

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования
УЛЬЯНОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

Т. Ю. Теплякова

КОНТРОЛЛИНГ

Учебное пособие

Ульяновск
2010

УДК 336.71.078.3 (075)

ББК 65.290-2 я 7

Т 34

Рецензенты:

Зав. кафедрой «Финансы и аудит» УГСХА, кандидат экономических наук, профессор Л. И. Иванова.

Директор Современной Гуманитарной академии, канд. соц. наук, профессор О. Н. Баханова.

Утверждено редакционно-издательским
советом университета в качестве
учебного пособия

Теплякова, Т. Ю.

Т 34

Контроллинг : учебное пособие / Т. Ю. Теплякова. – Ульяновск : УлГТУ, 2010. – 143 с.

ISBN 928-5-9795-0588-6

Излагаются содержание контроллинга, его задачи и функции, основные принципы стратегического и оперативного контроллинга, объекты контроллинга, рассматривается специфика контроллинга на производстве, в банковской сфере, источники информации и информационные потоки в системе контроллинга.

Пособие разработано в рамках дисциплины «Контроллинг» и предназначено для студентов старших курсов высшего учебного заведения по специальности «Бухгалтерский учет, анализ и аудит».

УДК 336.71.078.3 (075)

ББК 65.290-2 я 7

ISBN 978-5-9795-0588-6

© Теплякова Т. Ю., 2010

© Оформление. УлГТУ, 2010

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ	5
1. ВВЕДЕНИЕ В КОНТРОЛЛИНГ	11
1.1. Сущность контроллинга	-
1.2. Функции и задачи контроллинга.....	13
2. КОНТРОЛЛИНГ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ	17
2.1. Стратегический контроллинг	-
2.2. Оперативный контроллинг	21
3. ОБЪЕКТЫ КОНТРОЛЛИНГА.....	24
3.1. Затраты и их классификация	-
3.2. Центры ответственности и их классификация.....	29
4. КОНТРОЛЛИНГ МАРКЕТИНГА.....	34
4.1. Содержание маркетингового анализа.....	-
4.2. Виды контроллинга маркетинга.....	40
5. ФИНАНСОВЫЙ КОНТРОЛЛИНГ	42
5.1. Задачи и основные элементы финансового контроллинга	-
5.2. Инструменты финансового контроллинга	48
6. КОНТРОЛЛИНГ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ	51
6.1. Проект – контроллинг	-
6.2. Анализ эффективности инновационных проектов.....	55
7. КОНТРОЛЛИНГ НА ПРОИЗВОДСТВЕ.....	72
7.1. Организация службы контроллинга.....	-
7.2. Диагностика финансово-хозяйственного состояния предприятия .	77
7.3. Управленческий учет как основа контроллинга.....	106
8. КОНТРОЛЛИНГ В БАНКОВСКОЙ СИСТЕМЕ	111
8.1. Особенности банковского контроллинга	-
8.2. Стратегический и оперативный контроллинг в банке	112
9. ИНФОРМАЦИОННАЯ ПОДДЕРЖКА КОНТРОЛЛИНГА.....	119
9.1. Источники информации.....	-
9.2. Информационные потоки на предприятии в системе контроллинга	120
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	129
ПРЕДМЕТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ	131
ГЛОССАРИЙ.....	133
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	142

ВВЕДЕНИЕ

Дисциплина «Контроллинг» является одной из дисциплин, формирующих профессиональную подготовку студентов, обучающихся по специальности «Бухгалтерский учет, анализ и аудит».

Целью изучения данной дисциплины является всесторонняя подготовка специалистов к работе в современных условиях. Контроллинг – новое явление в теории и практике современного управления, возникшее на стыке экономического анализа, планирования, управленческого учета и менеджмента. Контроллинг переводит управление предприятием на качественно новый уровень, интегрируя, координируя и направляя деятельность различных служб и подразделений предприятия на достижение оперативных и стратегических целей.

Основной задачей курса является выработка у специалистов знаний, навыков и умений в системе контроллинга как одного из направлений экономической работы на предприятии, связанного с реализацией финансово-экономической функции в менеджменте для принятия оперативных и стратегических управленческих решений.

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Введение в контроллинг

Учебные вопросы:

1. Сущность контроллинга;
2. Функции и задачи контроллинга.

Изучив тему, студент должен:

знать:

- понятие контроллинга, его содержание;
- функции контроллинга;
- задачи контроллинга;

уметь:

- выполнять основные функции контроллинга;
- формулировать задачи в рамках системы контроллинга.

При освоении темы необходимо:

- изучить тему 1 из данного пособия;
- обратить особое внимание на содержание следующих категорий и терминов: контроллинг, специальные функции, объем функций контроллинга.

Тема 2. Контроллинг в системе управления

Учебные вопросы:

1. Стратегический контроллинг;
2. Оперативный контроллинг.

Изучив тему, студент должен:

знать:

- сущность и задачи стратегического контроллинга;
- направления анализа в стратегическом контроллинге;
- основы стратегического планирования;
- сущность и задачи оперативного контроллинга;
- отличия стратегического и оперативного контроллинга;

уметь:

- выполнить анализ внешней и внутренней среды;
- разработать стратегический план предприятия;
- разработать оперативные мероприятия по реализации выбранной стратегии.

При освоении темы необходимо:

- изучить тему 2 из данного пособия;
- обратить особое внимание на содержание следующих категорий и терминов: стратегия, потенциалы успеха, стратегические цели, факторы внешней и внутренней среды, стратегический контроль.

Тема 3. Объекты контроллинга

Учебные вопросы:

1. Затраты и их классификация;
2. Центры ответственности и их классификация.

Изучив тему, студент должен:

знать:

- виды затрат;
- факторы, влияющие на затраты;
- методы, определяющие зависимость затрат от объема выпуска продукции;
- классификацию центров ответственности;

уметь:

- классифицировать затраты в зависимости от задач, стоящих перед руководителем;
- построить график зависимости затрат от объема выпуска продукции;
- использовать специальные методы расчета параметров зависимости затрат от объема выпуска.

При освоении темы необходимо:

- изучить тему 3 из данного пособия;
- обратить особое внимание на содержание следующих категорий и терминов: релевантные затраты, зависимость затрат от объема выпуска, коэффициент корреляции, центры ответственности.

Тема 4. Контроллинг маркетинга

Учебные вопросы:

1. Содержание маркетингового анализа;
2. Виды контроллинга маркетинга.

Изучив тему, студент должен:

знать:

- основные направления контроллинга маркетинга;
- методологические основы маркетинговых исследований;

- модели рынка;
- сущность стратегического и оперативного контроллинга маркетинга;

уметь:

- проводить маркетинговые исследования;
- провести сегментацию рынка;
- проводить анализ привлекательности рынка;
- рассчитывать первичный спрос на продукцию.

При освоении темы необходимо:

- изучить тему 4 из данного пособия;
- обратить особое внимание на содержание следующих категорий и терминов: комплексное исследование рынка, чистая конкуренция, монополия, монополистическая конкуренция, олигополия, сегментирование рынка.

Тема 5. Финансовый контроллинг

Учебные вопросы:

1. Задачи и основные элементы финансового контроллинга;
2. Инструменты финансового контроллинга.

Изучив тему, студент должен:

знать:

- основные задачи и направления деятельности финансового контроллинга;
- понятие ликвидности и ее виды;
- основы составления финансового плана;

уметь:

- рассчитывать коэффициенты ликвидности;
- составлять финансовый план;
- выполнить анализ безубыточности деятельности предприятия;
- выполнить анализ работающего капитала;
- выполнить анализ потоков платежей.

При освоении темы необходимо:

- изучить тему 5 из данного пособия;
- обратить особое внимание на содержание следующих категорий и терминов: ликвидность, финансовое планирование, инструменты финансового контроля, безубыточность деятельности предприятия.

Тема 6. Контроллинг инновационных проектов

Учебные вопросы:

1. Проект-контроллинг;
2. Анализ эффективности инновационных проектов.

Изучив тему, студент должен:

знать:

- методику оценки инновационных проектов;
- методику расчета коэффициентов экономической эффективности инновационных проектов;

- методику расчета инвестиционного риска;

уметь:

- производить сравнительный анализ инновационных проектов;
- рассчитывать коэффициенты экономической эффективности инновационных проектов;
- рассчитывать инвестиционные риски инновационных проектов.

При освоении темы необходимо:

- изучить тему 6 из данного пособия;
- обратить особое внимание на содержание следующих категорий и терминов: проект-контроллинг, эффективность инновационных проектов, дисконтирование, управление рисками.

Тема 7. Контроллинг на производстве

Учебные вопросы:

1. Организация службы контроллинга;
2. Диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия;
3. Управленческий учет как основа контроллинга.

Изучив тему, студент должен:

знать:

- организационные структуры службы контроллинга на предприятии;

- методику расчета коэффициентов финансовой стабильности предприятия;

- задачи и объекты управленческого учета;

уметь:

- выполнять анализ разрыва между стратегическим планом и реальными возможностями предприятия;

- выполнять SWOT-анализ;

– пользоваться матрицей БКГ (Бостонской Консультативной Группы);

- проводить диагностику деятельности предприятия;
- выполнять количественный и качественный анализ риска.

При освоении темы необходимо:

- изучить тему 7 из данного пособия;
- обратить особое внимание на содержание следующих категорий и терминов: организационные структуры службы контроллинга, анализ внутренней и внешней среды, конкурентный анализ по модели М. Портера, способы снижения риска.

Тема 8. Контроллинг в банковской системе

Учебные вопросы:

1. Особенности банковского контроллинга;
2. Стратегический и оперативный контроллинг в банке.

Изучив тему, студент должен:

знать:

- сущность и задачи контроллинга в банковской системе;
- виды контроллинга в банке;
- основы финансового моделирования;

уметь:

- разрабатывать задачи стратегического контроллинга в банковской системе;
- разрабатывать мероприятия по оперативному контроллингу в банковской системе в рамках стратегического контроллинга;
- разрабатывать финансовые модели.

При освоении темы необходимо:

- изучить тему 8 из данного пособия;
- обратить особое внимание на содержание следующих категорий и терминов: основные компоненты стратегического и оперативного контроллинга в банке, финансовое моделирование. Управление финансовыми потоками, оптимизация денежных потоков.

Тема 9. Информационная поддержка контроллинга

Учебные вопросы:

1. Источники информации;
2. Информационные потоки на предприятии в системе контроллинга.

Изучив тему, студент должен:

знать:

- факторы внешней и внутренней деловой среды предприятия;
- информационные роли менеджера;
- понятие информационных потоков;

уметь:

- анализировать внешнюю и внутреннюю среду предприятия;
- организовывать систему информационных потоков на предприятии;
- разрабатывать бизнес-процессы материально-технического снабжения, планирования и т. д.

При освоении темы необходимо:

- изучить тему 9 из данного пособия;
- обратить особое внимание на содержание следующих категорий и терминов: деловая среда предприятия, информационные потоки, график составления информационных потоков, бизнес-процессы.

1. ВВЕДЕНИЕ В КОНТРОЛЛИНГ

1.1. Сущность контроллинга

На сегодняшний день не существует однозначного определения понятия «контроллинг», но практически никто не отрицает, что это новая концепция управления, порожденная практикой современного менеджмента. Контроллинг (от англ. Control – руководство, регулирование, управление контроль) далеко не исчерпывается контролем. В основе этой новой концепции системного управления организацией лежит стремление обеспечить успешное функционирование организационной системы (предприятия, торговые фирмы, банки и др.) в долгосрочной перспективе путем:

- адаптации стратегических целей к изменяющимся условиям внешней среды;
- согласования оперативных планов со стратегическим планом развития организационной системы;
- координации и интеграции оперативных планов по разным бизнес-процессам;
- создания системы обеспечения менеджеров информацией для различных уровней управления в оптимальные промежутки времени;
- адаптации организационной структуры управления предприятием с целью повышения ее гибкости и способности быстро реагировать на меняющиеся требования внешней среды.

Контроллинг обеспечивает методическую инструментальную базу для поддержки основных функций менеджмента: планирования, контроля, учета и анализа, а также оценки ситуации для принятия управленческих решений.

Узловыми компонентами концепции контроллинга являются:

- 1) ориентация на эффективную работу организации в относительно долговременной перспективе – философия доходности, которая означает:
 - преимущественную ориентацию мышления и действий сотрудников организации на рентабельность;
 - отчетливое понимание контроля издержек и мероприятий по их снижению как непрерывного процесса;
 - гармоничное сочетание ориентации на клиентов и на доход;
 - связь системы стимулирования работников с их конкретным вкладом в достижение целей предприятия и личностных целей (личные доходы, карьера);
 - рост суммы активов предприятия как одно из возможных средств достижения стратегической цели;

– непрерывную оценку клиентов по критерию доходности, т. е. знание того, сколько предприятие заработало на конкретном клиенте;

2) формирование организационной структуры, ориентированной на достижение стратегических и тактических целей;

3) создание информационной системы, адекватной задачам целевого управления;

4) разбиение задач контроллинга на циклы, что обеспечивает интерактивность планирования, контроля исполнения и принятия корректирующих решений.

Цикл контроллинга включает в себя этапы планирования, контроля исполнения и принятия корректирующих решений. Этап планирования в рамках цикла контроллинга осуществляется по технологии «встречных потоков»: сначала планирование производится «сверху вниз» (разработка методики планирования, координация и детализация планов по уровням). Затем идет встречный поток «снизу вверх». Как следствие, одна из задач контроллинга – разработка методики корректировки плановых заданий, координация отдельных планов и сведение их в единый план по предприятию.

Этап контроля отклонений плана и факта предусматривает анализ фактических данных по контролируемым величинам и выработку мероприятий по устранению отклонений в пределах определенной ему компетенции.

Иногда «контроллинг» ассоциируется со словом «контроль», но это отличное и даже противоположное по смыслу понятие.

Контроль направлен в прошлое, на выяснение времени ошибок и просчетов, а контроллинг – это управление будущими для обеспечения длительного функционирования предприятия и его структурных единиц.

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.

Основная цель контроллинга – ориентация управленческого процесса на достижение целей, стоящих перед предприятием.

1.2. Функции и задачи контроллинга

Функции контроллинга определяются поставленными перед организацией целями и включают те виды управленческой деятельности, которые обеспечивают достижение этих целей. Сюда относятся: учет, поддержка процесса планирования, контроль за реализацией планов, оценка протекающих процессов, выявление отклонений, их причин и выработка рекомендаций для руководства по устранению причин, вызвавших эти отклонения (рис. 1.1).

