1 финансовый КОНТРОЛЛИНГ в деятельности предприятия

* 1. Сущность контроллинга. Роль и виды контроллинга в системе управления предприятием

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

Слово контроллинг произошло от английского (to control) - контролировать, управлять. Но в англоязычных источниках термин «контроллинг» практически не используется: в Великобритании и США используется термин «управленческий учет». Собственно термин «контроллинг» принят в Германии откуда он и пришел в Украину. Поскольку отечественная терминология пока не устоялась, в Украине используют оба термина: и контроллинг, и управленческий учет. Однако термин «контроллинг» более информационно емкий, он передает характер этого современного явления в управлении и включает в себя не только чисто учетные функции, но и весь спектр управления процессом достижения конечных целей и результатов фирмы.

Основная конечная цель любого коммерческого предприятия - получение прибыли (контроллинг можно назвать системой управления прибылью предприятия), но в некоторых случаях цели предприятия могут быть и иными, - например, завоевание доли рынка, устранение конкурентов, - тогда контроллинг ориентирует усилия предприятия в направлении этих целей, хотя конечная цель та же – получение прибыли.

Находясь на пересечении учета, информационного обеспечения, контроля и координации, контроллинг занимает особое место в управлении предприятием: он связывает воедино все эти функции, интегрирует и координирует их, причем не подменяет собой управление предприятием, а лишь переводит его на качественно новый уровень. Контроллинг (управление управлением) является своеобразным механизмом саморегулирования на предприятии, обеспечивающим обратную связь в контуре управления.

Основная цель контроллинга – ориентация управленческого процесса на достижение всех целей, стоящих перед предприятием. Для этого контроллинг обеспечивает выполнение следующих функций:

а) координация управленческой деятельности по достижению целей предприятия;

б) информационная и консультационная поддержка принятия управленческих решений;

в) создание и обеспечение функционирования общей информационной системы управления предприятием;

г) обеспечение рациональности управленческого процесса.

Необходимость появления на современных предприятиях такого феномена, как контроллинг, можно объяснить следующими причинами:

а) повышение нестабильности внешней среды выдвигает дополнительные требования к системе управления предприятием:

1. смещение акцента с контроля прошлого на анализ будущего;
2. увеличение скорости реакции на изменения внешней среды, повышение гибкости предприятия;
3. необходимость в непрерывном отслеживании изменений, происходящих во внешней и внутренней средах предприятия;
4. необходимость продуманной системы действий по обеспечению выживаемости предприятия и избежанию кризисных ситуаций;

б) усложнение систем управления предприятием требует механизма координации внутри системы управления;

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

г) общекультурное стремление к синтезу, интеграции различных областей знания и человеческой деятельности.

В целом система контроллинга на предприятии решает все перечисленные задачи, но расстановка акцентов может быть разная.

Таблица 1.1 - Основные 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.  Разработка концепции единой информационной системы  ее внедрение, координация функционирования информационной системы, оптимизация информационных потоков. |
| На систему управле-  ния:  - с акцентом на планирование и контроль  - с акцентом на координацию | Планирование и контроль деятельности структурных  подразделений;  Координация деятельности системы управления предприятием. |

Взаимосвязь контроллинга с другими функциями управления

Структурная схема, иллюстрирующая роль контроллинга в процессе управления, представлена в таблице 1.2.

Контроллинг – новое явление в теории и практике современного управления, возникшее на стыке экономического анализа, планирования, управленческого учёта и менеджмента. Контроллинг переводит управление предприятием на качественно новый уровень, интегрируя, координируя и направляя деятельность различных служб на достижение оперативных и стратегических целей [1].

Таблица 1.2 -Роль контроллинга в системе управления предприятием. Взаимосвязь контроллинга с другими функциями управления предприятием

|  |  |
| --- | --- |
| Процесс управления | Роль контроллинга в управленческом процессе |
| 1 | 2 |
| 1 Планирование | * координация различных планов и разработка консолидированного плана в целом по предприятию; * разработка методики планирования; * разработка графика составления планов; * предоставление информации для составления планов; * проверка планов. |
| 2 Организационная работа | Учёт и контроль затрат и результатов по подразделениям |
| 3 Стимулирование | Стимулирование выполнения планов по подразделениям |
| 4 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, выработка предложений для уменьшения отклонений. |
| Продолжение табл. 1.2 | |
| 1 | 2 |
| 5 Анализ решений, информационные потоки | * участие в разработке архитектуры управленческой информационной системы; * сбор данных для принятия управленческих решений; * консультации по выбору корректирующих мероприятий и управленческих решений; * разработка инструментария для планирования, контроль и принятие управленческих решений. |

Виды контроллинга. Сущность оперативного контроллинга и стратегического контроллинга

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

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

Основные подконтрольные показатели :

а) рентабельность капитала

б) производительность

в) степень ликвидности.

Содержание любой системы контроллинга заключается в её ориентации на цели, будущее и узкие места. При помощи инструментов оперативного контроллинга можно своевременно выявить отклонения от намеченного курса. Таким образом, руководители всех уровней могут проводить целенаправленные мероприятия в различных отраслях деятельности, чтобы обеспечить достижение установленных целей.

Главные задачи этого вида контроллинга – планирование, контроль и регулирование. Посредством планирования определяют курс на следующий хозяйственный год. Эффективная отчётность позволяет осуществлять более точный контроль в течение хозяйственного года и проводить анализ причин отклонений. Регулирование направлено на поддержание принятого курса.

