зависимости от целей выбирается набор инструментов, которые будут внедряться, и определяются сроки внедрения.

На втором этапе - *внедрение на предприятии управленческого учета и отчетности* - решаются следующие задачи:

- своевременного получения руководством текущей информации о деятельности предприятия (в удобном формате);

- улучшения взаимодействия между подразделениями;

- сокращения времени принятия управленческих решений ввиду уменьшения неопределенности;

- улучшения мотивации сотрудников;

- увеличения выработки;

- снижения трудоемкости операций;

- уменьшения величины запасов и потребности в ресурсах;

- оптимизации использования производственных мощностей;

- оптимизации потребления финансовых, материальных и кадровых ресурсов предприятия.

С этой целью составляется структурная схема предприятия, на которой указываются входящие и выходящие из подразделений информационные потоки, а также базы данных, существующие внутри подразделений ("как есть"). Далее задаются основные требования к системе управленческой отчетности ("как надо"). В частности устанавливаются:

— пользователи различной информации;

— периодичность и формат входящих информационных потоков подразделений. Должен выполняться принцип уменьшения количества предоставляемой информации с движением вверх по иерархической лестнице;

— периодичность и формат выходящих информационных потоков.

Составляются необходимые учетные формы для использования внутри подразделений. Они должны соответствовать следующим установкам:

1. изменение регистров учета должно быть вызвано происшедшими событиями;

2. все существенные изменения, произошедшие на предприятии, должны быть отражены;

3. все изменения должны быть отражены в тот момент, когда они произошли.

На третьем этапе - *внедрение процедур планирования* - вырабатывается формат планов и заданий для различных подразделений с привлечением всех уровней руководства. Кроме

того, определяются методики составления планов. Планирование должно охватывать ключевые показатели деятельности предприятия, а также сбыт, бюджеты накладных расходов и нормативы издержек, прибыль, программы инвестиций и финансирования.

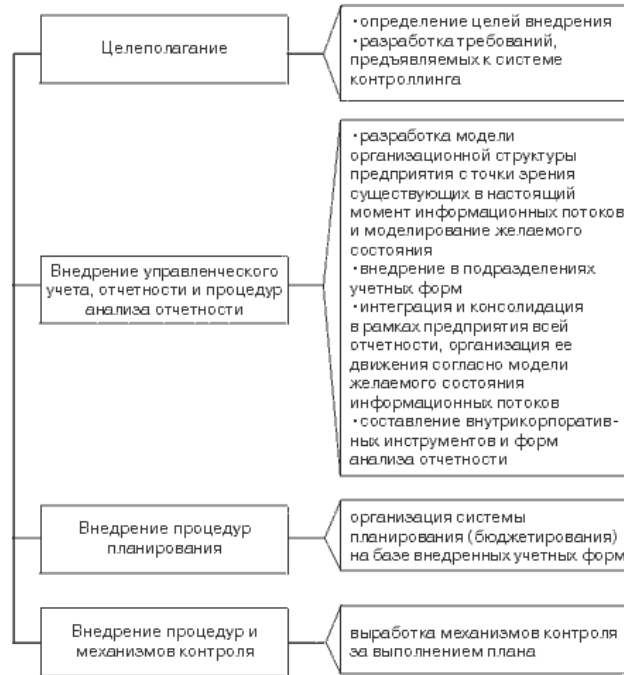


Рисунок 1 – Алгоритм введения контроллинга

Возможная структура системы планов предприятия.

1. Целевые планы:

- материально-вещественные цели - производимые товары и услуги;
- стоимостные цели - финансовый результат, требования по ликвидности, левериджу, обороту и т.п.;
- социальные цели - по отношению к инвесторам, партнерам, персоналу, общественности.

2. Стратегические планы:

- стратегические планы полей бизнеса и функциональные и региональные стратегии;
- план совершенствования организационной структуры и правовой формы предприятия;
- план совершенствования структуры управления.

3. Оперативные планы:

- ассортиментно-продуктовый план (в стоимостном и натуральном выражении);
- планы по подразделениям (сбыт, производство, материально-техническое снабжение, транспортно-складское хозяйство, НИОКР, персонал, основные средства и т.д.);
- плановые проекты.

4. Общий план результата/финансовый план (план по прибыли, выручке, издержкам, плановый баланс, план денежных потоков, план инвестиций).

5. Плановые значения ключевых показателей (в зависимости от применяемых инструментов). Механизмы планирования должны использовать данные внедренного управленческого учета и составляться в аналогичном формате.

На четвертом этапе - *внедрение процедур и механизмов контроля* - вводятся в действие механизмы контроля соответствия фактических показателей плановым, а также разрабатывается система раннего предупреждения.

При внедрении контроллинга необходимо тщательно оценивать те инструменты, которые будут внедряться, и сопоставлять сложность внедрения, необходимость получаемой информации и соответствие получаемой модели предприятия действительности. Разработанная пошаговая методика внедрения контроллинга позволяет оптимизировать использование трудовых и финансовых ресурсов.