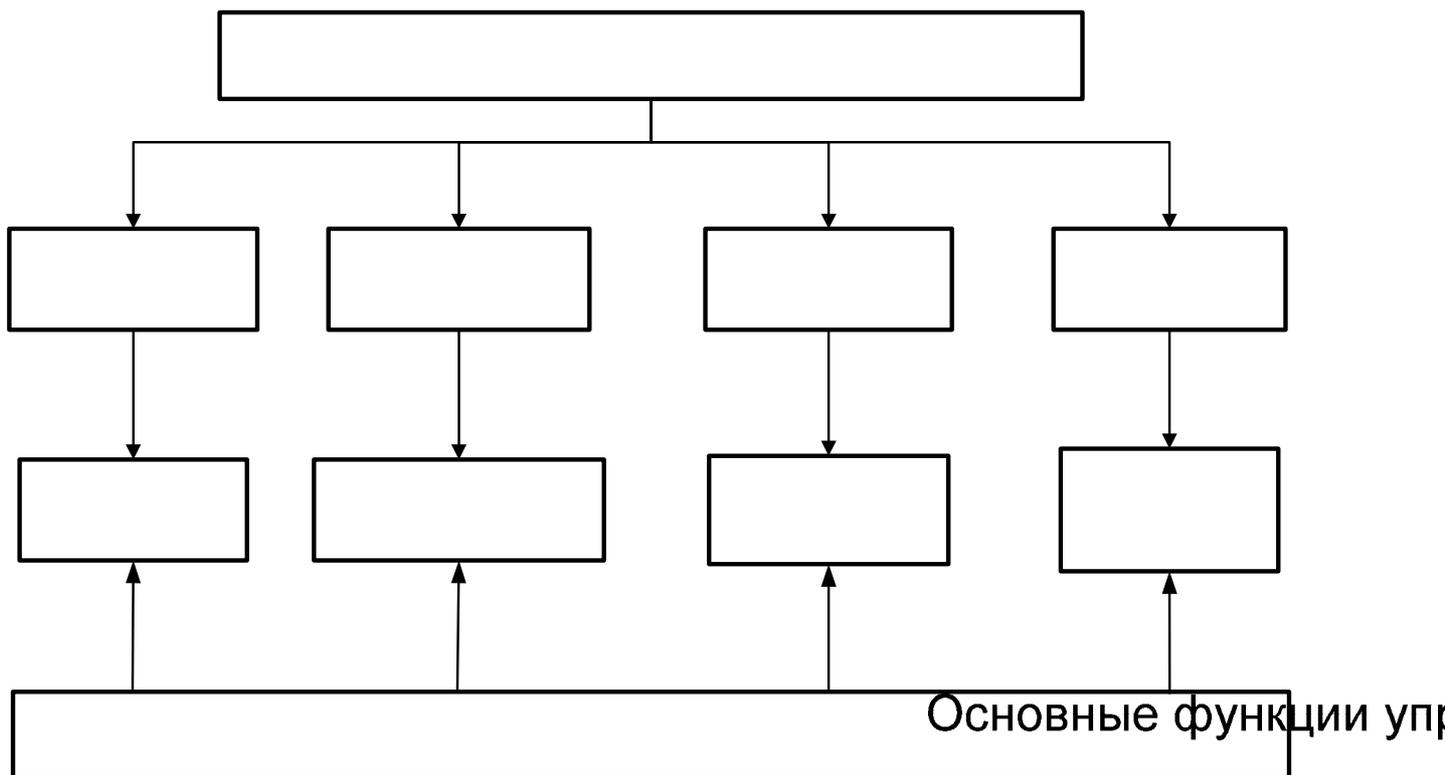


Рис. 1.1. Эволюция функций управления организацией

Для этого контроллинг обеспечивает выполнение следующих функций:

1) сервисная (предоставление необходимой информации для управления);

2) **Управление сбытом/продажами** (управляющая функция) **Управление производством**

3) внутренний контроль на предприятии.

Сервисная функция – это информационное обслуживание контроллинга, которое обеспечивается при помощи систем планирования, нормирования, учета и контроля.

Все эти системы ориентированы на достижение цели, конечного результата деятельности предприятия. Информация должна содержать

заданные показатели (плановые, нормативные) и фактические, в том числе сведения об отклонениях, выявленных в ходе учета.

Управляющая функция контроллинга реализуется с использованием данных анализа отклонений, величины покрытия и общих результатов деятельности предприятия. Эта информация необходима для принятия тактических (оперативных) и стратегических решений.

Функция внутреннего контроля сводится к контролю экономической работы как организации в целом, так и ее структурных подразделений.

В отличие от ревизии контроллинг ориентирован на текущие и будущие результаты деятельности и не связан с документальной проверкой на местах совершения хозяйственных операций.

Выделяют три основные задачи контроллинга: планирование, контроль, регулирование посредством планирования (определения курса на следующий финансовый год). Оперативность позволяет осуществлять более точный контроль в течение года и проводить анализ причин отклонений. Регулирование направлено на поддержание принятого решения.

В обобщенном варианте основные функции и задачи контроллинга можно представить следующим образом.

Учет:

- сбор и обработка информации;
- разработка и ведение системы внутреннего учета;
- унификация методов и критериев оценки деятельности организации и ее подразделений.

Планирование:

- информационная поддержка при разработке базисных планов (продаж, производства, инвестиций, закупок);
- формирование и совершенствование всей «архитектуры» системы планирования;
- установление потребности в информации и времени для отдельных шагов процесса планирования;
- координация процесса обмена информацией;
- координация и агрегирование отдельных планов по времени и содержанию;
- проверка предлагаемых планов на полноту и реализуемость;
- составление сводного плана предприятия.

Контроль и регулирование:

- определение величин, контролируемых во временном и содержательном разрезах;
- сравнение плановых и фактических величин для измерения и

оценки степени достижения цели;

- определение допустимых границ отклонений величин;
- анализ отклонений, интерпретация причин отклонений плана от факта и выработка предложений для уменьшения отклонений плана от факта и выработка предложений для уменьшения отклонений.

Информационно-аналитическое обеспечение:

- разработка архитектуры информационной системы;
- стандартизация информационных носителей и каналов;
- предоставление цифровых материалов, которые позволили бы осуществить контроль и управление организацией;
- сбор и систематизация наиболее значимых для принятия решений данных;
- разработка инструментария для планирования, контроля и принятия решений;
- обеспечение экономичности функционирования информационной системы.

Специальные функции:

- сбор и анализ данных о внешней среде: рынки денег и капиталов, конъюнктура отрасли, правительственные экономические программы;
- сравнение с конкурентами;
- обоснование целесообразности слияния с другими фирмами или открытия (закрытия) филиалов;
- проведение калькуляции для особых заказов;
- расчеты эффективности инвестиционных проектов.

Объем реализуемых в организациях функций контроллинга зависит в основном от следующих факторов:

- экономического состояния организации;
- понимания руководством и/или собственниками организации важности и полезности внедрения функций контроллинга;
- размера организации (численность, объем производства);
- уровня диверсификации производства, номенклатуры выпускаемой продукции.

Контрольные вопросы по теме:

1. Что такое контроллинг?
2. Пути обеспечения успешного функционирования предприятия в долгосрочной перспективе.
3. Что означает понятие «философия доходности»?
4. Что включает в себя цикл контроллинга?
5. Какова основная цель контроллинга?
6. Каковы функции контроллинга?
7. Каковы основные задачи контроллинга в области учета?
8. Что включает в себя информационно-аналитическое обеспечение?
9. От чего зависит объем реализуемых на предприятии функций контроллинга?
10. Какие функции контроллинга относятся к специальностям?

2. КОНТРОЛЛИНГ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ

2.1. Стратегический контроллинг

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

Стратегический контроллинг координирует функции стратегического планирования, контроля и системы стратегического информационного обеспечения.

Цель стратегического контроллинга – обеспечение выживаемости предприятия и «отслеживание» движения предприятия к намеченной цели развития (табл. 2.1). Для этого нужно формулировать и внедрять стратегии поиска, построения и сохранения потенциала успеха (доходности). Следует различать новые и существующие потенциалы успеха.

Если предприятие может обеспечить более эффективное, чем у конкурентов, решение имеющихся, изменяющихся или новых проблем клиентов, то это означает его способность генерировать новые потенциалы успеха. Под имеющимися потенциалами успеха понимают созданные и используемые на предприятии потенциалы.

Потенциалы успеха можно разделить также на внешние и внутренние. Внешние потенциалы зависят от успешной комбинации «продукт/рынок». Внутренние потенциалы могут быть следующих видов: информационные, структурные, технические, финансовые, кадровые и др.

Центральным пунктом стратегического планирования является разработка *стратегий* – возможных действий по достижению целей, стоящих перед предприятием.

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 включает в себя направления, представленные на рис. 2.1.

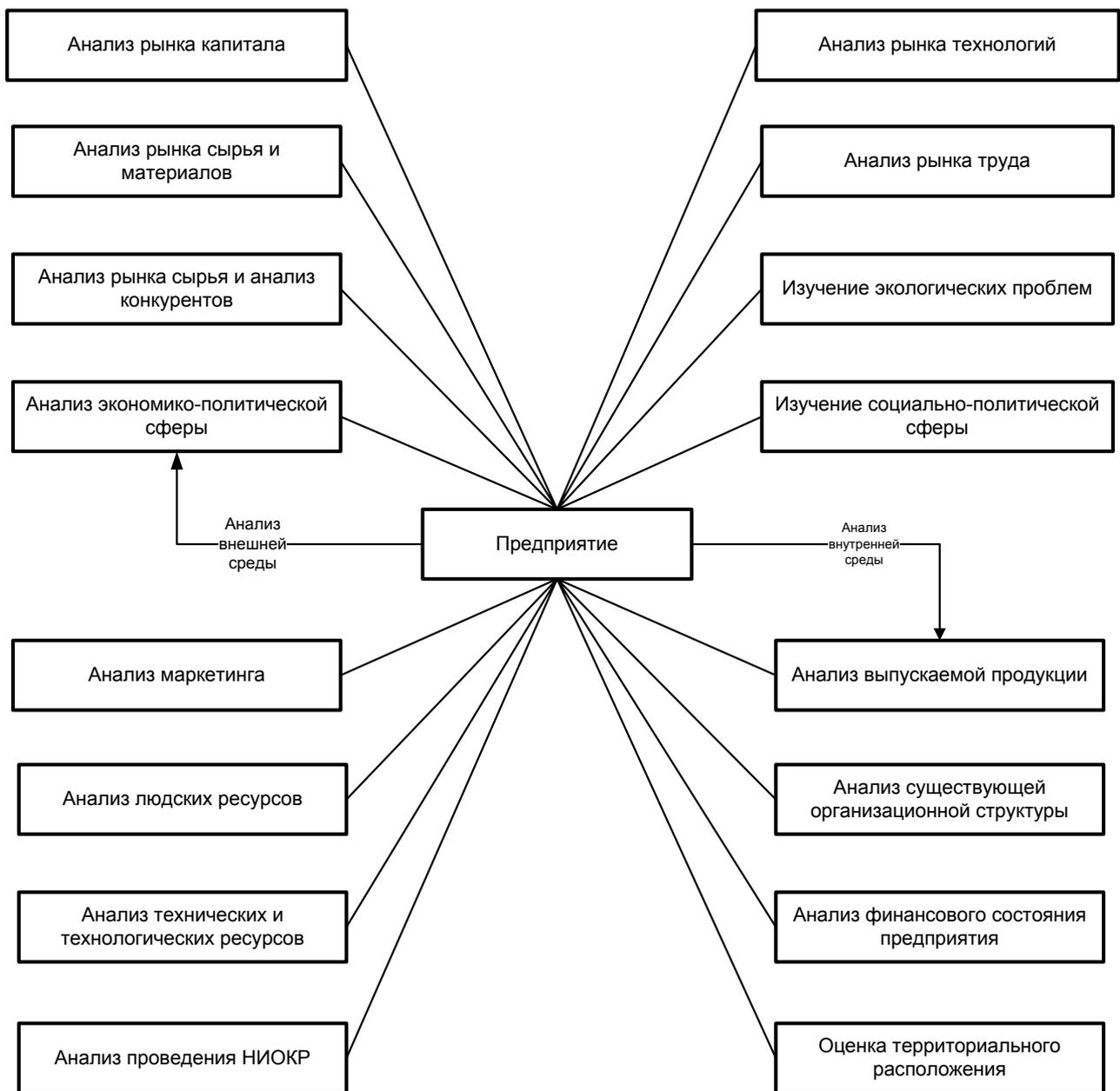


Рис. 2.1. Направления анализа в стратегическом контроллинге

Процесс стратегического планирования можно разбить на следующие фазы:

- поиск и формулирование стратегической цели;
- оформление и оценка стратегии;
- принятие стратегического решения.

Стратегические цели. Это цели, которые выводятся из общих целей (миссии) предприятия и конкретизируются как новые и существующие (либо внутренние и внешние) потенциалы успеха. Одновременно вводятся ограничения в виде фиксированных и независимых переменных. Эти ограничения как экзогенного (внешнего), так и эндогенного (внутреннего)

характера представляют собой исходные предпосылки процесса планирования. Сформулированные плановые цели и ограничения определяют процесс поиска альтернативных вариантов, а также оценку их реализуемости.

Оформление и оценка стратегии. В рамках стратегического анализа следует зафиксировать исходную ситуацию и стратегические потенциалы. Анализ исходной ситуации на предприятии позволяет выявить его сильные и слабые места. Кроме того, можно установить разницу между целью, как плановой величиной, и исходной ситуацией, как фактической величиной в настоящий момент времени.

На этом этапе разработки стратегии следует искать и конкретизировать возможные альтернативные решения, позволяющие достигнуть поставленных целей. Необходимо разрабатывать по возможности большее количество альтернативных стратегий на базе предложений, ожиданий и прогнозов с использованием соответствующего инструментария.

Из-за неполной количественной и качественной информации, а также вследствие открытого (неопределенного) горизонта планирования оценка генерируемых альтернатив в рамках стратегического планирования сильно затруднена.

Стратегическое решение. Это последняя фаза процесса планирования, на которой происходит осознанное установление целенаправленных действий.

Поскольку оценка включает в себя выявление однозначных приоритетов, то сокращается число наиболее важных выбранных альтернатив. Как правило, стратегические решения ведут к действиям, которые служат причиной эволюции, реструктурирования или создания новой структуры предприятия.

Ответственность за обоснованность стратегических планов несет стратегический контроль.

При формировании концепции стратегического контроля необходимо учитывать и решать следующие задачи:

- формирование контролируемых величин для измерения и оценки потенциала успеха;
- установление нормативных величин, действующих в качестве базы для сравнения;
- определение фактических (реальных) значений контролируемых величин;
- перепроверка реальных величин по отношению к нормативным путем сравнения плана и факта (т. е. по статистике за прошедший период) и сравнения плана с реально сложившимися (желаемыми)

контролируемыми величинами, характеризующими актуальный потенциал успеха;

- фиксация отклонений и анализ причин, ответственных за отклонения;

- выявление требуемых корректирующих мероприятий для управления отклонениями от стратегического курса.

Реализация стратегического контроля сопряжена с большим числом проблем. Это прежде всего проблемы измерения, организационной структуры и взаимоотношений.

Проблемы измерения связаны с неопределенным временным горизонтом и высокой степенью абстрактности стратегического планирования, что затрудняет действия с контролируемыми величинами.

Организационная структура предприятия, фиксирующая взаимоотношения между подразделениями и сферами деятельности предприятия, может способствовать расхождению краткосрочных оперативных целей структурных единиц и долгосрочных стратегических целей предприятия. Как правило, для структурных подразделений приоритетными являются измерители их успеха сегодня, так как механизм мотивации сотрудников ориентируется на достигнутые показатели.

Проблема взаимоотношений проявляется в недостаточной готовности руководства предприятия делать общедоступным для контроля принятые ими стратегические решения. Основная задача стратегического контроля заключается в поддержке достижения стратегической цели предприятия.

Процесс стратегического контроля состоит из трех фаз:

- формирования контролируемых величин;
- проведения контрольной оценки;
- принятия решения по результатам стратегического контроля.

Формирование контролируемых величин. В качестве контролируемых величин следует рассматривать объекты контроля. Такими объектами, а следовательно, и контролируемыми величинами могут быть: цели, стратегии, потенциалы успеха, факторы успеха, сильные и слабые стороны предприятия, шансы и риски, предположения-сценарии, рубежи и последствия.

Проведение контрольной оценки. Эта фаза стратегического контроля может рассматриваться как собственно контроль в узком смысле. Здесь определяются и оцениваются эффективность текущего процесса и созданной структуры, а также правильность поставленной цели. В частности, на этой фазе могут проводиться сравнение, анализ и оценка отклонений, а также обоснование причин, вызвавших выявленные отклонения.

Принятие решения по результатам стратегического контроля. По последней фазе процесса стратегического контроля по данным анализа отклонений между контролируемыми величинами генерируются и реализуются корректирующие мероприятия. Кроме того, стимулируется проведение самих корректировок.