Методы и инструменты оперативного анализа должны систематически использоваться в течение всего хозяйственного года. При оперативном планировании, контроле и регулировании руководители исходят из имеющихся в их распоряжении ресурсов. К ним относятся действующая программа производства и продаж, техническое оснащение предприятия, уровень квалификации сотрудников и имеющийся капитал.

В системе оперативного контроллинга рассматриваются экономические процессы в рамках одного года. Значит, если речь идёт о краткосрочном периоде, исходят из имеющихся ресурсов. Регулирование производственного процесса осуществляется путём непрерывного сопоставления плановых данных с фактическими. Плановые данные сравнивают по возможности ежемесячно с нормативными величинами для целей оперативного определения отклонений. Оперативный анализ и инструменты являются важными составляющими концепции контроллинга

Эти инструменты пригодны прежде всего для решения проблем, возникающих на предприятии.

Центральное место в системе оперативного контроллинга занимает управление прибылью. При помощи инструментов оперативного анализа руководители всех уровней получают возможность принимать более обоснованные решения для достижения установленных краткосрочных целей деятельности предприятия.

Возрастающее давление со стороны конкурентов, ухудшение состояния внешней среды, быстро изменяющаяся ситуация на рынках, сужающееся пространство деятельности в связи с введением новых законов приводят к тому, что предъявляются всё более высокие требования к руководителям предприятий. Поэтому чтобы гарантировать или увеличивать прибыль, необходимо совершенствовать процессы планирования, контроля и регулирования на предприятиях.

Чтобы лучше управлять предприятием в будущем, необходимо внедрять новые или дополнительные методы и инструменты. Следует поддерживать равновесие между оборотом, затратами и прибылью. Отклонения должны быть вовремя определены, чтобы руководство предприятия могло незамедлительно осуществить регулирующие действия [2].

Задача руководителей предприятия и контроллера – применение соответствующего инструментария для решения конкретных проблем. Руководители должны владеть определёнными методами, чтобы по возможности самостоятельно управлять функциональными подразделениями. Принимая решения, руководители должны вносить свой вклад в поддержание выбранного курса.

В настоящее время существуют следующие методы и инструменты оперативного контроллинга: ABC-анализ; анализ объёма заказов; оптимизация объёмов заказов при закупке; анализ величин в точке безубыточности; метод расчёта сумм покрытия; анализ возникающих на предприятии узких мест; методы расчёта инвестиций; расчёт производственного результата на краткосрочный период; оптимизация размеров партий продукции; комиссионное вознаграждение торговых представителей на базе сумм покрытия; кружки качества; анализ скидок; анализ областей сбыта; функционально-стоимостной анализ; XYZ-анализ.

Оперативный анализ и соответствующие инструменты управления являются базой оперативного контроллинга. Чем лучше и последовательнее используются отдельные инструменты, тем более действенен контроллинг на предприятии.

Эффективная система контроллинга снижает загрузку предпринимателей и руководителей и высвобождает время, которое следует использовать для стратегического анализа [1].

Рассмотренные выше методы и инструменты оперативного контроллинга должны использоваться на предприятиях для наилучшего решения проблем. За счёт многообразия возможностей их применения в выигрыше оказываются все функциональные подразделения.

Структура и содержательная характеристика разделов контроллинга

Структура контроллинга схематично представлена на рисунке 1.3.

Установление целей– определение количественных и качественных целей предприятия и выбор критериев, по которым можно оценить степень достижения поставленных целей.

Планирование – превращение целей предприятия в прогнозы и планы. План – это количественное выражение целей предприятия и разработка путей их достижения. Контроллинг участвует в разработке методики планирования, координирует деятельность разных подразделений и служб предприятия в процессе планирования, а также оценивает планы, определяя насколько они соответствуют целям предприятия, насколько они стимулируют к действию, насколько реально их выполнение.

Оперативный управленческий учёт - отражение всей финансово-хозяйственной деятельности предприятия в ходе выполнения плана. Специфика управленческого учёта состоит в том, что он ориентирован на информационные потребности руководителей предприятия и подразделений, на поддержку принятия управленческих решений, а бухгалтерский учёт ориентирован, прежде всего, на внешних пользователей (государственные органы, банки).

### Контроллинг

#### Установление

целей

#### Управленческий

учёт

#### Информационные

потоки

##### Мониторинг

##### Контроль

Анализ планов,

результатов и

отклонений

Выработка рекомендаций для принятия управленческих решений

#### Планирование

Рисунок 1.3 - Разделы контроллинга

Система информационных потоков– важнейший элемент системы контроллинга на предприятии. Сам процесс управления часто рассматривают как процесс преобразования информации: управленческие воздействия - это информация особого рода. В теории информации математически доказано, что существует некий минимальный объём информации, без которого эффективное управление невозможно. Применительно к предприятию это означает, что чем более изменчива экономическая среда, чем сложнее внутреннее устройство самого предприятия – тем больше информации нужно для эффективного управления. Одна из основных задач контроллинга – информационная поддержка управления, решить её можно только при условии чёткого и слаженного функционирования системы информационных потоков на предприятии.

Информация, которую поставляет система контроллинга, должна отвечать следующим требованиям: достоверность; полнота; релевантность (существенность); полезность (эффект от использования информации должен превышать затраты на её получение); понятность; своевременность; регулярность.

Значимость различных требований к информации может быть различной: для бухгалтерского (финансового) учёта главное – это достоверность информации, тогда как для системы контроллинга главное – это релевантность (существенность для принимаемого управленческого решения). Релевантными для принятия управленческого решения можно считать только те сведения, которые непосредственно связаны с данным решением: условия, в которых принимается решение; целевые критерии; набор возможных альтернатив; последствия принятия каждой из альтернатив (что произойдёт если будет принято, то или иное решение).