Одним из основных источников информации в стратегическом контроллинге является стратегический учет. В качестве инструментария стратегического учета значительное распространение получил метод стратегических балансов. Существует несколько видов и методик составления стратегических балансов. Прежде всего, выделяют внешние и внутренние балансы. Первые имеют целью выявление и измерение шансов и рисков предприятия на рынке (во внешней среде). Задача построения внутренних балансов заключается в выявлении узких мест на предприятии путем оценки сильных и слабых сторон направлений его деятельности.

Чаще всего используются методики построения стратегического баланса, основанные на балльной или процентной оценке и сопоставлении сфер деятельности предприятия. При этом устанавливаются различные внутренние нормативы, определяющие момент наступления критического значения узкого места. Балансы могут строиться как в форме классической схемы баланса, так и в виде диаграммы в полярных координатах. Зачастую при сравнении балансов производится наложение стратегических балансов собственного предприятия и конкурентов.

2.2. Оперативный контроллинг

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.

В отличие от стратегического контроллинга оперативный контроллинг ориентирован на краткосрочный результат, поэтому инструментарий оперативного контроллера принципиально отличается от методик и инструментов стратегического контроллера. Отличия представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Отличительные особенности оперативного планирования в сопоставлении со стратегическим планированием

Признаки	Стратегическое планирование	Оперативное планирование
Иерархические ступени	В основном на уровне высшего руководства	Включает все уровни с основным упором на среднее звено управления
Неопределенность	Существенно выше	Меньше
Вид проблем	Большинство проблем не структурировано	Относительно хорошо структурированы
Временной горизонт	Акцент на долгосрочные аспекты	Акцент на кратко- и среднесрочные аспекты
Потребная информация	В первую очередь из внешней среды	В первую очередь из самого предприятия
Альтернативы планов	Спектр альтернатив в принципе широк	Спектр ограничен
Охват	Концентрация на отдельных важных позициях	Охватывает все функциональные области и интегрирует их
Степень детализации	Невысокая	Относительно большая
Основные контролируемые величины	Потенциалы успехов (например, рост доли рынка)	Прибыль, рентабельность, ликвидность

Основное различие между стратегическим и оперативным контроллингом заключается в том, что первый ориентирован на тенденции будущего, а последний, напротив, «смотрит» в настоящее.

В реальной практике стратегический и оперативный контроллинг достаточно тесно взаимодействуют друг с другом в процессе реализации функций менеджмента. Служба контроллинга выступает в качестве координатора между правлением и подразделениями предприятия при разработке стратегических и оперативных планов, а также осуществляет контроль за их выполнением.

Контрольные вопросы по теме:

1. Какова цель стратегического контроллинга?
2. Виды потенциалов успеха.
3. Что такое стратегия?
4. С чего начинается разработка стратегических целей?
5. Какие факторы внешней среды предприятия подвергаются анализу?
6. Какие фактор внутренней среды предприятия подвергаются анализу?
7. Какова фаза процесса стратегического планирования?
8. Какова фаза стратегического контроля?
9. Какова основная задача оперативного контроллинга?
10. В чем заключаются основные различия между стратегическим и оперативным контроллингом?

3. ОБЪЕКТЫ КОНТРОЛЛИНГА

3.1. Затраты и их классификация

Одна из важнейших задач контроллинга – управление прибылью предприятия, поэтому в фокусе внимания контроллинга находятся затраты: их виды, места возникновения и принципы управления ими. За размеры затрат на предприятии отвечают руководители различных служб и подразделений («центров ответственности», согласно терминологии контроллинга). Поэтому важнейшими объектами контроллинга являются «затраты» и «центры ответственности».

Классификация затрат – средство для решения задач управления: принимая решение, руководитель должен четко представлять себе все его последствия. *Релевантными* (существенными, значимыми) можно считать только такие будущие затраты, которые изменятся в результате принимаемого решения.

При определении релевантных затрат нужно учесть безвозвратные и вмененные затраты:

– *Безвозвратные затраты*, т. е. затраты прошлых периодов, не являются существенными для принятия управленческих решений.

– *Вмененные затраты* (альтернативные издержки, упущенная выгода) релевантны для принятия решений.

Цель классификации затрат – выделить из общей массы релевантную часть (часть, на которую можно повлиять в данный момент). Поэтому способ классификации будет зависеть от конкретной задачи, стоящей перед руководителем. Следовательно, классификация затрат должна быть увязана со спецификой конкретных задач (табл. 3.1).

Таблица 3.1

Классификация затрат относительно поставленных задач

Вопросы, стоящие перед руководителем предприятия	Классификация затрат применительно к данным вопросам
1	2
Как изменится прибыль при оценке изменения цен, издержек и объема производства? Какие последствия будут иметь изменения структуры выпуска? Какова оптимальная (наилучшая) структура выпуска? Каким должен быть объем производства?	По динамике затрат относительно объема выпуска: переменные; постоянные; смешанные

1	2
Насколько велик риск и каков «запас прочности»?	
Каковы затраты на производство в целом? Каковы затраты на производство данного вида продукции или группы видов продукции? Каковы затраты данного подразделения?	По возможности отнесения на конкретный объект калькуляции (продукцию): прямые; косвенные
Насколько велики отклонения «план – факт» и чем они вызваны? Кто отвечает за отклонения? Есть ли возможность финансового маневра? В чем конкретные резервы экономии?	По степени регулируемости: полностью регулируемые; произвольные (частично регулируемые); слабо регулируемые (заданные)

Изменение объема выпуска или реализации любого вида продукции связано с изменением прибыли, поэтому, принимая решение, руководитель должен представлять, как оно отразится на затратах и выручке.

Релевантной является та часть затрат и выгод, которая изменяется при изменении объема производства данной продукции. Поэтому для определения объема выпуска необходимо систематизировать затраты, подразделив их на постоянные (не зависящие от объема выпуска); переменные (изменяющиеся пропорционально объему выпуска); смешанные (включающие в себя постоянную и переменную части):

$$F = a_0; \quad V = a_1 \cdot Q; \quad M = b_1 Q + b_0,$$

где F , V , M – постоянные, переменные и смешанные затраты на весь объем выпуска Q (соответственно).

Для того чтобы выделить постоянные и переменные затраты, нужно определить:

- период времени, когда возникают затраты;
- интервал объемов выпуска (выход валовой продукции).

Анализ формул показывает, что зависимость затрат объема выпуска продукции является линейной. Графики зависимости в общем виде показаны на рис. 3.1.

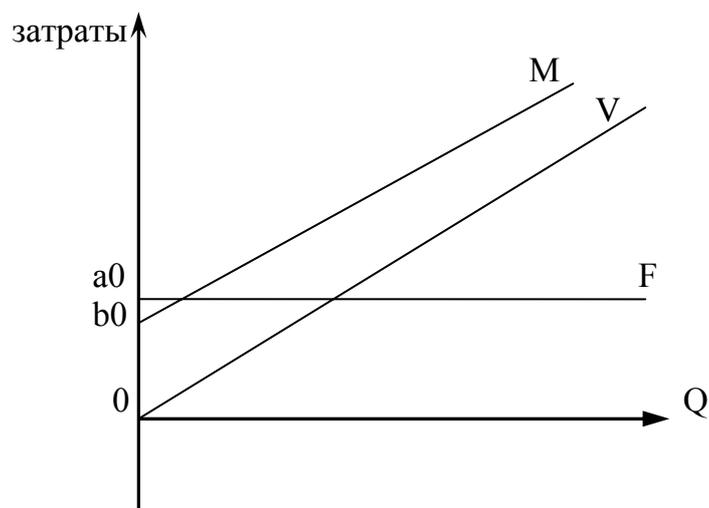


Рис. 3.1. Зависимость затрат на весь выпуск (в стоимостном выражении) от объема выпуска Q (в натуральном выражении)

Руководитель может управлять не только переменными затратами, но и постоянными. Постоянные затраты не зависят от объема производства, но могут изменяться под воздействием других факторов (например, затраты на содержание заводской столовой являются постоянными относительно объема выпуска, но зависят от числа работников). В связи с этим полезно проанализировать все факторы, от которых зависят затраты (cost drivers), чтобы определить, от каких факторов зависят данные затраты и каковы параметры этой зависимости (коэффициенты пропорциональности).

Примеры затрат, изменяющихся пропорционально факторам, отличным от объема выпуска, представлены в табл. 3.2.

Таблица 3.2

Влияние некоторых факторов на затраты

Факторы, влияющие на затраты	Виды затрат
Площадь помещения	Арендная плата
Стоимость имущества	Страхование
Количество работников	Затраты на содержание столовой
Количество заказов	Затраты на оформление заказов
Количество переналадок	Затраты на переналадку оборудования
Фонд времени работы оборудования	Затраты на проведение технического осмотра оборудования

Зависимость затрат от объема выпуска может быть как линейной, так и нелинейной. Для выявления характера и параметров этой зависимости используются специальные методы:

- инженерный метод (на основании технологических схем);
- метод наименьших квадратов;
- метод визуального контроля (оценка коэффициента пропорциональности «на глазок»);
- метод интерполяции (постоянные прямой линии по двум точкам).

Самые точные результаты дают инженерный метод и метод наименьших квадратов.

Инженерный метод состоит в том, что на каждую статью затрат технологи, инженеры исходя из технологической необходимости устанавливают нормативы на расходование ресурсов в натуральном выражении, а затраты планируют путем умножения этих нормативов на цены. Недостаток метода – высокая трудоемкость. Кроме того, сложно установить нормативы на такие затраты, как зарплата, расходы на содержание и эксплуатацию оборудования, общехозяйственные, общехозяйственные расходы. Метод применяют, если речь идет о новой продукции, новой технологии, когда статистические данные за прошлые периоды отсутствуют.

Метод наименьших квадратов математически точен, но из-за большого объема вычислений требует использования компьютера. Процесс разделения затрат на переменные и постоянные состоит из следующих этапов:

- группировка затрат;
- сбор статистической информации;
- построение графика зависимости затрат от объема;
- определение численных параметров зависимости затрат от выпуска;
- проверка силы связи между затратами и объемом производства.

Постоянные затраты F не зависят от объема выпуска по определению:

$$F = const = a_0.$$

Зависимость переменных затрат от объема выпуска можно описать линейной функцией:

$$y = a_1 x,$$

где y – суммарный объем переменных затрат (на весь выпуск);

a_1 – коэффициент пропорциональности (величина переменных затрат на единицу выпуска);

x – объем выпуска.

Зависимость смешанных затрат от объема выпуска можно описать линейной функцией, содержащей свободный член:

$$y = a_1x + a_0,$$

где y – суммарная величина смешанных затрат;
 a_1x – переменная часть смешанных затрат;
 a_0 – постоянная часть смешанных затрат.

Метод наименьших квадратов дает следующие формулы для вычисления параметров зависимости затрат от объема (горизонтальная черта обозначает, что берут среднюю величину):

$$\bar{y}_x = a_0 + a_1x; \quad a_1 = \frac{\bar{xy} - \bar{x}\bar{y}}{\sigma_x^2}; \quad a_0 = \bar{y} - a_1\bar{x},$$

где σ_x^2 – дисперсия x , т. е. сумма квадратов отклонений значений x от среднего значения x , деленная на количество наблюдений, т. е.

$$\sigma_x^2 = \frac{(x - \bar{x})^2}{n},$$

где n – количество наблюдений.

Для вычислений можно использовать готовые компьютерные программы.

При использовании метода наименьших квадратов возникают следующие проблемы:

- нехватка статистической информации (чтобы результат был точным, необходимы данные примерно за год по месяцам);
- инфляция;
- неточность исходных данных.

Чтобы статистический анализ был корректным, необходимо устранить влияние инфляционного фактора – перевести все величины в цены базового периода. Для этого затраты за каждый период нужно умножить на I – индекс роста цен по сравнению с базовым периодом:

$$I = \frac{P_1Q_1}{P_0Q_0},$$

где P – цена затраченного ресурса;
 Q – количество затраченного ресурса;
 $0, 1$ – индексы, указывающие, что величины берутся соответственно для базового и отчетного периодов.

Если цены на различные составляющие затрат менялись равномерно, для упрощения расчетов можно рассчитать сводный индекс цен:

$$I = \frac{\sum P_1Q_1}{\sum P_0Q_0}.$$

Для проверки силы связи между затратами и объемом выпуска

используют статистические показатели: коэффициент корреляции, ошибку модели, ошибку нахождения коэффициентов.

Коэффициент корреляции показывает, какая часть колебаний затрат зависит от объема выпуска. Этот коэффициент принимает значения от -1 до $+1$ и рассчитывается по формуле:

$$r = a_1 \left(\frac{\sigma_x}{\sigma_y} \right).$$

Для расчета коэффициента корреляции можно использовать готовые компьютерные программы. Чем больше модуль r , тем сильнее зависимость.

Сила связи в зависимости от модуля коэффициента корреляции r :

Слабая	0,1 — 0,3
Умеренная	0,3 — 0,5
Заметная	0,5 — 0,7
Высокая	0,7 — 0,9
Очень высокая	0,9 — 1,0

3.2. Центры ответственности и их классификация

В рамках системы контроллинга информация аккумулируется и анализируется не по предприятию в целом, а по центрам ответственности.

Центр ответственности (ЦО), представленный на рисунке 3.2, – это сегмент внутри предприятия, во главе которого стоит ответственное лицо, принимающее решения.

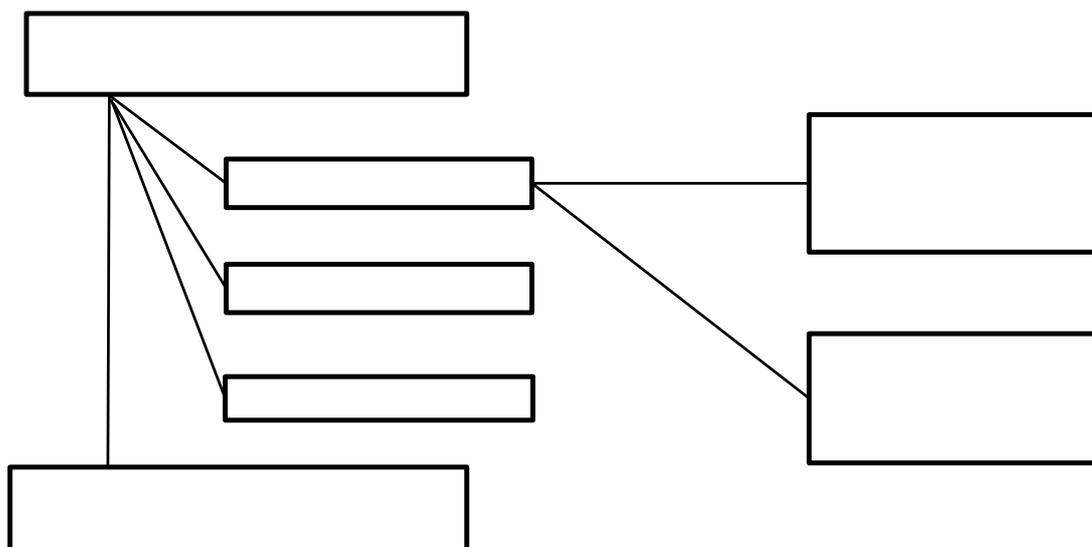


Рис. 3.2. Классификация центров ответственности

Центр затрат – это подразделение, руководитель которого отвечает только за затраты. Примером может служить цех по ремонту энергетического оборудования. Можно считать, что центр затрат – это самое мелкое подразделение, а остальные центры ответственности состоят из центров затрат. В соответствии с классификацией затрат центры затрат можно разбить на центры регулируемых затрат и центры частично регулируемых (произвольных) затрат.

Центр прибыли – это подразделение, руководитель которого отвечает как за затраты, так и за прибыли, например, предприятие в составе крупного объединения. Центр прибыли может в свою очередь состоять из нескольких центров затрат. Например, предприятие, входящее в состав объединения, в свою очередь состоит из цехов и подразделений. Примером может служить одиночное предприятие в составе объединения.

Центр выручки – это подразделение, руководитель которого отвечает только за выручку, но не за затраты (строго говоря, он же отвечает за затраты, но в ограниченном объеме), например, отдел сбыта, который отвечает не за всю себестоимость реализуемой продукции, а лишь за затраты на ее реализацию.

Деление предприятия по центрам прибыли обычно применяется при дивизиональной организационной структуре (один дивизион – один центр прибыли), но возможны и исключения.

Дивизиональная организационная структура – вид организационной структуры, при которой подразделения фирмы (дивизионы) пользуются широкой самостоятельностью в принятии оперативных решений, а штаб-квартира осуществляет лишь общий контроль стратегии и финансовых потоков. Деление фирмы на дивизионы может осуществляться по видам товаров и услуг, группам покупателей, географическим регионам.

Иногда в качестве центров прибыли выделяются функциональные подразделения предприятия или его вспомогательные службы: отдел маркетинга, подразделения вспомогательного производства. В этом случае затратами отдела маркетинга будет считаться нормативная заводская себестоимость продукции плюс затраты самого отдела маркетинга, выручкой – выручка от реализации, а прибылью – разность между ними. Такие функциональные центры называют «псевдоцентрами прибыли».

Центр инвестиций – это подразделение, руководитель которого отвечает за капиталовложения, доходы и затраты, например новый строящийся производственный объект, предприятие в составе объединения.

Центры ответственности выделяются по следующим принципам: функциональный, территориальный, соответствия организационной

структуре и сходства структуры затрат.

По функциональному принципу выделяют следующие центры ответственности:

- обслуживающие;
- материальные;
- производственные;
- управленческие;
- сбытовые.

Обслуживающие центры ответственности оказывают услуги другим центрам внутри предприятия (примерами могут служить электроподстанция, рабочая столовая и др.) – это вспомогательные центры.

Материальные центры ответственности служат для заготовления и хранения материалов (например, отдел материально-технического снабжения, склады) – это могут быть как основные, так и вспомогательные центры.

Производственные центры ответственности – это подразделения основного и вспомогательного производств. Затраты подразделений основного производства обычно можно отнести на конкретную продукцию. Затраты вспомогательных производственных центров включаются в себестоимость продукции опосредовано (через основные центры ответственности).

Управленческие центры ответственности – заводоуправление, бухгалтерия, юридический отдел и т. п. Затраты этих центров непосредственно не связаны с конкретными видами продукции. На практике обычно их распределяют по видам продукции пропорционально выбранной баз (зарплате, прямым затратам), хотя такое распределение достаточно условно.

Сбытовые центры ответственности занимаются реализацией продукции (например, отдел маркетинга, отдел сбыта) – это основные центры ответственности, их работу, как правило, можно соотнести с конкретными видами продукции.

Существуют два варианта деления на центры ответственности по территориальному принципу.

Первый вариант. В рамках одного центра ответственности объединены несколько функций. Например, некоторое предприятие имеет несколько представительств в разных регионах, и каждое такое представительство занимается маркетингом, рекламой, сбытом продукции и отслеживанием договоров. Представительства эти небольшие, а потому делить их на более мелкие центры ответственности нерационально. Каждое такое представительство, представленное на рисунке 3.3а,

становится единым центром ответственности, объединяющим сразу несколько функций: маркетинг, рекламу, сбыт и отслеживание договоров.

Второй вариант. Одно функциональное направление деятельности подразделяют на несколько центров ответственности, например, предприятие, представленное на рисунке 3.3б, имеет несколько складов, расположенных в разных концах города.

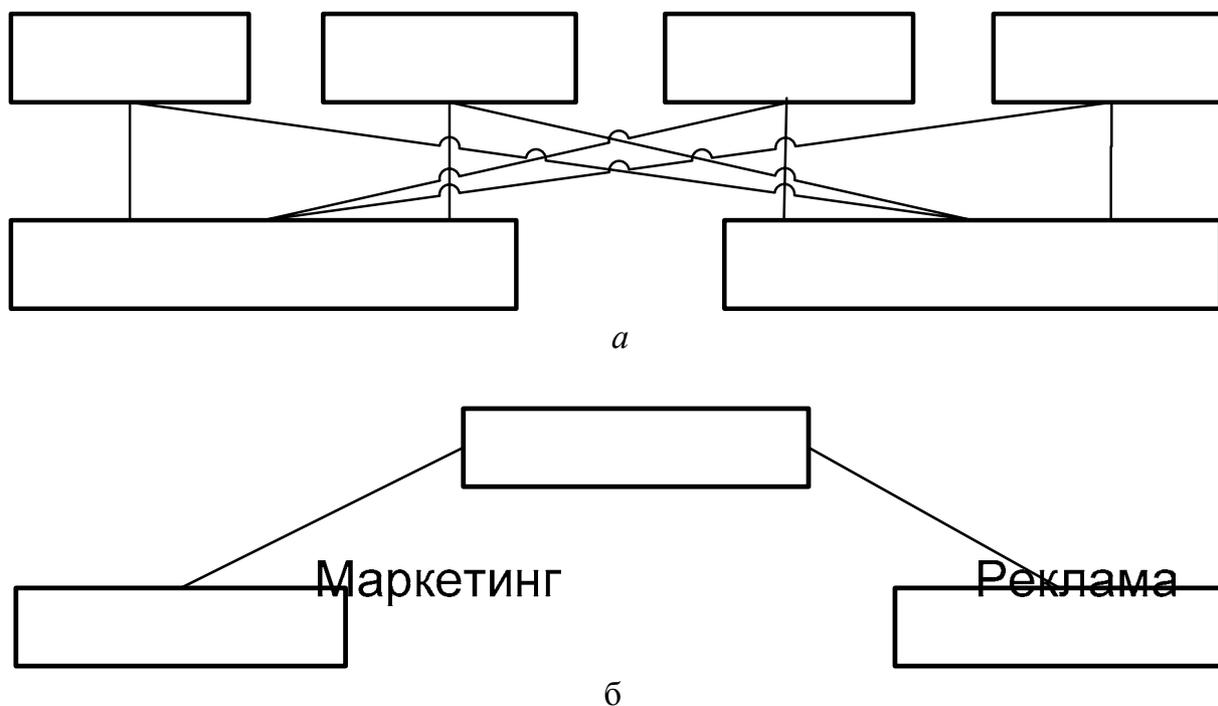


Рис. 3.3. Сочетание функционального и территориального принципов:
 а – первый вариант; б – второй вариант

Деление центров ответственности по принципу сходства структуры затрат дает дополнительное удобство – возможность работы с одинаковыми калькуляциями, **Представительство 1** и нормативами. Например, в ремонтном цехе, представленном на рисунке 3.4, есть несколько сверлильных, несколько фрезерных станков, которые можно объединить в одну структуру для упрощения расчетов.

Выбор способа деления предприятия на центры ответственности определяется спецификой конкретной ситуации, при этом необходимо учитывать следующие требования:

- в каждом центре затрат должны быть показатель для измерения объема деятельности и база для распределения расходов;
- в каждом центре должен быть ответственный;
- степень детализации должна быть достаточной для анализа, но не избыточной, чтобы ведение учета не было чересчур трудоемким;
- желательно, чтобы для любого вида затрат предприятия

существовал такой центр, для которого данные затраты являются прямыми;

– на центры затрат желательно относить только прямые затраты, а распределение общехозяйственных затрат не учитывать.

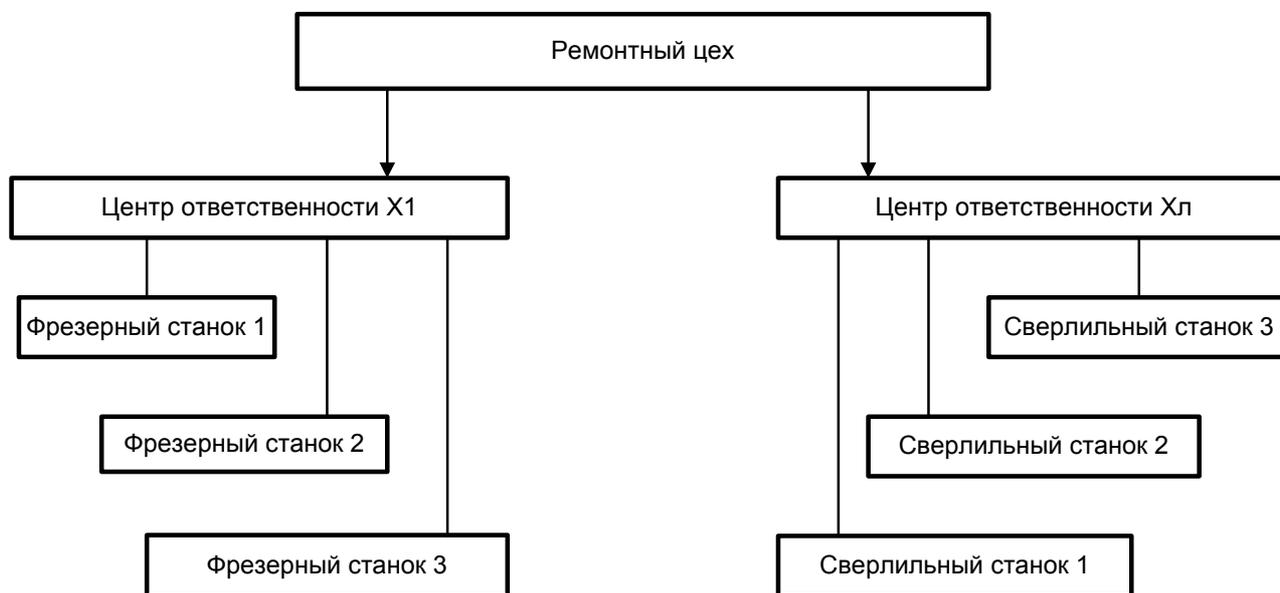


Рис. 3.4. Пример выделения центров ответственности по функциональному принципу

Деление предприятия на центры ответственности и классификация затрат являются фундаментом для создания на предприятии системы управленческого учета, представляющей собой важнейший элемент всей системы контроллинга.

Контрольные вопросы по теме:

1. Назовите объекты контроллинга.
2. Какие затраты называются релевантными?
3. Какие затраты относятся к безвозвратным затратам?
4. Какие затраты относятся к вмененным затратам?
5. Какова классификация затрат относительно задач, поставленных перед руководителем?
6. Какие факторы влияют на затраты?
7. В чем состоит суть «инженерного метода»?
8. Каковы этапы процесса разделения затрат при методе наименьших квадратов?
9. Что такое ЦО?
10. Какова классификация ЦО?

4. КОНТРОЛЛИНГ МАРКЕТИНГА

4.1. Содержание маркетингового анализа

Маркетинг организации – это деятельность по изучению рынка, разработке, распределению и продвижению товаров для осуществления сделок купли-продажи, с помощью которых наилучшим способом достигаются цели организации и удовлетворяются потребности покупателей.

В основе современной концепции маркетинга лежат человеческие нужды, выражающиеся в потребностях, которые специфичны для различных культур и людей.

На современном этапе развития рыночной экономики традиционное производственно-сбытовое мышление руководителей организаций переориентируется на удовлетворение желаний и потребностей клиентов. А основной задачей контроллинга маркетинга является информационная поддержка эффективного менеджмента по удовлетворению потребностей клиентов.

Одно из направлений маркетинговой деятельности – комплексное исследование рынка. При этом проводится анализ по следующим направлениям:

- анализ маркетинговой среды;
- анализ рынка, его типов, фирменной структуры, характеристики рыночных сегментов;
- анализ форм и методов сбыта;
- анализ потребителей, их географического положения, национальных особенностей, их требований к товару.

На основе проведенных маркетинговых исследований составляются стратегические, тактические и оперативные планы производственно-сбытовой деятельности предприятия, а затем дается оценка их выполнения с помощью экономического анализа.

Методологическую основу маркетинговых исследований составляют общенаучные аналитико-прогностические методы и приемы, заимствованные из разных областей знаний: социологии, психологии, экологии, эстетики, статистики, математики, кибернетики.

Основополагающие методы маркетингового анализа:

- системный анализ позволяет рассматривать любую рыночную ситуацию как некий объект для изучения с большим диапазоном внутренних и внешних причинно-следственных связей;
- комплексный подход позволяет исследовать рыночную ситуацию, рассматривая ее как объект, имеющий разные проявления;

- программно-целевое планирование широко используется при выработке и реализации стратегии и тактики маркетинга;
- линейное программирование как математический метод используется для выбора наиболее благоприятного решения;
- теория массового обслуживания применяется для решения проблем выбора очередности обслуживания заказчиков, составления графиков поставок товара;
- методы теории вероятности помогают принимать решения, которые сводятся к определению значения вероятности наступления определенных событий и выбору из возможных действий наиболее предпочтительного;
- метод сетевого планирования дает возможность регулировать последовательность и взаимозависимость отдельных видов работ или операций в рамках какой-либо программы;
- метод деловых игр помогает разрешению реальных маркетинговых ситуаций и дает возможность «проигрывать» модели поведения;
- функционально-стоимостный анализ используется для комплексного решения задач, связанных с повышением качества продукции и одновременной экономией материальных и трудовых ресурсов;
- метод моделирования используется для описания системы известных или предполагаемых связей между событиями, процессами;
- метод экспертных оценок позволяет быстро получить ответ о возможном развитии того или иного события на рынке, выявить сильные и слабые стороны предприятия.

Анализ маркетинговой среды и оценка рыночных возможностей организации осуществляются в ходе маркетинговых исследований, цель которых состоит в сборе информации о рынке и ее изучении для совершенствования процесса разработки и сбыта товаров.

Маркетинговые исследования являются обязательным условием успеха товаров, предлагаемых на рынке. При этом необходимо уделять внимание коэффициенту эффективности затрат, то есть соотношению затрат и полученных результатов. Объем аналитической работы должен быть достаточен для быстрой по времени разработки текущих планов и принятия коммерческих решений.

Маркетинг – важная составляющая коммерческого успеха. От глубины и тщательности планирования маркетинговых мероприятий зависят конкретные результаты работы фирмы на рынке, экономическая устойчивость фирмы и ее способность противостоять натиску

конкурентов. Залогом надежности планов маркетинга являются достоверная информация и ее оперативная обработка в виде прогнозов.

Одним из первых решений, принимаемых фирмой, должно быть определение рынка, на котором данное предприятие желает вести конкурентную борьбу. Выбор базового рынка предполагает разделение общего рынка на части (сегменты). В каждом сегменте потребители имеют схожие мотивации и схожее поведение.

Разбиение рынка на сегменты выполняется следующими способами:

– на основе социально-демографических характеристик.

Признаками социально-демографической сегментации являются: пол, возраст, уровень дохода, социальный класс и т. д.;

– на основе выгод, которые ищут в товаре потенциальные потребители (сегментация по выгодам основывается на различиях в системе ценностей разных потребителей);

– на основе поведения потребителей при покупке.

Критериями оценки в рамках микросегментации служат:

1. Статус пользователя (различают потенциальных пользователей; не пользователей, впервые ставших пользователями; регулярных и нерегулярных пользователей).

2. Уровень пользования товаром (фирма может адаптировать свой товар к нуждам мелких, средних и крупных пользователей).

3. Чувствительность к факторам маркетинга (цена, специальное предложение).

Одной из главных задач маркетинга является анализ привлекательности рынка.

Различают четыре отличающиеся друг от друга рыночные ситуации или модели: совершенная (чистая) конкуренция, чистая монополия, монополистическая конкуренция, олигополия.

1. Совершенная (чистая) конкуренция. Главной характеристикой рынка совершенной конкуренции является наличие большого числа фирм, работающих на данном рынке. При этом компании действуют независимо. Как правило, на таком рынке предлагается однородная продукция. В этом значительное отличие данного рынка от других. В принципе, покупателю безразлично, у кого и где он покупает данный товар.