Владея информацией, руководитель может осуществлять мониторингвсей финансово-хозяйственной деятельности предприятия – отслеживание протекающих на предприятии процессов в режиме реального времени; составление оперативных отчётов о результатах работы предприятия за наиболее короткие промежутки времени (день, неделя, месяц); сравнение целевых результатов с фактически достигнутыми.

Модель мониторинга, осуществляемого в рамках системы контроллинга, представлена в приложении А.

На основании всей собранной информации система контроллинга осуществляет контроль.

Контроллинг не тождественен контролю: контроль занимается фиксированием и оценкой уже свершившихся фактов в деятельности предприятия, а контроллинг нацелен на перспективу. Следует отметить, что при этом контроллинг выполняет определённые контрольные функции.

Предварительный контроль: контроль целей (правильность постановки, непротиворечивость, адекватность); контроль прогнозов (реалистичность прогнозов, обоснованность, информативность); контроль разрыва между целевым и прогнозируемым значениями; контроль ограничений (какие существуют ограничения для достижения поставленных целей); контроль планов (не противоречат ли планы друг другу); бюджетный контроль (контроль над затратами подразделений предприятия путём разработки бюджетов).

Текущий контроль: контроль и мониторинг внешней среды предприятия с целью выявления «слабых сигналов»; мониторинг внутренней среды с целью раннего обнаружения проблем.

Заключительный контроль: контроль выполнения планов (расчёт отклонений фактических значений от плановых, анализ причин этих отклонений).

Таким образом, в системе контроллинга акценты смещаются с простого фиксирования прошлых фактов в сторону перспективного, опережающего контроля, а также оперативного отслеживания текущих событий; в фокусе контроля оказывается не прошлое, а настоящее и будущее.

Все предыдущие элементы системы контроллинга необходимы для обеспечения возможности анализа планов, результатов и отклонений.

Анализировать можно и прошлое, и настоящее, и будущее. Анализ прошлого направлен на оценку результатов прошлой деятельностипредприятия. Анализ настоящего помогает определить, что происходит на предприятии в настоящее время, и в каком направлении оно развивается. Анализ будущего оценивает: сможет ли предприятие добиться поставленных целей, какие возможности перед ним откроются, с какими рисками придётся столкнуться.

На основе анализа вырабатывают рекомендации для принятия управленческих решений. С учётом сложившейся ситуации, а также будущих возможностей и опасностей контроллинг определяет, какие альтернативы действий есть у предприятия в настоящее время, и оценивает эти альтернативы с точки зрения достижения целей предприятия. На основе таких рекомендаций руководитель может осмысленно действовать [2].

Таким образом, вследствие своей интегрированности контроллинг обеспечивает стратегический, целостный взгляд на деятельность предприятия в прошлом, настоящем и будущем, комплексный подход к выявлению и решению встающих перед предприятием проблем.

Цель стратегического контроллинга – обеспечение выживаемости предприятия и «отслеживание» движения предприятия к намеченной стратегической цели развития. К стратегическим целям относятся, в частности, разработка новых продуктов и предложение новых услуг, создание новых и расширение имеющихся мощностей, внедрение новых технологий, обучение персонала, привлечение дополнительного капитала, освоение новых рынков, улучшение организационной структуры, увеличение рыночных долей и создание новых каналов сбыта. Установление стратегических целей начинают с анализа информации о внешних и внутренних условиях работы предприятия. На этапе стратегического управления прогноз изменений внешних условий играет немаловажную роль, поэтому анализ внешних и внутренних факторов работы предприятия имеет актуальное значение. Это наглядно демонстрирует схема, представленная на рисунке 1.4.

Для быстрого и качественного достижения стратегических целей руководство предприятия должно применять ряд стратегических инструментов. К инструментам стратегического контроллинга относятся: анализ конкуренции; кривая опыта; собственное производство – поставки со стороны; логистика; портфельный анализ; анализ потенциала; кривая жизненного цикла продукта и другие. Стратегический контроллинг несёт ответственность за обоснованность стратегических планов. Прежде чем осуществлять контроль за достижением какой-либо цели, необходимо установить насколько обосновано она выбрана и насколько реально её достижение. Проверка стратегических планов включает в себя, как минимум, проверку на полноту планов, их взаимоувязку и отсутствие внутренних противоречий.

Анализ людских ресурсов

Анализ организационной структуры

###### Анализ рынка

капитала

###### Анализ рынка

технологий

###### Анализ рынка

труда

Анализ рынка сырья и материалов

Анализ рынка сырья и анализ конкурентов

Изучение социально-политической сферы

Анализ экономико-политической сферы

Изучение экологических проблем

###### Анализ маркетинга

Анализ выпускаемой продукции

Анализ технических и технологических ресурсов

Анализ финансового состояния предприятия

Анализ проведения НИОКР

Оценка территориального расположения

Анализ внутренней среды Анализ внешней среды

Рисунок 1.4 – Направления анализа в стратегическом контроллинге

По результатам проведённой проверки следует либо разработать систему контроля за выполнением плана, либо приступить к разработке альтернативных вариантов стратегического плана.

Если выбранный вариант стратегического плана устраивает руководителя, то для разработки системы следящего контроля за достижением стратегических целей необходимо выбрать области контроля: стратегические цели (как качественные, так и количественные); критические внешние и внутренние условия, лежащие в основе стратегических планов; узкие и слабые места, выявленные в результате анализа стратегического плана.