В связи с тем, что поставщики поставляют на рынок однородную продукцию, существует острая конкуренция по качеству товара. В то же время для покупателя экономический выбор упрощается однородностью и качественной аналогичностью товара.

В условиях совершенной конкуренции продавец не может контролировать цены на данном рынке: продавцов много, и присутствие или отсутствие одного из них не изменит положение на рынке. Отдельный

производитель-поставщик находится во власти рынка, соглашается с ценой, уже установившейся на данном рынке.

Продавец, поставщик-производитель является ценополучателем, он приспосабливается к цене. Существует даже понятие «совершенно конкурентная фирма». Это фирма, которая не оказывает влияния на формирование рыночной цены. Компания, работающая на данном рынке, может свободно покинуть данный рынок, а потом вновь прийти на него.

2. Чистая монополия существует тогда, когда на рынке функционирует одна компания, являющаяся единственным производителем, продавцом товара, и аналогов данному товару нет. По существу это отрасль, состоящая из одной фирмы. Для покупателя нет альтернативы покупке данного товара.

Чистый монополист диктует цену. Фирма сама контролирует цену на данный товар, так как она же контролирует и все предложения. Монополист может снижать или повышать цены в зависимости от спроса на продукт. Вступление новых компаний на данный рынок крайне затруднено.

Во-первых, существует так называемый «эффект масштаба». Новое производство может составить конкуренцию монополисту, если их издержки сравнимы.

Во-вторых, есть такое понятие, как «естественная монополия». Существуют отрасли экономики, в которых конкуренция неосуществима или крайне затруднена.

В-третьих, существуют и легальные барьеры для новых компаний на монополичный рынок. Сюда относятся юридические препоны – патенты и лицензии, аккредитации и т. п.

В-четвертых, большую роль играют владение и контроль, осуществляемый монополистом над каким-либо видом сырья. Например, в России – это все, что касается добычи и производства никеля, алмазов.

В-пятых, специалисты называют и такое обстоятельство, как нечестная конкуренция. Вступление новых компаний попросту блокируется с использованием самого широкого набора средств.

В условиях монополии прибыль максимальна, если предельные издержки равны предельной выручке. В долгосрочном периоде равновесие на монопольном рынке означает, что товары продаются по ценам, равным средним издержкам.

При одних и тех же издержках чистый монополист считает более выгодным для себя ограничить объем производства и назначить более высокую цену, чем это делает поставщик на рынке совершенной конкуренции. В отличие от конкурентной фирмы, монополист, если проанализировать кривую рыночного спроса, может выбрать комбинацию

цены и объема выпуска, которая даст максимум прибыли.

3. Монополистическая конкуренция предполагает такую рыночную ситуацию, при которой на рынке присутствует достаточно много поставщиков, продающих достаточно большое количество похожих, но не идентичных товаров, отличающихся друг от друга по ряду характеристик.

Таким образом, от рынка совершенной конкуренции монополистическая конкуренция отличается все-таки меньшим количеством компаний и несколько различной продукцией.

По сравнению с рынком совершенной конкуренции и чистой монополией, монополистическая конкуренция – одна из самых распространенных моделей рынка на сегодняшний день. Исходя из определения, каждая фирма занимает свою нишу на рынке. Следовательно, фирма может иметь крайне ограниченный контроль над ценами.

В условиях монополярной конкуренции экономическое соперничество основано не только на цене, но и на неценовой конкуренции. В связи с этим многие компании большое внимание уделяют рекламе, торговым знакам, сервису; имеется своя специфика в части цен. В данных условиях цена превышает предельные издержки, а это значит, что ресурсы данного продукта распределены не полностью. Цена превышает минимальные средние издержки, что означает, что потребители не получают товар по наименьшей цене.

Фирма в условиях монополистической конкуренции в поисках максимальных прибылей фактически должна манипулировать тремя переменными: ценой, товаром, рекламой. В связи с этим фирма сама должна определять ситуацию и выбирать свой алгоритм поведения.

4. Олигополия предполагает относительно малое число фирм, поставляющих данную или взаимозаменяемую продукцию на соответствующий рынок. При этом «несколько фирм» – определение довольно расплывчатое, зависящее от ряда обстоятельств.

Немногочисленность компаний объясняется использованием дорогостоящих технологий, наличием определенных барьеров, препятствующих проникновению конкурентов. Что касается характера предлагаемой продукции, то она может быть как идентичной, так и различной по своим характеристикам.

В условиях олигопольного рынка сильны тенденции к объединению, слиянию ранее конкурировавших фирм. В результате на рынке появляется крупный производитель-поставщик, что, в свою очередь, определенно даст свой положительный результат. В условиях олигополии все фирмы находятся в зависимости друг от друга в плане цен. Компания, работающая в условиях олигополии, никогда не пойдет на изменение

цены, не просчитав должным образом ответные ходы конкурентов.

В условиях олигополии достаточно широко распространено такое явление, как тайный сговор. Возникают, а затем исчезают различные образования типа картелей. Рыночные доли в олигополистических отраслях и секторах экономики обычно определяются на базе неценовой конкуренции. Большое значение приобретает рекламная деятельность.

Объектом анализа привлекательности рынка является измерение и прогнозирование объемов продаж, жизненного цикла и потенциальной прибыли для каждого рыночного субъекта.

Эти прогнозы и результаты изменений потенциала рынка являются ключевой информацией для принятия решений о размерах инвестиций и производительных мощностей.

В основе анализа привлекательности рынка лежит анализ спроса.

Структура первичного спроса зависит от того, является ли товар продовольственным или промышленного назначения, а также от того, относится ли он к товарам длительного или краткосрочного пользования.

Различные методы оценки исходят из двух факторов:

- количество потребляющих единиц (n);
- количество потребленного товара или услуги (g).

Тогда первичный спрос в натуральных измерителях определяется по формуле

$$Q = n \cdot g,$$

где Q – первичный спрос в натуральном выражении.

Первичный спрос в стоимостном измерении определяется:

$$Q_c = n \cdot g \cdot p,$$

где Q_c – товарооборот; p – средняя цена за единицу товаров.

Кроме расчетных формул, при анализе спроса применяют различные методы прогнозирования. Основными из них являются:

1. Экспертные суждения, которые включают в себя:

- суждения менеджеров;
- оценку торгового персонала;
- изучение намерений покупателей.

2. Метод цепочки отношений – предполагает последовательную декомпозицию потенциала рынка вплоть до нахождения оценки спроса на товар или услугу.

Современный маркетинговый анализ является философией управления, методологией рыночной деятельности, на основе которой строится производство и осуществляется сбыт продукции.

Возрастание его роли в управление организацией связано с объективными тенденциями усиления конкуренции, либерализации

внешнеэкономических отношений, повышения избирательности потребителей.

Причинами обращения к маркетинговому анализу являются также такие факторы, как сокращения продаж, уменьшение рыночной доли, падение организации.

4.2. Виды контроллинга маркетинга

Контролер в области маркетинга участвует в процессах планирования, координации и контроля, связанных с рыночной активностью предприятия: идет речь об изменении сбытовой политики, или о выходе на новые рынки, либо о расширении ассортимента продукции и услуг и т. д.

Выделяют четыре основные сферы деятельности и политики маркетинга, более известные под названием *маркетинг – микс*:

- политика в отношении продукта;
- сбытовая политика;
- ценовая политика;
- коммуникационная политика.

В концепцию контроллинга маркетинга входит планирование, учет и контроль результатов маркетингового мероприятия, но не путь и методы его реализации.

Для контроллинга маркетинговые мероприятия представляют собой «черный ящик», на входе и выходе которого – количественные параметры, получаемые из системы финансового и управленческого учета. Чаще всего такими параметрами являются издержки, цены, объемы выпуска, продаж, поступлений и выплат.

Различают задачи стратегического и оперативного контроллинга маркетинга.

Стратегический контроллинг маркетинга включает в себя стратегическое планирование и контроль, предусматривающие:

- анализ стратегического портфолио (матрица «продукт-рынок»);
- методическую и информационную поддержку менеджмента при выборе и обосновании идей нового продукта;
- координацию стратегических планов.

Оперативный контроллинг маркетинга предусматривает решение ряда задач.

1. Формирование и контроль ценовой политики:

- планирование цены и изменения цен отдельных продуктов или их групп для существующей программы сбыта;

– планирование мероприятий по дифференцированию цен для различных групп клиентов.

2. Формирование и контроль сбытовой политики:

– анализ оборота, издержек и маржинальной прибыли по прямым и косвенным каналам сбыта;

– подготовка информации относительно количества продаж и оборота по менеджерам, отвечающим за продажи;

– анализ и оценка эффективности запланированных мероприятий по сбыту.

3. Формирование и контроль коммуникационной политики:

– анализ динамики собственных коммуникационных издержек;

– сравнительный анализ динамики коммуникационных издержек в отрасли и по конкурентам;

– проведение анализа при выборе рекламных агентств по критерию отдача/затраты;

– проведение сравнительных расчетов затрат для альтернативных мероприятий по стимулированию продаж.

Контрольные вопросы по теме:

1. Каково основное направление маркетинговой деятельности?
2. Что составляет методологическую основу маркетинговых исследований?
3. Каковы основополагающие методы маркетингового анализа?
4. Каковы способы разбития рынка на сегменты?
5. Какие модели рынка существуют?
6. Что лежит в основе анализа привлекательности рынка?
7. По какой форме измеряется первичный спрос?
8. Какие существуют методы прогнозирования спроса?
9. Каковы основные сферы деятельности маркетинга – микс?
10. Какие задачи решает оперативный контроллинг маркетинга?

5. ФИНАНСОВЫЙ КОНТРОЛЛИНГ

5.1. Задачи и основные элементы финансового контроллинга

Основная задача финансового предприятия заключается в поддержании рентабельности и обеспечении ликвидности, т. е. способности предприятия в любой момент времени выполнять свои платежные обязательства. В соответствии со своей сервисной функцией в сфере финансового управления предприятием контроллинг обеспечивает:

- участие в формировании специфических для предприятия источников финансирования, стратегий финансирования и мероприятий по финансированию с учетом всех планов;
- составление укрупнений планов – балансов и отчетов о прибылях и убытках, участие в формировании долго- и краткосрочных финансовых планов;
- текущий контроль за исполнением плана и контроль важнейших финансовых показателей;
- составление финансовых сообщений по анализу отклонений и разработку предложений по управленческим мероприятиям.

К задачам финансового контроллинга относятся:

- обеспечение ликвидности предприятия;
- согласование финансового учета и внутреннего производственного учета с тем, чтобы, например, последствия введения новых продуктов или расширения рынка проявлялись не только в расчетах результата, но и в плане – балансе и отчете о прибылях/убытках;
- прояснение с помощью бюджетирования взаимосвязи между внутренними и внешними (для предприятия) сферами, поскольку именно посредством бюджета осуществляется управление имеющимися (финансовыми) ресурсами на уровне отдельных источников успеха (например, групп продуктов);
- использование на практике финансово-экономических показателей.

Финансовый контроллинг должен обеспечить ликвидность, т. е. способность предприятия неограниченно в любой момент времени выполнить свои обязательства по выплатам денежных средств.

Поддержание ликвидности подразумевает следующие направления деятельности финансового контроллинга:

- структурное поддержание ликвидности;
- текущее обеспечение ликвидности;
- поддержание ликвидных резервов;

– финансирование.

Структурное поддержание ликвидности последует цель удержать сбалансированную структуру капитала с тем, чтобы обеспечить организации возможность получения дополнительных финансовых средств.

Финансовый контроллинг в рамках данной подзадачи должен реализовать путем целенаправленного финансового планирования и контроля согласование структур инвестиций и финансирования по времени таким образом, чтобы будущие долгосрочные инвестиции были обеспечены ограниченными финансовыми ресурсами. При этом следует стремиться к взвешенной структуре финансирования, когда разумным образом сочетаются внешнее и внутреннее финансирования, а также заемные и собственные долгосрочные средства.

Структурное поддержание ликвидности – важнейшая часть долгосрочного глобального планирования, связанного преимущественно с балансом. Финансовый контроллинг должен координировать частичные планы с помощью плановых и информационных инструментов и при необходимости стремиться к выравниванию структурного дисбаланса, например, уменьшая объемы инвестиций, используя аренду или лизинг вместо приобретения имущества в собственность, привлекая долгосрочный капитал вместо краткосрочного.

Текущее, или ситуативное, обеспечение ликвидности ориентировано исключительно на финансовый план. Сюда входят все потоки платежей, все поступления и выплаты, особенно относящиеся к финансированию, инвестированию и собственному капиталу. Финансовый контроллинг должен координировать базисные частичные планы (снабжение, производство, сбыт и логистика), а также долгосрочные инвестиционные планы.

Все планируемые поступления соотносятся с выплатами. В любой момент времени, когда ожидаемые аккумулированные поступления (вместе с начальными суммами) окажутся меньше ожидаемых аккумулированных выплат, может возникнуть дополнительная потребность в инвестиционных средствах. Обнаруженные ликвидные резервы, не учтенные в плане, например, в виде запаса товаров или ценных бумаг, должны быть учтены финансовым контроллингом в плане.

Если возникает недопустимое превышение выплат над поступлениями, финансовый контроллинг требует проведения ревизии плана. Ревизия предполагает перемещение части выплат, для которых это допустимо, на более поздние периоды. Если же ожидаемые поступления значительно превосходят выплаты, то это означает отказ от дополнительного дохода (средства не работают) и снижение

рентабельности. Здесь следует либо найти возможность краткосрочного прибыльного размещения этих средств, либо досрочно произвести выплаты по имеющимся долгам.

Избыток поступающих ликвидных средств может быть использован для формирования резервов ликвидности. Вообще, чем больше неопределенность (понимаемая как вероятность превышения поступлений или выплат), тем больше должны быть резервы ликвидных средств, включая открытые кредитные линии.

Наличие ликвидных резервов, с одной стороны, повышает финансовую безопасность предприятия, но, с другой – снижает рентабельность. Финансовый контроллинг должен следить за тем, чтобы предприятие использовало наиболее подходящие краткосрочные плановые инструменты для достижения оптимума ликвидности, т. е. чтобы платежеспособность предприятия гарантировалась минимальными издержками.

Основой поддержания ликвидности предприятия является финансовое планирование. В зависимости от продолжительности планового периода различают *кратко-, средне- и долгосрочное планирование*. Долгосрочное финансовое планирование тесно связано с инвестиционным планированием. При этом большое внимание уделяется планированию структуры капитала и его связанности. Долгосрочное финансовое планирование базируется на стратегических и оперативных частичных планах.

Целью структурного поддержания ликвидности является сохранение для предприятия возможности финансирования своей деятельности путем привлечения заемного или собственного капитала. Потенциальные кредиторы и собственники оценивают предприятия с помощью финансовых показателей и, в первую очередь, с помощью коэффициентов ликвидности.

Долгосрочное балансовое планирование финансов базируется на долгосрочном планировании инвестиций, которое устанавливает общий объем инвестиций. При этом общий объем инвестируемых средств сопоставляется с объемом финансирования. Сравнение обеих плановых позиций позволяет финансовому контроллингу выявить избыток или недостаток финансовых средств. Нежелательный избыток или дефицит в долгосрочном плане требует ревизии плана. Если инвестиционная деятельность и финансовая деятельность предприятия структурно в долгосрочном плане должны уравновешивать друг друга, то плановое долгосрочное внутреннее и внешнее финансирование должно определять величину долгосрочных инвестиций.

Планирование структуры баланса позволяет оценивать финансовые

возможности предприятия и на ранних стадиях распознавать потенциальную готовность кредиторов предоставить заемный капитал. При недостаточном использовании возможностей долгосрочного финансирования финансовый контроллинг может инициировать развитие и планирование дополнительных долгосрочных инвестиций. Если же возможности финансирования полностью исчерпаны, следует увеличить собственный балансовый капитал и /или резервные фонды при улучшении прибыльности предприятия за счет внутреннего финансирования.

Финансовый контроллинг с помощью плана-баланса обеспечивает предприятию структурное финансовое равновесие и в случае его нарушения своевременно осуществляет необходимые корректирующие мероприятия.

Наряду с балансовым долгосрочным планированием инвестиций и финансов должен составляться долгосрочный глобальный план результата деятельности предприятия. Последний строится на базе планируемого оборота за отдельные плановые периоды согласно оперативным и стратегическим планам и в зависимости от выручки с оборота (производимое и сбываемое количество товара) и издержек (затраты на материалы, оплату труда персонала и др.). При этом учитываются также амортизационные отчисления и выплачиваемые проценты.

Долгосрочный глобальный план результата деятельности предприятия является базой для составления долгосрочных глобальных частичных финансовых планов.

В долгосрочном глобальном финансовом плане сопоставляются планируемые выплаты и поступления (включая проценты и налоги) потоков платежей от долгосрочной инвестиционной и финансовой деятельности, а также выплата дивидендов. В нем фиксируются важнейшие промежуточные величины текущего избытка платежей.

Эти величины дополняются поступлениями и выплатами, не связанными с производственным процессом. Результат – общий текущий избыток платежных средств. Cash flow (Кеш Флоу - КФ) – идеальная получаемая непосредственно из финансового плана и наиболее информативная величина, используемая для характеристики возможностей внутреннего финансирования предприятия, для будущего потенциала ликвидности, для кредитной привлекательности.

Текущий избыток платежных средств может быть использован для плановых долгосрочных инвестиций, для увеличения резервов ликвидности, для погашения долгосрочных обязательств и выплаты дивидендов. В случае возникновения дефицита он должен финансироваться за счет средне- и краткосрочных финансовых средств.

Долгосрочное финансовое планирование дополняется средне-

срочным, которое предусматривает уточнение планируемых выплат и поступлений, их объемов и сроков. Здесь подходящим плановым инструментом становится ретроспективный расчет финансовых потоков.

Точное планирование выполняется в рамках краткосрочного подробного финансового плана с плановым периодом 3 – 12 месяцев. Если плановый период равен одному году, то планирование может осуществляться в форме скользящего помесечного планирования.

Финансовый план – центральный объединяющий план, выполняющий интегрирующую функцию. Финансовый контроллинг с помощью составления финансового плана может помочь заранее распознать возможные узкие места. Таким образом, все сферы деятельности предприятия планируются в терминах выплат и поступлений.

При составлении финансового плана целесообразно придерживаться предполагаемого ниже разбиения на секторы планирования.

Сектор 1: оборот. Основной финансовый поток для промышленного предприятия обеспечивают текущие поступления с оборота, которые соответствуют основной деятельности предприятия. В данном секторе учитываются также нетто - выплаты, связанные с обеспечением производства сырьевыми материалами и энергией, оплата услуг третьих фирм, оплата труда персонала. Здесь же могут учитываться другие выплаты, например направляемые на исследование рынка, рекламу и т. п.

Сектор 2: текущие внешние для предприятия платежи. Сюда входят платежи, не связанные непосредственно с основной деятельностью предприятия, например, выплата/получение процентов и дивидендов, арендной оплаты за здания.

Сектор 3: инвестиционная деятельность. В этом секторе содержатся поступления и выплаты от долгосрочной инвестиционной деятельности. Сальдо платежей по этому сектору – избыток по выплатам – покрывается обычно поступлениями из внутренних источников финансирования.

Сектор 4: платежи, связанные с заемным финансированием. Здесь планируются все поступления и выплаты – погашение долгов и получение новых кредитов, которые должны произойти в течение планируемого периода.

Сектор 5: платежи от неосновной деятельности. Учитываются поступления и выплаты от неосновной для предприятия деятельности, влияющие на его результативность.

Сектор 6: налоговые платежи. Планируются выплаты налогов.

Сектор 7: прочие платежи. Данный сектор включает планируемые уменьшения капитала, дивидендные платежи для акционерных обществ (в месяц годового собрания), а также возможные поступления от увеличения

собственного капитала.

Среднесрочный скользящий финансовый план, ориентированный на потоки платежей, служит для обеспечения текущей ликвидности и дополняет долгосрочный финансовый план. В секторах 1 и 2 содержатся промежуточные суммы текущего брутто - избытка платежа (до выплаты налогов и процентов), который представляет собой избыток оборота, ориентированный на КФ планируемого внутреннего финансирования предприятия.

Среднесрочное финансовое планирование позволяет своевременно распознавать недостаток либо избыток финансовых средств. Финансовый контроллинг проверяет при этом, можно ли ликвидировать дефицит без изменения оперативных планов, например за счет использования финансовых резервов. Такими финансовыми резервами, которые должны быть предусмотрены специальным планом резервов в рамках годового планирования, могут быть:

- ликвидные средства, превышающие предусмотренную заранее величину;
- мобилизованное имущество, например средства от продажи финансовых активов;
- использование оговоренных, но еще не использованных кредитных линий;
- расширение кредитных линий (при удовлетворительной структурной ликвидности);
- краткосрочное расширение базы собственного капитала.

Если указанные средства не обеспечивают приток необходимых финансовых средств, то финансовый контроллинг должен инициировать пересмотр оперативных частичных планов. В случае обратной ситуации, при избытке финансовых средств, финансовый контроллинг должен найти дополнительные возможности размещения средств, повышающие общую рентабельность предприятия.

В функции финансового контроллинга включается контроль. Финансовый контроль включает три основных направления своей деятельности:

- оценку планов на реализуемость;
- корректировку планов;
- повышение качества планов.

5.2. Инструменты финансового контроллинга

Финансовый контроллинг используется в первую очередь как инструмент анализа баланса и отчета о прибылях/убытках. Здесь применяются:

- коэффициенты ликвидности;
- временные сравнения балансов, когда сравниваются изменения позиций в стоимостном выражении с выявлением причин;
- схема показателей, часто используемая банками для проверки платежеспособности своих клиентов. Такая схема показателей базируется в основном на разбиении позиций, принятом в балансе и в отчете о прибылях/убытках, и конкретизируется в первую очередь на анализе временных изменений.

К инструментам финансового контроллинга относятся:

- анализ потоков платежей (КФ анализ);
- анализ работающего капитала (working capital);
- финансовая паутина;
- баланс движения средств и финансового маркетинга.

Анализ потоков платежей (КФ – анализа)

С помощью данного анализа рассчитывают потоки платежей обеспечивающих возможность проведения анализа безубыточности предприятия.

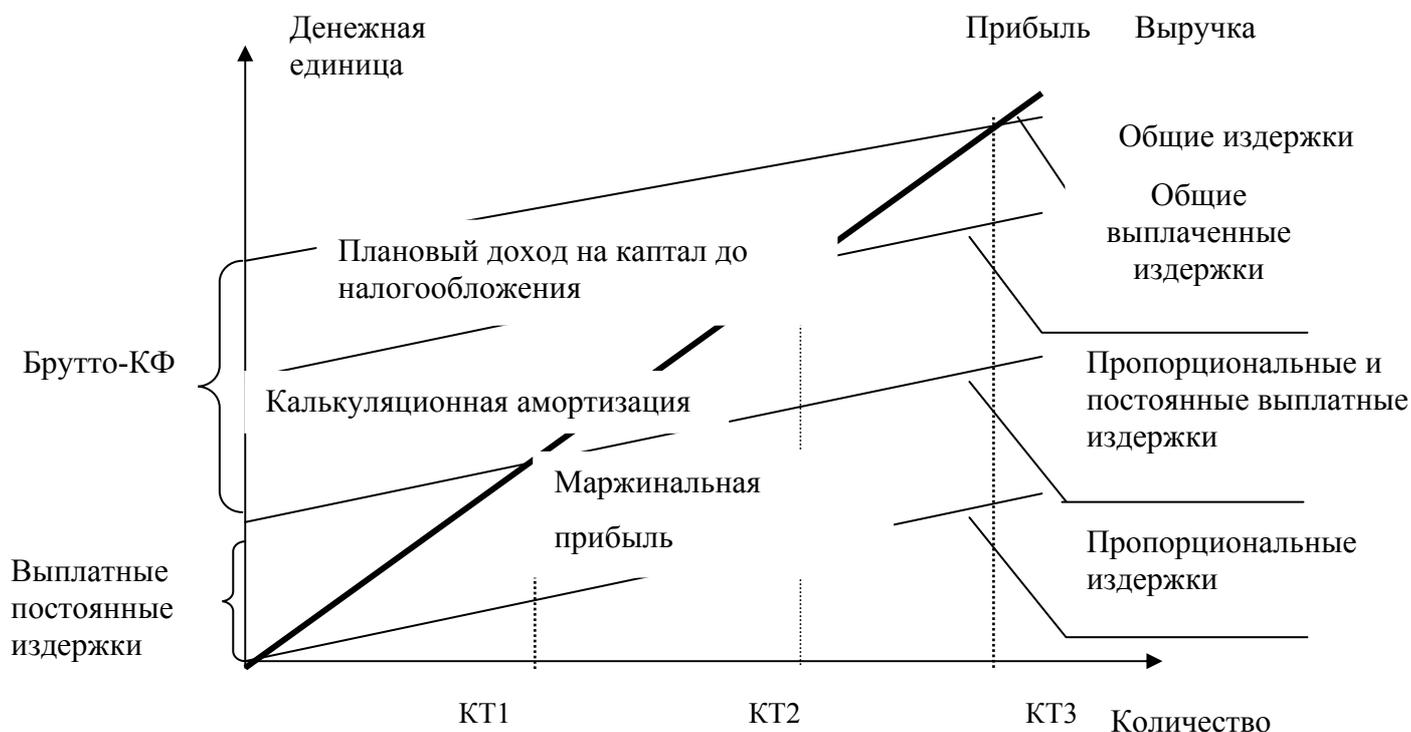


Рис. 5.1. График анализа безубыточности с помощью потоков платежей КФ = годовой доход после налогообложения

- + увеличение пенсионного фонда (нетто)
- + средства, направляемые в фонды, аналогичные пенсионному
- + увеличение других долгосрочных фондов (нетто)
- + сальдо результата от непрофильной деятельности
- + амортизация и переоценка стоимости оборудования.

На графике, как видно из рис.5, показаны различные компоненты издержек за счет потоков платежей.

При этом выделяют следующие критические точки:

КТ1 – критическую точку, при которой покрываются выплатные затраты;

КТ2 – критическую точку, при которой покрываются все издержки;

КТ3 – критическую точку, обеспечивающую рост прибыли.

Working Capital = стоимость оборотного капитала - краткосрочный заемный капитал показывает, какая доля оборотного капитала используется для покрытия долгосрочных обязательств. Эта величина должна быть положительной.

Дополнением к этой величине является коэффициент

Quick Ratio = ликвидные средства/краткосрочные обязательства, показывающий степень покрытия задолженности.

Финансовая «паутина». С помощью этого инструмента, как видно на рис. 5.2., графически поясняется связь между различными целями финансового контроллинга.

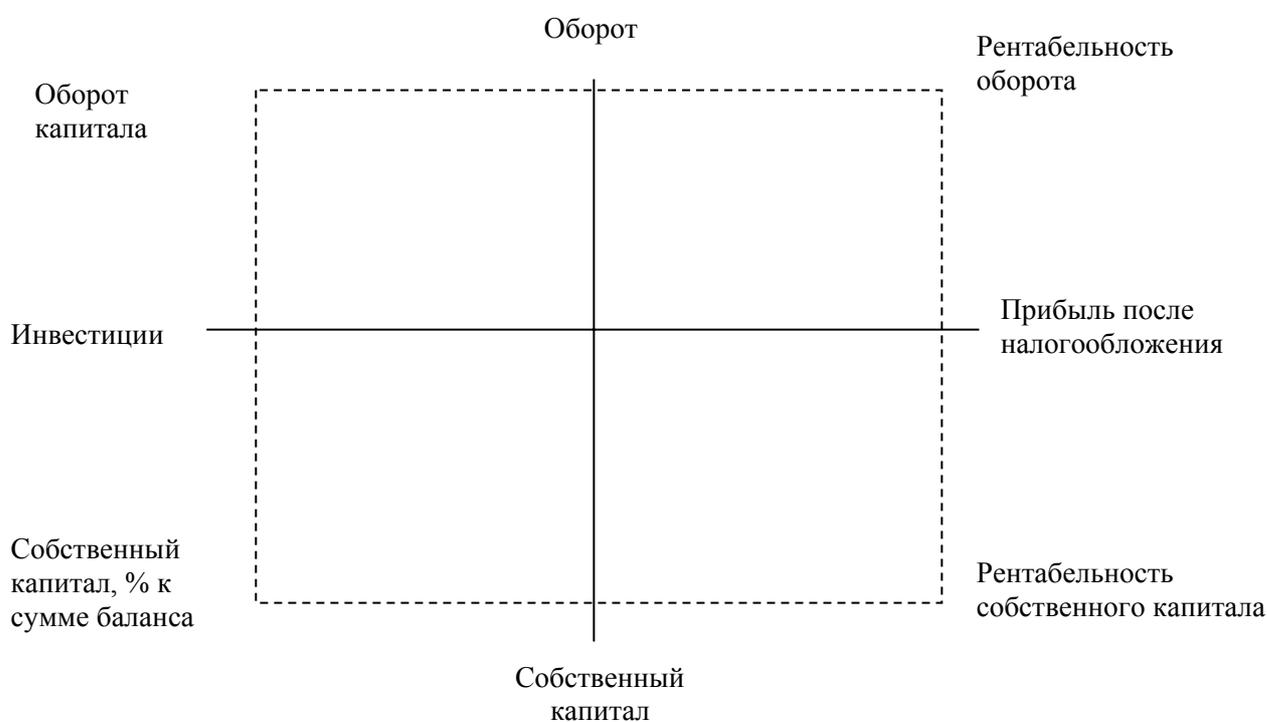


Рис. 5.2. Финансовая «паутина»

На вертикальной оси откладываются показатели оборота,

выступающего в качестве важнейшего источника финансирования. Сопоставления оборота с другими величинами (например, с прибылью после налогообложения) формирует другие показатели (например, рентабельность оборота). В итоге показатели «ткнут» паутинообразную сеть. Характерно, верхняя часть финансовой паутины отражает схему ROI (Return On Investment) с двумя ее итоговыми показателями: оборотом капитала и рентабельностью оборота. Таким образом, устанавливается связь с общим контроллингом результативности. Основное преимущество финансовой паутины – визуализация важнейших целевых отношений.

Баланс движения средств и финансовый план. С помощью типовой расчетной схемы планируются конкретные платежи по сделкам и осуществляется анализ отклонений. Финансовый план может быть более подробным и ориентироваться на источники результата. При этом в плане выделяются платежи, влияющие на результат, и нейтральные. Такой подход дает возможность интегрировать финансовое планирование и планирование результата.

Баланс движения средств учитывается происхождение средств и их использование. Степень детализации отдельных позиций для получения полезной информации не должна быть обязательно высокой.

Контрольные вопросы по теме:

1. В чем состоят основные задачи финансового контроллинга?
2. Что такое ликвидность?
3. Каковы направления деятельности финансового контроллинга по поддержанию ликвидности?
4. Что такое финансовый маркетинг?
5. Каковы основные направления финансового контроля?
6. Что относятся к инструментам финансового контроллинга?
7. Выбери правильный ответ: КТ 1 — критическая точка, при которой показываются
 - а) все издержки
 - б) выплатные затраты
 - в) обеспечивается рост прибыли.
8. Что рассчитывается с помощью анализа потоков платежей?
9. В чем суть «финансовой паутины»?
10. Что такое анализ работающего капитала?