При определении системы подконтрольных показателей необходимо помнить о следующих требованиях: объем показателей должен быть ограничен; показатели должны содержать данные по всему предприятию в целом, а также по всем его подразделениям; показатели должны быть динамичными и перспективными (необходимо обеспечить возможность сопоставления данных, как минимум, за пять лет); показатели должны иметь характер раннего предупреждения; при выборе показателей необходимо обращать внимание на то, чтобы они были сопоставимыми (с прошлыми достижениями, с другими предприятиями отрасли и т. п.);

Анализ выбранных подконтрольных показателейвключает в себя следующее: сравнение нормативных и фактических значений с целью выявления отклонений; выявление причин и виновников отклонений; определение зависимости между полученными отклонениями и конечными результатами деятельности предприятия; анализ влияния полученных отклонений на конечные результаты.

Аналитическую информацию передают с определённой периодичностью руководству предприятия для принятия управленческих решений [1, 2].

Успех предприятия зависит от способности его руководства и менеджеров своевременно выявлять и анализировать внутрифирменные проблемы. Затем можно быстро наметить пути решения проблем. Эффективный контроллинг является важной предпосылкой для принятия решений менеджерами, поскольку контроллер должен регулярно проводить анализ и применять инструменты информационного обеспечения руководства.

Стратегический и оперативный контроллинг не должны строго разделяться, поскольку между обеими областями существует тесное взаимовлияние. Оперативное планирование сильно зависит от стратегического и, в свою очередь, даёт импульсы для изменения стратегической направленности предприятия. Таким образом, оперативный и стратегический контроллинг образуют единый контур регулирования.

1.2 Сущность и основные задачи финансового контроллинга

Одной из причин возникновения кризисной ситуации на большинстве украинских предприятий является низкий уровень менеджмента. Именно неквалифицированные и ошибочные действия руководства довели многих субъектов хозяйствования до грани банкротства. Существенным фактором, который обуславливает принятие неправильных управленческих решений, выступает отсутствие на отечественных предприятиях системы контроллинга. Специалисты в области санации склоняются к тому, что нормальное функционирование предприятия, его финансовое оздоровление невозможно без внедрения системы контроллинга.

Контроллинг можно охарактеризовать как систему определения целей, прогнозирования и планирования механизмов и инструментов достижения этих целей, а также проверки того, насколько успешно выполнены поставленные цели. В случае возникновения отклонений фактических показателей от плановых контроллинг разрабатывает рекомендации в отношении применения корректирующих воздействий. Другими словами, контроллинг является системой наблюдения и изучения экономического механизма конкретного предприятия и разработки путей достижения целей, которые оно ставит перед собой.

Существует несколько подходов к определению места контроллинга в организационной структуре предприятия. Главная разница между ними состоит в характере подчиненности службы контроллинга: непосредственно директору предприятия или финансовому директору. Исходя из функций и заданий, выполняемых контроллингом, такой отдел должен входить в структуру финансово-экономических служб предприятия. Место контроллинга в системе функций финансового менеджмента отражено на рисунке 1.5.

Инвестиции и операционная деятельность

* формирование активов
* оценка инвестиционной привлекательности
* оценка эффективности инвестиций
* формирование инвестиционного портфеля
* управление оборотными активами
* управление формированием прибыли
* управление дебиторской задолженностью

Финансовый менеджмент

Финансирование

Финансовый

контроллинг

* привлечение капитала
* взаимосвязь с инвесторами
* связь с кредиторами
* финансовая структура капитала
* обеспечение текущей ликвидности и платежеспособности
* управление распределением и использованием прибыли
* управление кредиторской задолженностью
* дивидендная политика
* финансовая стратегия
* прогнозирование
* планирование
* бюджетирование
* финансовый анализ
* координация
* внутренний консалтинг
* методологическое обеспечение
* внутренний аудит
* финансовый контроль, ревизия
* оценка рисков
* система раннего предупреждения и реагирования
* прогнозирование и предупреждение банкротства

Рисунок 1.5 – Контроллинг в системе финансового менеджмента

В соответствии с функциями финансов предприятия (формирование финансовых ресурсов, распределение и использование финансовых ресурсов) можно выделить три основных функциональных блока финансового менеджмента: финансирование; вложение средств в инвестиционную и операционную деятельность и контроллинг. Указанные функциональные блоки тесно взаимосвязаны между собой и создают целостную систему функций финансового менеджмента. От эффективности выполнения этих функций зависит санационная способность и жизнеспособность предприятия.

Оптимизация финансовых результатов при гарантированной ликвидности и платежеспособности предприятия может рассматриваться как главная цель финансового менеджмента, для достижения которой контроллинг решает следующие основные задачи:

* сбор и анализ внутренней и внешней информации, касающейся объекта контроллинга;
* выявление «узких мест» на предприятии;
* своевременное реагирование на появление новых шансов и возможностей (выявление и развитие сильных сторон);
* обеспечение постоянного анализа и контроля рисков в финансово-хозяйственной деятельности, а также разработка мероприятий по их нейтрализации;
* выявление резервов снижения себестоимости продукции;
* оценка полноты и надежности ведения бухгалтерского учета, операционного и административного контроля;
* разработка стратегии развития предприятия и координация работы по планированию финансово-хозяйственной деятельности;
* анализ отклонений фактических показателей деятельности предприятия от запланированных и разработка на этой основе предложений в отношении коррекции планов или устранения помех на пути их выполнения;
* обеспечение постоянного контроля над соблюдением установленного документооборота, процедур проведения операций, функций и полномочий согласно с возложенных на них обязанностями;
* дача рекомендаций структурным подразделениям предприятия в процессе планирования, разработки и внедрения новых продуктов. Процессов, систем;
* проведение внутреннего аудита и координация своей деятельности с действиями независимых аудиторских фирм во время внешнего аудита предприятия с целью обеспечения оптимальных условий, при которых аудиторские фирмы могут с доверием положиться на выводы службы внутреннего аудита.