6. КОНТРОЛЛИНГ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ

6.1. Проект – контроллинг

Отсутствие эффективной системы управления инновационными процессами является одной из основных причин коммерческого неуспеха нововведений. Особую важность приобретает процесс управления нововведениями в условиях возрастающей динамичности рынков. Кроме того, инновации, в особенности технологические и продуктовые, в большой степени, чем другие виды деятельности предприятия, сопряжены с рисками и значительными объемами инвестиций. Прежде всего речь идет о следующих видах рисков:

- *технические*, означающие вероятность того, что в процессе реализации инновационного проекта не будут достигнуты заданные технико-эксплуатационные характеристики изделия;

- *временные*, обусловленные несвоевременной реализацией инновационного проекта: «поздний» выход на рынок может означать потерю конкурентоспособности продукта или его ненужность для современных условий и требований;

- *экономические (финансовые)*, возникающие в результате превышения фактических затрат ресурсов над запланированными; продукция может оказаться очень дорогой и непродаваемой, что может привести к потере ликвидности предприятия.

Инновация на предприятии можно рассматривать как отдельные проекты, так как присущи все признаки проекта:

- инновации сопряжены с новизной и не регулярностью, а, следовательно, с непосредственностью;

- инновациям присущи комплексность и слабая структурированность;

- инновациям присущи риски, перечисленные выше;

- инновации имеют четко выраженную цель, определены по содержанию, ограничены по времени реализации и направлены на изменения;

- бюджет инноваций, как и любого проекта, ограничен;

- инновационный процесс можно расчленить на фазы с промежуточными целями и задачами.

Таким образом, если инновации можно рассматривать как отдельные проекты, то для их управления может быть использована методология «управление проектами» (Project management).

При управлении проектами на предприятии могут использоваться

различные организационные формы. В самом простом случае руководители предприятия самостоятельно выполняют функции интеграции отдельных программ, этапов и фаз проекта. Иногда координационно-интегрирующие функции возлагаются на специальные комитеты, отвечающие за реализацию проектов (нововведений). Нередко решения этих комитетов оказываются чисто консультативными, тогда как для успешного выполнения этапов проекта нужны конкретные действия. Поэтому наибольшее распространение получил институт специальных помощников руководителя – *управляющих проектов*.

Возможны различные схемы встраивания проектных групп в организационные структуры управления предприятием.

В структурах с функциональной координацией руководитель (управляющий) проекта и подчиненные ему работники играют вспомогательно-координирующую роль. Руководитель проекта налаживает связь между функциональными подразделениями и координирует работы по проекту, выполняя при этом функции помощника руководителя по вопросам реализации проекта. Основной власти руководителя проекта являются его профессиональная компетентность и личные качества. При такой схеме никто, кроме высшего руководства, не несет ответственности за расходы и будущую прибыль от проекта. Руководителей функциональных подразделений интересует выполнение «своей» работы в рамках выделенного бюджета.

При чисто *проектном управлении* формируются одна или несколько групп, в которых сосредоточиваются материальные, людские и финансовые ресурсы. Создается автономная линейно-функциональная организация, подразделения которой решают конкретные задачи проекта: проектирование и разработку продукции, производство, управление финансами, отношения с субподрядчиками и поставщиками и т. п.

В *матричных структурах* руководители проектов взаимодействуют с руководителями функциональных подразделений, налаживая горизонтальные связи. Возможно формирование временных проектных групп из числа сотрудников функциональных подразделений. Руководитель функционального подразделения, оставаясь линейным руководителем своих подчиненных, включенных в проектную группу, отвечает за их подготовку, рост квалификации, оплату, информационное обеспечение.

Руководитель проекта определяет содержание и сроки выполнения работ по проекту, координирует техническую и финансовую стороны проекта. Функциональный руководитель отвечает за методы достижения поставленных целей.

В жесткую систему управления проектами вписывается концепция проект - контроллинга.

Основная задача проект - контроллинга заключается в надзоре за ходом реализации проекта, в контроле и информационной поддержке эффективного управления проектом.

Прежде чем контролировать и управлять, необходимо составить план реализации проекта. Задача планирования проекта предполагает формулирование и установление параметров проекта: мероприятий (заданий), сроков, мощностей (людских и материальных ресурсов), затрат, как видно на рис. 6.1.

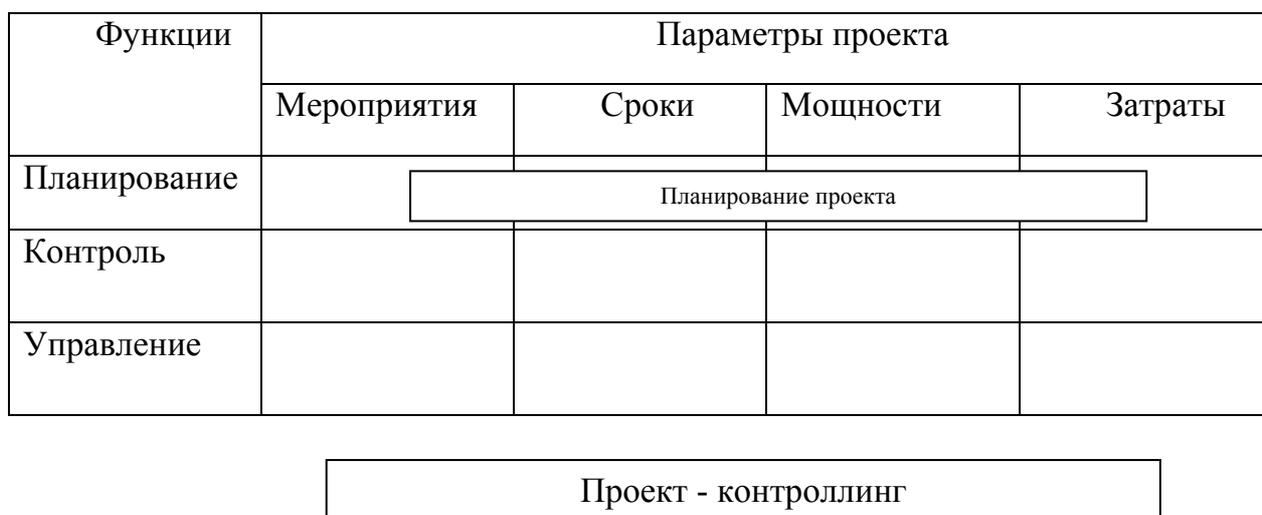


Рис. 6.1. Распределение функций при планировании и контроллинге проекта

Подразделение контроллинга само не разрабатывает план реализации инновационного проекта, эта функция возложена на руководителя проекта. Однако методики и инструменты планирования должны быть разработаны и представлены проектной группе специалистами подразделениями контроллинга – *контроллерами*. Разработка формуляров для планирования и надзора (контроля) проекта также относится к функциям контроллера.

Входными параметрами для контроллеров являются, как видно из рис.6.2, описание задач проекта, планы по срокам, бюджет проекта, плановые промежуточные результаты. В функции контроллеров, работающих в проектной группе, входит учет выполнения задач, фиксация плановых и фактических сроков выполнения и используемых мощностей, а также осуществления промежуточной калькуляции.

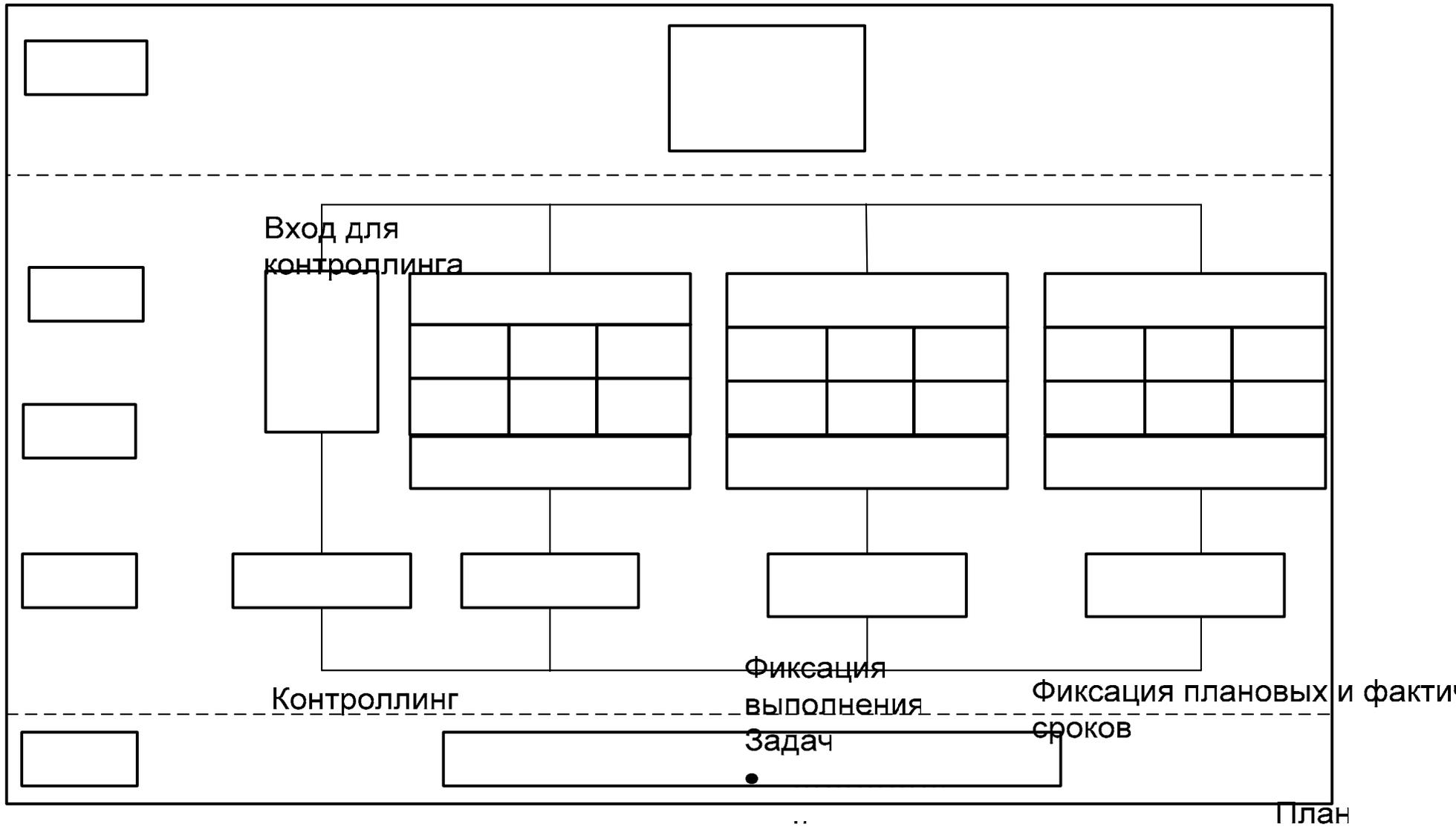


Рис. 6.2. Схема оперативного контроллинга инноваций в рамках концепции управления

По данным учета и проводимых на их базе расчетов подразделение контроллинга предоставляет руководителю проекта аналитический отчет. В этом отчете отражаются выявленные отклонения фактических величин от плановых, а также указываются причины отклонений и возможные мероприятия по их устранению.

Периодичность, с которой осуществляется контроль за реализацией проекта и предоставления отчетности, зависит от очень многих факторов: стоимости проекта, уровня рисков, состояния конкуренции и т. п.

Однако достаточно часто для инновационных проектов, длящихся 1 – 2 года, принимается следующая периодичность:

- текущий контроль 1 раз в месяц;
- промежуточные отчеты перед руководством предприятия 1 раз в квартал;
- сообщение контроллера для проектной группы 1 раз в два месяца.

Информационная система должна постоянно посылать сигналы обратной связи для корректировки плана проекта как в оперативном, так и стратегическом аспектах.

6.2. Анализ эффективности инновационных проектов

Инновации в любом из секторов экономики требуют финансовых вложений. Для того чтобы извлечь дополнительную прибыль, повысить эффективность деятельности организации, получить социально-экономический эффект, необходимо осуществлять финансовые вложения. При этом эмпирически установлена зависимость: чем больше успех, на который рассчитывает предприниматель в будущем, тем к большим затратам он должен быть готов в настоящем.

Тем не менее, проблема выбора объекта финансовых вложений для предпринимателя не ограничивается предельной суммой инвестиций.

Сопоставимость инновационных проектов определяется:

- по объему работ, производимых с применением новых методов (технологии, оборудования);
- качественными показателями инноваций;
- по факту времени;
- по уровню цен, тарифов и условий оплаты труда.

При обосновании эффективности инновационных проектов должны использоваться следующие методические принципы:

1. Определение эффекта путем сопоставления предстоящих интегральных результатов и затрат на основе прогнозирования потоков реальных денег, изменяющихся вследствие реализации проекта, в течение заданного инвесторам расчетного периода.

Суть данного принципа заключается в том, что в период разработки

проекта достаточно достоверное прогнозирование затрат и результатов в течение всего проектного цикла может оказаться невозможным, что приведет участников проекта к целесообразности согласованного ограничения периода прогнозирования измерения затрат и результатов.

2. Приведение предстоящих разновременных расходов и доходов к их ценности на момент начала осуществления проекта. Численно равные результаты и затраты, получаемые и осуществляемые в различные моменты времени, экономически неравнозначны, что требует учета при помощи специальной процедуры дисконтирования.

3. Учет влияния инфляции, конъюнктуры рынка, факторов неопределенности и риска, связанных с реализацией проекта. Рассчитанная без учета этих факторов ожидаемая эффективность инвестирования инноваций оказывается завышенной. Это может привести к неверным проектным решениям.

4. Учет финансового состояния и имиджа предприятия – инициатора проекта. Если деловая репутация и структура баланса предприятия – инициатора проекта неудовлетворительны, то инвестору следует отказаться от участия в проекте, даже если ключевые оценочные показатели указывают на целесообразность принятия положительного решения об инвестировании.

5. Оценка эффективности инновационных проектов с учетом сопутствующих позитивных результатов и негативных последствий в смежных сферах.

6. Учет альтернативных вариантов инвестирования инноваций.

7. Применение общепринятой в мировой терминологии оценочных показателей.

Выделяют четыре метода определения эффективности инновационных проектов:

1. Метод средней нормы прибыли на инновации.

2. Метод срока окупаемости.

3. Метод внутренней нормы прибыли.

4. Метод чистой текущей стоимости.

1. Методы средней нормы прибыли на инновационные проекты

Этот метод базируется на расчете отношения среднегодовой прибыли после налогообложения и средней величины инвестиций в проект.

Среднюю норму прибыли следует сопоставить с нормой прибыли, чтобы решить, принять или отвергнуть проект.

Основным достоинством данного метода является простота, доступность информации, используемой при его применении.

Основные недостатки: метод базируется на бухгалтерском

определении дохода, а не на денежных потоках; не учитывается время притока и оттока средств; не принимаются во внимание инфляционные изменения, прибыль за последний год реализации проекта оценивается так же, как и прибыль за первый год.

2. Метод срока окупаемости

Период окупаемости капитала – продолжительность времени, в течение которого недисконтируемые прогнозируемые поступления денежных средств превысят недисконтированную сумму инвестиций.

Период окупаемости инновационного проекта – это число лет, необходимых для возмещения стартовых инвестиционных расходов. Он равен отношению исходных фиксированных расходов к годовому притоку наличности за период возмещения.

Если рассчитанный период окупаемости меньше максимального приемлемого, то проект принимается, если нет – отвергается.

Несмотря на свою простоту, метод окупаемости имеет недостатки: не растет величина денежных потоков после срока окупаемости, следовательно, при помощи данного метода нельзя измерить рентабельность.