Их вышеприведенных задач контроллинга вытекает необходимость его внедрения на предприятиях, которые находятся в состоянии финансового кризиса. На таких предприятиях деятельность служб контроллинга должна сосредотачиваться на следующих направлениях:

а) внедрение (или повышение эффективности функционирования) системы раннего предупреждения и реагирования, целью которой является ускорение процесса выявления кризисных явлений и обеспечение использования соответствующих средств для их преодоления;

б) разработка эффективной санационной концепции и плана санации. Который должен осуществляться в тесном сотрудничестве с внешними экспертами;

в) контроль за реализацией плана санации и своевременное выявление отклонений, дополнительных рисков и шансов с соответствующей корректировкой плана.

Сущность финансового контроллинга выявляется через его функции. До сих пор исследователи не выявили единых подходов к классификации функций финансового контроллинга. Однако в теории и практике к функциям финансового контроллинга чаще всего относят:

а) формирование информационных каналов и информационное обеспечение предприятия;

б) координация планов и деятельности;

в) стратегическое и оперативное планирование;

г) контроль, ревизия и внутренний аудит;

д) методологическое обеспечение и внутренний консалтинг.

Информационное обеспечение

Контроллинг является системой финансового управления, он обеспечивает руководство предприятия информацией для координации, организации и регулирования объектов финансового менеджмента. Отсюда выплывает одна из важнейших функций контроллинга – формирование каналов поступления информации на предприятие и ее обработка. Построение системы управления информацией сопровождается исполнением таких задач:

* определение характера информации, которую необходимо собрать и обработать;
* организация системы сбора и обработки информации;
* определение наиболее принятых инструментов и методов сбора и обработки информации.

Базу контроллинга составляют показатели производственного и финансового учета, а также информация, которая поступает из внешней среды, сосредотачиваясь в банке технико-экономических данных. Банк данных создается по отдельным пользователям информации, а также по ее тематике.

Как правило, функция обеспечения информацией выполняется благодаря созданию системы раннего предупреждения и реагирования.

Координация как центральная функция контроллинга

Много экономистов главную задачу контроллинга видят в координации разных функциональных систем, которые действуют на предприятии. Потребность в этом обуславливается разделением системы управления на составные: организация, система планирования и контроля, информационная система, система управления персоналом, система целей и принципов управления.

Различают вертикальную и горизонтальную координацию целей. Первая направлена на согласование разных видов деятельности, которые осуществляет предприятие, а вертикальная – на координацию деятельности разных подразделений, которые обеспечивают производство одного вида продукции (товаров, работ, услуг).

Координация обеспечивает организацию наиболее эффективного использования всех видов ресурсов (финансовых, трудовых, производственных), которые имеет предприятие.

Контроллинг и разработка стратегии санации

Сфера функциональных компетенций контроллинга охватывает стратегическое планирование, главные задачи которого сводятся к:

* определение стратегических направлений деятельности предприятия;
* формулирование стратегии развития;
* определение стратегических факторов успеха;
* определение горизонтов планирования.

В целом стратегия деятельности предприятия – это определение основных его долгосрочных целей и задач, выбор курса действий, необходимых для достижения поставленных целей.

Различают четыре вида стратегии санации предприятия:

а) наступательная стратегия;

б) стратегия делегирования полномочий;

в) стратегия компромисса и консенсуса;

г) защитная стратегия.

Таблица 1.3 – Стратегия санации и структура предприятия

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Конфликт между предприятием и внешней средой | Содержание стратегии | Структура |
| Наступательная стратегия | Активное использование наличного потенциала, расширение деятельности и рынков сбыта продукции | Быстрая смена структуры |
| Стратегия делегирования | Из-за невозможности разрешения конфликта собственными силами предприятие стремиться получить субвенции и другую помощь. | Структура изменяется по потребности |
| Компромисс, консенсус | С целью разрешения конфликта предприятие стремиться скооперироваться с другим предприятием | Структура изменяется согласно с договоренностью между партнерами |
| Защитная стратегия (побег) | Предприятие уходит с рынка и сворачивает свою деятельность | Структура не изменяется |

Наступательная стратегия предполагает активные действия: модернизацию оборудования, внедрение новых технологий, эффективного маркетинга, повышение цен, поиск новых рынков сбыта продукции, разработку и внедрение прогрессивной стратегической концепции контроллинга.

Стратегия делегирования полномочий предполагает делегирование проблем, которые возникли у предприятия, третьим лицам: собственникам, кредиторам, государству. В соответствии с этой стратегией предприятие стремиться получить дополнительные финансовые ресурсы благодаря увеличению уставного фонда, получению государственных гарантий, надеется на участие кредиторов в своей санации. А также добивается защиту в рамках политики протекционизма.

Стратегия компромиссов и консенсусов базируется на двух принципах: стратегия компромисса и стратегия консенсуса. В первом случае предполагается альянс между несколькими участниками рынка с целью блокирования действий сильного конкурента. Стратегия консенсуса направлена на слияние двух предприятий в одно с целью наиболее полного использования эффекта синергии и взаимодополнения сильных и преодоления слабых сторон партнера.

Защитная стратегия (побег) предполагает резкое сокращение затрат, закрытие и распродажу отдельных подразделений предприятия, консервацию и распродажу оборудования, увольнения персоналу, сокращения отдельных частей рыночного сегмента, снижения отпускных цен и сокращения объемов реализации.

Бюджетирование как инструмент оперативного

финансового контроллинга

На основе стратегических целей и долгосрочных планов развития предприятия разрабатываются оперативные планы. Основной формой оперативного планирования является бюджетирование. Бюджетирование играет решающую роль в планировании и контроллинге.

План формулирует цели предприятия и меры, необходимые для их реализации. Бюджет – это количественное выражение в физических и финансовых величинах. Бюджет как инструмент планирования представляет собой выражения стратегических целей и текущих задач в операционных показателях.

Поскольку контроллинг, необходимым элементом которого является обратная связь, представляет собой мониторинг реализации плана, то бюджет как инструмент контроллинга служит для сравнения реальных и запланированных результатов и принятия при необходимости корректирующих мер.

Бюджетирование выступает в качестве исчерпывающего плана организации в целом и обеспечивает следующие преимущества:

1. заставляет менеджеров заниматься планированием;
2. гарантирует информацию, которая может быть использована для усовершенствования процесса принятия решений;
3. устанавливает критерии оценки результатов использования ресурсов и рабочей силы;
4. улучшает обмен информацией и координацию.

Для составления бюджета в соответствии с планом предприятие должно либо выделить штатную должность, либо использовать услуги консультанта. Консультант, как правило, обладает независимым, свежим взглядом на бизнес. В то же время такой специалист не знает положения дел на предприятии и специфику бизнеса так, как свой человек. Возможным компромиссом является использование услуг консультанта для составления годового бюджета с последующим наймом профессионала на должность менеджера по бюджету. В любом случае специалисту извне потребуется определенный стартовый период изучения особенностей данного предприятия. Вторым шагом является доскональное выяснение информационных нужд пользователей. Совет директоров интересуют показатели рентабельности (рентабельность активов), рентабельность собственного капитала, рентабельность продаж, в то время как управленческий аппарат заинтересован в информации о прибыли, убытках, затратах и денежных потоках.

Следующий шаг – адаптация существующей системы учета и отчетности. Менеджер по бюджету определяет, являются ли бухгалтерские данные классифицированными в порядке, полезном для внутреннего бизнес-плана и бюджета. Как правило, бухгалтерия ориентирована на внешних пользователей, поэтому не дает необходимую управленцу информацию. Особенно это характерно для Украины, что подтверждается фактом существования в практике деятельности фирм так называемого “черного баланса”, отражающего не только распределение легальных активов, но и “черную” наличность.

Менеджеров скорее волнует результаты по подразделениям. Проблема, которая может возникнуть, - унификация внутренней отчетности различных подразделений для достижения однородности и сравниваемой информации. Конечная цель – достижение единой системы внутренней отчетности. При этом целесообразно использовать единое программное обеспечение во всех подразделениях.

Менеджерам нужны годовой бизнес-план, подготовленный на начало планового года, и ежемесячные сводки, например сравнение бюджетных и реальных результатов. Высшее руководство предприятия (совет директоров) дополнительно нуждается в долгосрочном (например, трехгодичном) плане ежегодно.

Контроль, внутренний аудит и консалтинг

Одной из важнейших функций управления является контроль эффективности исполнения плановых задач. Контроль – это неотъемлемая составная часть и предусловие планирования. Без синтеза планирования и контроля существует большая угроза неправильно оценить возможные финансовые риски, а также принять ошибочные, запоздалые или нескоординированные управленческие решения и действия.

Определенная связь планирования и контроля составляет основное содержание контроллинга – систематическое сравнение фактических показателей деятельности предприятия с запланированными и дальнейший анализ отклонений. Контроль составляет базу для выявления причин отклонений и определение слабых мест на предприятии. В основном на практике осуществляют факторный анализ отклонений, который ставит своей целью определение и оценивание всех факторов, которые обусловили отклонения и выработка на этой основе выводов и предложений по преодолению негативных факторов и слабых мест, использование возможных резервов и соответствующей корректировки планов. Результаты анализа являются основой для принятия решений, уточнения существующих и разработки будущих планов. Функциональная связь планирования, контроля и анализа отклонений в системе контроллинга представлена на рисунке 1.6.

К сфере функциональный обязанностей контроллинга принадлежит внутренний аудит и консалтинг. Функции консультирования службы контроллинга исполняют во время разработки методического обеспечения деятельности отдельных подразделений предприятия, подготовки на заказы руководства выводов и рекомендаций по решению тех или иных проблем, с которыми сталкивается предприятие в целом или его структурные подразделения.

Предметом внутреннего аудита является проверка всех комплексов задач и подразделений предприятия на предмет организационно-правовой корректности их деятельности. Внутренний аудит – это независимая экспертная деятельность службы контроллинга предприятия по проверке и оцениванию адекватности и яркости исполнения обязанностей сотрудников. Аудиторская проверка – это система мероприятий проверки документов информационной системы, учетных записей, статистических материалов, а также контроля за правильностью выполнения необходимых процедур.

Планирование

Анализ проблемы и постановка целей

- Шансы

- Риски

- Сильные стороны

- Слабые стороны

Разработка предложений и рекомендаций

Поиск альтернатив

Прогноз

Оценка альтернатив

Принятие решения / реализация

Контроль и анализ отклонений

План / факт сравнение

Анализ отклонений

Контроль

Рисунок 1.6 – Планирование и контроль в системе контроллинга

В процессе внутреннего аудита решаются следующие основные задачи:

а) внедрение эффективной, правдивой и полной информационной системы управления для своевременного выявления и устранения недостатков и нарушений в осуществлении финансово-хозяйственной деятельности;

б) своевременное выявление нарушений и недостатков в деятельности структурных подразделений, обработка оптимальных решений по их нейтрализации и устранение причин возникновения этих недостатков;

в) проверка выполнения требований по эффективному управлению рисками;

г) поддержка взаимодействий с внешними аудиторами и контролирующими органами;

д) выработка рекомендаций по устранению выявленных во время аудита недостатков и мобилизации имеющихся резервов.

1.3 Методы финансового контроллинга на предприятии

Службы контроллинга в процессе выполнения своих функций обращаются ко многим методам. К основным специфическим методам контроллинга принадлежат следующие:

1. бенчмаркинг;
2. стоимостной анализ;
3. анализ точки безубыточности;
4. портфельный анализ;
5. анкетирование;
6. СОФТ - анализ (анализ сильных и слабых сторон);
7. АВС – анализ;
8. ноль – базис бюджетирования.

Бенчмаркинг представляет собой перманентный, непрерывный процесс сравнения товаров (работ, услуг), производственных процессов, методов и прочих параметров исследуемого объекта (структурного подразделения) с аналогичными объектами других предприятий или структурных подразделений. Основная цель бенчмаркинга состоит в выявлении негативных отклонений в значениях сравнительных показателей и причин таких отклонений, а также разработке предложений по их ликвидации. Бенчмаркинг направлен на поиск ответа на вопрос: почему они работают успешнее, чем мы? С помощью этого инструмента контроллинга можно определить целевые параметры деятельности предприятия, которых следует придерживаться. Чтобы обеспечить его стабильную конкурентоспособность.

Различают три вида бенчмаркинга:

а) внутренний бенчмаркинг, который сводится к анализу и сравнению показателей деятельности разных структурных подразделений предприятия;

б) бенчмаркинг, ориентированный на конкурентов, - сконцентрирован на сравнительном анализе товаров (работ, услуг), производительности производственных процессов и прочих параметров исследуемого предприятия с аналогичными характеристиками предприятий-конкурентов. Считается, что более всего на роль аналога для сравнения подходит «рыночный лидер». Идентификация факторов, которые приводят к отставанию исследуемого предприятия от лидера, дает возможность разработать рекомендации в отношении сокращения отставания.

в) функциональный бенчмаркинг, имеющий целью проанализировать отдельные процессы, функции, методы и технологии в сравнении с другими предприятиями, которые не являются конкурентами рассматриваемого. Фирмы, использующие подобные методы приемы или технологии и не являющиеся конкурентами, охотно идут на взаимный обмен информацией и заинтересованы в реализации совместных проектов, направленных на совершенствование тех или иных сравнимых операций.

Стоимостной анализ – это метод оперативного контроллинга ,который состоит в исследовании функциональных характеристик продукции, которые производятся с точки зрения эквивалентности их стоимости и полезности. Таким образом, в центре внимания стоимостного анализа пребывают функциональные и стоимостные параметры продукции (работ, услуг). Различают две основные задачи стоимостного анализа:

1. уменьшение стоимости отдельных компонентов продукции без уменьшения объемов ее производства и реализации;
2. улучшение функциональных параметров продукции по минимальным затратам.

Порядок проведения стоимостного анализа отображен в таблице 1.4.

Таблица 1.4 – Этапы проведения стоимостного анализа

|  |  |
| --- | --- |
| Этап | Соответствующие действия |
| Этап 1. Подготовительные мероприятия | 1. выбор объектов стоимостного анализа и постановка задач; 2. постановка количественных целей; 3. создание рабочей группы; 4. разработка программы анализа. |
| Этап 2. Определение фактического состояния объекта анализа | 1. сбор информации и описание объекта анализа; 2. характеристика функций; 3. определение затрат на выполнение работ. |
| Этап 3. Проверка фактического состояния | 1. проверка качества выполнения функций; 2. проверка обоснованности затрат. |
| Этап 4. Поиск решения | - выявление всех возможных вариантов решения |
| Этап 5. Экспертиза вариантов решений | 1. проверка возможности реализации; 2. проверка экономичности. |
| Этап 6. Вывод по внедрению оптимального решения | 1. выбор решения; 2. рекомендации по реализации; 3. реализация предложенного решения. |

Анализ точки безубыточности сводится к определению минимального объема реализации продукции (в случае неизменных цен и условно-постоянных затрат), по которому предприятие может обеспечить безубыточную операционную деятельность в краткосрочном периоде. Тогда точка безубыточности характеризует такой объем производства и реализации продукции, которому соответствует нулевая прибыль предприятия – выручка от реализации продукции равняется валовым затратам на ее производство и реализацию. Во втором разделе данной дипломной работы будет проведен анализ безубыточности действующего предприятия.

Портфельный анализ – эффективный инструмент стратегического контроллинга. Традиционно этот инструмент используется с целью оптимизации портфеля ценных бумаг инвестора. На основе результатов портфельного анализа принимаются решения о дополнительных инвестициях в отдельные производственные программы, реинвестиции или дезинвестиции, а также определяется стратегия управления рисками за каждой из стратегических бизнес единиц.

Чтобы правильно диагностировать предприятие, которое находится в кризисе, выявить слабые стороны наиболее целесообразным является опрос работников предприятия. Успешно использовать этот метод можно только в случае соблюдения таких условий:

1. руководство предприятия должно принимать непосредственное участие в организации опроса (анкетирования);
2. с руководством необходимо согласовывать вопросы, которые вносятся в анкету для опроса;
3. руководство должно быть готовым принять конструктивную критику и желания подчиненных;
4. опрос не должен компрометировать конфликт или усложнять отношения между руководством или работниками;
5. анонимность анкетирования и оценки;
6. результаты анализа опроса должны быть материализованы в форме конкретных мероприятий по совершенствованию того или иного функционального подразделения предприятия.

СОФТ – анализ может касаться всего предприятия, его структурных подразделений, а также отдельных видов продукции. На основе результатов анализа эндогенной среды разрабатываются рекомендации, целью которых является:

а) устранение слабых мест;

б) эффективное использование существующего потенциала (сильных сторон).

В результате СОФТ – анализа экзогенной среды выявляется положительное и отрицательное влияние на предприятие извне, а на этой основе вырабатываются позиции, целью которых являются:

1. нейтрализация возможных рисков;
2. использование дополнительных шансов.

Типовые примеры сильных и слабых сторон отечественных предприятий, а также шансов и рисков, которые могут возникать под действием внешних обстоятельств приведены в таблице 1.5.

АВС-анализ применяется с целью выбора наиболее ценных для предприятия поставщиков и клиентов, наиболее важных видов сырья и материалов, наиболее весомых элементов затрат, наиболее рентабельной продукции, наиболее эффективных направлений капитальных вложений.

АВС-анализ состоит в выявлении и оценке количественных значений нескольких величин, доля которых в общей совокупности стоимостных показателей наибольшая. Благодаря этому удается сконцентрировать внимание на приоритетных направлениях снижения себестоимости продукции, а также определить реальные пути повышения объемов производства.

Таблица 1.5 – Матрица СОФТ – анализа

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны:   1. квалифицированный инженерно-технический персонал; 2. низкие затраты на заработную плату; 3. наличие собственных производственных сооружений; 4. приход молодых и энергичных сотрудников финансовых служб.   Дополнительные шансы:   1. рынок сформированный в основном за счет импорта; 2. государство применяет протекционистские меры, направленные на защиту отечественного товаропроизводителя; 3. иностранные инвесторы выявляются значительный интерес к отрасли, к которой принадлежит предприятие. | Слабые стороны:   1. инертность и злоупотребление руководства предприятия; 2. кражи на производстве; 3. устаревший ассортимент продукции; 4. высокая энергоемкость продукции; 5. неэффективная деятельность службы сбыта.   Риски:   1. криминогенный риск; 2. инфляционный риск (обесценивание реальной стоимости капитала); 3. риск неплатежеспособности или банкротства контрагентов; 4. риск изменения налогового законодательства или применение финансовых санкций. |

Необходимо отметить, что в структуре себестоимости продукции наибольшая доля затрат приходится на сырье и материалы. Таким образом, субъектам хозяйственной деятельности целесообразно осуществлять АВС-анализ именно этого элемента затрат как по отдельным поставщикам, так и по видам материалов и сырья. Очевидно, что в последнем случае анализ направлен на выбор видов сырья (материалов, комплектующих), на которые приходится наибольшая доля в структуре себестоимости по данному элементу.

Эффективность АВС-анализа сырья (материалов) можно существенно повысить, воспользовавшись применяемой в зарубежной практике классификацией отдельных их видов:

а) А-сырье – виды сырья (материалов), на которые приходится более 50% затрат в общей структуре закупок;

б) В-сырье – виды сырья (материалов), доля которых составляет 25% и более;

в) С-сырье прочие, незначительные по доле в себестоимости виды сырья (материалов).

Ясно, что наибольшие резервы снижения себестоимости по материалам и сырью могут выявлены во время анализа А-сырья. Чтобы выявить такие резервы, составляют перечень соответствующих мероприятий:

* как можно точнее оценивать потери сырья (материалов) на каждой стадии производственного процесса;
* минимизация потерь качества сырья (материалов);
* расчет норм затрат по методу ноль-бюджетирования;
* выбор наиболее экономных технологий;
* оптимизация запасов;
* переговоры с поставщиками по поводу снижения закупочной цены;
* поиск альтернативных поставщиков;
* усиленный контроль над экономных расходом сырья (материалов).
* с целью оптимизации запасов на практике довольно часто авс-анализ комбинируют с другим методом контроллинга – XYZ-анализом. Этот метод контроллинга широко используется с целью нормирования оборотных средств, для создания производственных запасов. [10] Во время XYZ-анализа наиболее часто используемые виды сырья в зависимости от уровня их потребления подразделяют на три класса:
* Х-сырье – равномерно потребляемое в процессе производства без существенных колебаний;
* У-сырье – потребляемое с существенными колебаниями, зависящими, например, от производственного цикла или сезонности производства;
* Z-сырье – потребляемое нерегулярно из=за значительных колебаний потребности в них.

В зависимости от класса, к которому отнесен тот или иной вид сырья, должна обеспечиваться точность прогнозирования потребности в нем для производства, а соответственно – размер запаса.

Необходимо отметить, что АВС-анализ может использоваться для поиска резервов снижения себестоимости по отдельным центрам затрат. Инвестиционным проектам или видам продукции.

Вывод

В разделе рассмотрен контроллинг, его основные виды – стратегический и оперативный, изучены разделы контроллинга, функции контроллинга и его роль для предприятия. Более подробно рассмотрен финансовый контроллинг на предприятии, его сущность и основные задачи. Особым пунктом выделены методы контроллинга: бенчмаркинг, стоимостной анализ, анализ точки безубыточности, факторный анализ, портфельный анализ, опрос, СОФТ – анализ, АВС – анализ, бюджетирование. В аналитическом – втором разделе будут применены некоторые из вышеназванных методов финансового контроллинга: факторный анализ и анализ безубыточности предприятия.