Кроме того, при этом методе не принимаются во внимание величина и направления распределения денежных потоков: на протяжении периода окупаемости рассматривается только период покрытия расходов в целом.

Данный метод позволяет дать грубую оценку ликвидности проекта.

3. Метод внутренней нормы прибыли

Данный метод относится к группе методов дисконтирования. Идея дисконтирования состоит в том, что для фирмы предпочтительнее получить деньги сегодня, а не завтра, постольку, будучи инвестированными в инновационный проект, они уже завтра принесут определенный доход.

Для определения стоимости, которую будут иметь инвестиции через несколько лет, при использовании сложных процентов применяют следующую формулу:

$$S = P(1+r)^n,$$

где S – будущая стоимость инвестиций через n лет; P – первоначальная сумма инвестиций; n – число лет в расчетном периоде.

Дисконтирование – расчет сложных процентов «наоборот», который производится по формуле

$$P = \frac{S}{(1+r)^n}.$$

Иначе говоря, дисконтирование денежных поступлений используется для определения суммы инвестиций, которую необходимо вложить

сейчас, чтобы довести их стоимость до требуемой величины при заданной ставке процента.

Внутренняя норма прибыли – коэффициент дисконтирования, который уравнивает текущую стоимость притоков денежных средств и текущую стоимость их оттоков, образовавшихся в результате реализации инновационного проекта.

Вместе с методом внутренней нормы прибыли применяют критерий приемлемости. Он служит для сравнения внутренней нормы прибыли с необходимой нормой, известной также, как ставка отсечения.

Ставка отсечения – это минимальная необходимая норма прибыли на инвестиции, по которой инвестиционный проект принимается.

Если внутренняя норма прибыли больше необходимой, то проект принимается, если же нет – отвергается.

4. Метод чистой текущей стоимости

Чистая текущая стоимость – текущая стоимость денежных потоков за вычетом текущей стоимости денежных оттоков.

Метод состоит в следующем:

1) определяется текущая стоимость затрат (C), т. е. решается вопрос, сколько инвестиций нужно зарегистрировать для инновационного проекта;

2) рассчитывается текущая стоимость будущих денежных поступлений от проекта (B), для чего доходы за каждый год приводятся к текущей дате;

3) текущая стоимость затрат сравнивается с текущей стоимостью доходов. Разность между ними составляет чистую стоимость ($ЧТС$):

$$ЧТС = B - C.$$

Если чистая текущая стоимость больше 0, то проект принесет больший доход, чем стоимость капитала.

Если же чистая текущая стоимость меньше 0, то при ставке дохода, равной банковскому проценту, пришлось бы вложить больше средств в данный проект для получения будущих доходов, чем в другие проекты, которые дают такие же доходы.

Следовательно, проект имеет доходность более низкую, чем стоимость капитала, и поэтому он невыгоден.

Общее правило при принятии решения: инновации следует осуществлять, если ожидаемый уровень дохода не ниже (или равен) рыночной ставке процента по ссудам.

Общим показателем эффективности инноваций является коэффициент эффективности:

$$E = \frac{\mathcal{E}}{3} \quad \text{или} \quad E = \frac{3}{\mathcal{E}},$$

где E – коэффициент эффективности инноваций; \mathcal{E} – эффект (результат) от реализации проекта; Z – затраты, связанные с реализацией проекта.

Основным критерием при отборе инновационных проектов является минимум приведенных затрат, которые рассчитываются:

$$Z_i = C_i + E_u \cdot K_i,$$

где Z_i – приведенные затраты;

C_i – издержки производства или себестоимость;

E_u – норматив эффективности капиталовложений;

K_i – инвестиции по данному варианту.

В рыночной экономике величина E_u устанавливается предприятием самостоятельно либо на уровне процентной ставки, либо как коэффициент нормативной рентабельности (R).

$$Z_i = C_i + K_i = \min,$$

$$Z_i = C_i + R_u K_i = \min.$$

После отбора инновационного проекта начинается следующий этап – использование инноваций.

Выделяют виды эффекта от реализации инноваций:

– *экономический* – показатели учитывают в стоимостном выражении все виды результатов и затрат, обусловленных инновацией;

– *научно-технический* – показатели отражают новизну, простоту, полезность;

– *ресурсный* – показатели отражают влияние инноваций на объем производства и потребления того или иного вида ресурсов;

– *социальный* – показатели учитывают социальные результаты инноваций;

– *экологический* – показатели учитывают влияние инноваций на окружающую среду (шум, электромагнитное поле, освещенность и т. д.).

Для оценки общей эффективности инноваций используется система показателей:

- интегральный эффект;

- индекс рентабельности инноваций.

Интегральный эффект рассчитывается по формуле

$$\mathcal{E}_u = (P_t - Z_t) \cdot a_t,$$

где \mathcal{E}_u – интегральный эффект; P_t – результат, полученный в ходе внедрения инноваций в t – период; Z_t – инновационные затраты в t – период; a_t – коэффициент дисконтирования.

Интегральный эффект называют также чистым дисконтированным доходом, чистой приведенной или чистой современной стоимостью.

Индекс рентабельности инноваций (индекс доходности инноваций) равен:

$$I_R = \frac{D_j \cdot a_t}{K_t \cdot a_t},$$

где I_R – индекс рентабельности инноваций; D_j – доход в периоде j ;
 K_t – размер инвестиций в инновации в периоде t .

В числителе этой формуле – величина доходов, приведенных к моменту начала реализации инноваций, а в знаменателе – величина инвестиций в инновации, дисконтированные к моменту начала осуществления инноваций.

В рамках этого метода сравниваются две части потока платежей – доходная и инвестиционная.

Норма рентабельности (внутренняя норма доходности, или норма возраста инвестиций) – это та норма дисконта, при которой величина дисконтированных доходов за определенное число лет становится равной вложениям в инновации. В этом случае доходы и затраты инновационного проекта определяются путем их приведения к расчетному моменту:

$$D = \sum_{t=0}^{T_p} \frac{D_t}{(1 + E_p)^t},$$

где D – приведенный доход; D_t – доход в периоде t ; E_p – норма рентабельности;

$$K = \sum_{t=0}^{T_p} \frac{K_t}{(1 + E_p)^t},$$

где K – приведенные вложения в инновации; K_t – вложения в инновации в периоде t .

Норма рентабельности определяется как пороговое значение рентабельности, которое обеспечивает равенство нулю интегрального эффекта. Величину E_p сравнивают с требуемой нормой рентабельности.

Решение об инновационном проекте принимается, если значение E_p не меньше требуемой инвестором величины.

Если инновационный проект финансируется полностью за счет ссуды банка, то значение E_p – это верхняя граница допустимого уровня банковской процентной ставки.

В случае финансирования проекта из разных источников нижняя граница E_p соответствует цене авансируемого капитала.

Цена авансируемого капитала рассчитывается как средняя арифметическая взвешенная величина платы за пользование авансируемым капиталом.

При реализации инвестиционных проектов необходимо учитывать степень риска.

Инвестиционный риск – это вероятность финансовых потерь для

участников реализации инвестиционного проекта.

Риск определяется исходя из следующего соотношения:

$$R = f(P, I),$$

где R – рисковое событие; P – вероятность его наступления; I – важность последствий в случае наступления рискового события.

Учет возможных рисков при анализе проекта и управление ими на последующих фазах проектного цикла позволяют свести последствия рисков к приемлемому минимуму.

Управление рисками – комплекс мероприятий, включающих идентификацию, анализ, снижение и мониторинг рисков, с целью снижения отклонения фактических показателей реализации проекта от их запланированных значений.

Существуют следующие виды инвестиционных рисков:

1. С точки зрения оценки инвестиционного климата:

- экономический;
- политический;
- социальный;
- экологический;
- криминальный.

2. По факторам риска на различных стадиях реализации проекта существуют риски, связанные:

- с уровнем развития инфраструктуры инвестиционного и инновационного рынков;
- с удаленностью от инженерных сетей;
- с доступностью подрядчиков;
- с платежеспособностью заказчика;
- с непредвиденными расходами;
- с недостатками проектирования.

3. По возможности диверсификации выделяют:

- деловой риск (связан с функционированием фирмы – инициатора проекта и зависит от изменений спроса на ее продукцию);
- риск ликвидности (возникает в случае невозможности реализации какого-либо актива по рыночной цене);
- риск непогашенного долга.

Основная особенность диверсифицируемых рисков заключается в том, что, как правило, они могут быть застрахованы.

К недиверсифицируемым рискам относят:

- рыночный риск (связан с изменением стоимости акций предприятия из-за больших колебаний курсов на фондовом рынке в целом);

– процентный риск (риск изменения ставки процента из-за кредитно

– денежной политики уполномоченных органов государственной власти).

Недиверсифицируемые риски, которые часто называют *систематическими*, возникают по не зависящим от предприятия - инвестора причинам.

Одной из важных характеристик объекта инвестиций при формировании инвестиционного портфеля является оценка ликвидности инвестиций, которая представляет собой их потенциальную способность в некоторое время и без существенных потерь трансформироваться в денежные средства с целью реинвестирования средств в более выгодные виды инвестиций. Ликвидность инвестиций характеризуется временем трансформации и размером финансовых потерь инвестора, связанных с этой трансформацией.

Оценка ликвидности по времени трансформации измеряется обычно количеством дней, требуемых для реализации на рынке того или иного объекта инвестирования.

Оценка ликвидности инвестиций в рамках инвестиционного портфеля предприятия оценивается следующими показателями:

для быстро- и среднереализуемых инвестиций

$$L_{\text{б}} = 100\% \cdot \left(\frac{I_{\text{б}}}{I} \right)$$

для медленно- и трудно – реализуемых инвестиций

$$L_{\text{с}} = 100\% \cdot \left(\frac{I_{\text{с}}}{I} \right),$$

где I – общий объем инвестиций; $I_{\text{б}}$ – стоимость быстро- и среднереализуемых инвестиций; $I_{\text{с}}$ – стоимость медленно- и труднореализуемых инвестиций.

Коэффициент соотношения ликвидности быстро- и медленно-реализуемых инвестиций рассчитывается по формуле

$$K_{\text{л}} = I_{\text{б}} \cdot I.$$

Чем больше значение $K_{\text{л}}$, тем более ликвидными считается инвестиционный портфель предприятия.

Уровень финансовых потерь при оценке ликвидности определяется на основе анализа отдельных составляющих этих потерь, и общей аналитической расчетной формулы нет. Можно сказать, что уровень финансовых потерь обратно пропорционален времени, имеющемуся в распоряжении инвестора для трансформации инвестиций.

Оценка рациональности инвестиционного портфеля предприятия

производится с учетом коэффициентов риска и объемов финансовых вложений в соответствующие виды инвестиций.

Соответствие инвестиционной деятельности предприятия принципам ликвидности, доходности и безопасности (рисковости) определяется соотношением сумм инвестиций по разным направлениям, взвешенных с учетом риска, и общей суммы инвестиций предприятия по формуле

$$P_n = \frac{(B_i \cdot P_i)}{I_n},$$

где P_n – совокупный риск инвестиций предприятия; I_n – общий объем инвестиций предприятия; B_i – фактическая сумма инвестиций по i -му направлению; P_i – коэффициент риска по i -му направлению.

Максимально допустимое значение величины совокупного риска инвестиций предприятия P_n устанавливается на уровне 0,5 .

Оценка устойчивости инвестиционного портфеля предприятия производится путем определения соотношения между собственными средствами (капиталом) предприятия и средствами, вложенными в различными направления инвестиционной деятельности, по формуле

$$P_y = \frac{СК}{(B_i \cdot P_i)},$$

где P_y – показатель устойчивости инвестиционной деятельности предприятия; $СК$ – цена собственного капитала предприятия.

На практике используются различные методы учета инвестиционных рисков. Их применение предполагает проведение предварительных исследований по диагностики рисков, присущих конкретному инновационному проекту.

Идентификация рисков. Первым шагом идентификации рисков является конкретизация риска применительно к разрабатываемому проекту. Дальнейшую работу по идентификации рисков следует проводить с использованием «Анкет идентификации рисков», целью которых является ответ на вопрос: достаточно ли внимание при разработке проекта уделено каждому виду риска?

Получение негативных ответов на один или несколько вопросов анкеты не должно приводить к автоматическому изменению проекта или отказу от его реализации, но позволяет выявить потенциальные зоны риска, проанализировать величину риска и разработать комплекс мероприятий по его снижению.

Количественный анализ риска. Данный анализ риска проводится по результатам оценки эффективности проекта с применением программных средств и имеет следующую последовательность;

- определение показателей предельного уровня;

- анализ чувствительности проекта;
- анализ сценариев развития проекта.

Показатели предельного уровня характеризуют степень устойчивости проекта по отношению к возможным изменениям условий его реализации. Предельным значением параметра для первого года является такое значение, при котором чистая прибыль от проекта равна нулю.

Основным показателем этой группы является точка безубыточности – уровень физического объема продаж на протяжении расчетного периода времени, при котором выручка от реализации продукции совпадает с издержками производства. Точка безубыточности определяется по формуле

$$ТБ = \frac{З_c}{(Ц - З_y)},$$

где $З_c$ – постоянные затраты, размер которых напрямую не связан с объемом производства продукции (руб.); $Ц$ – цена за единицу продукции (руб.); $З_y$ – переменные затраты, величина которых изменяется объема производства продукции (руб./ед.).

Существуют *методы минимизации рисков*:

1. Диверсификация вложений.
2. Страхование рисков.
3. Сбор дополнительной информации.

Работы по анализу риска выполняются в такой последовательности:

- 1.) подбор опытной команды экспертов;
- 2.) подготовка специального вопросника;
- 3.) выбор техники анализа риска;
- 4.) установления факторов риска и их значимости;
- 5.) распределение рисков между участниками проекта;
- 6.) рассмотрение результатов анализа риска.

По результатам анализа риска составляется специальный отчет. Управление рисками осуществляется на всех фазах жизненного цикла проекта с помощью мониторинга, контроля и необходимых корректирующих воздействий.

В экономике существуют две наиболее распространенные точки зрения на сущность риска:

- риск как возможность потерь в форме фактических убытков или упущенной выгоды;
- риск как степень нестабильности, непредсказуемости исходов.

В первом случае риск можно оценить вычислением значения ожидаемых потерь, а во втором – в качестве меры риска использовать дисперсию исходов.

Дисперсия (σ^2) – мера колеблемости случайной величины, равная среднему квадрату отклонения случайной величины от ее математического ожидания:

$$\sigma^2 = \left[\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2 \right] / n,$$

где x – случайная величина; \bar{x} – ее математическое ожидание; n – число возможных значений случайной величины.

Понимание сущности риска связано с определением функций, выполняемых при осуществлении хозяйственной деятельности в условиях неопределенности. К числу таких функций относятся регулирующая и защитная.

Регулирующая функция риска может выступать в двух формах – конструктивной и деструктивной. *Конструктивность* риска проявляется в том, что при осуществлении экономических задач он выполняет роль своеобразного катализатора, так как стимулирует активность, устремленность в будущее, поиск новаторских решений. *Деструктивность* риска состоит в том, что принятие и реализация решений с необоснованно высоким риском являются авантюризмом. В этом случае риск выступает в качестве дестабилизирующего фактора, мешающего реализации намеченных целей.

Защитная функция риска имеет также два аспекта: исторический и социально-правовой. Исторический аспект – с начала развития цивилизации люди ищут средства и формы защиты от нежелательных последствий своей или чужой деятельности; в современных условиях такая предусмотрительность проявляется в форме выработки мер управления риском (страхование, перераспределение рисков). Социально-правовой аспект защитной функции состоит в признании права новатора на риск: инициативным, предприимчивым людям нужны защита и гарантии, исключающие в случае неудачи наказание работника, пошедшего на риск. Помимо гарантий, необходимо стимулирование разумного риска, поддержка новаторских идей.

Риски могут быть чистыми и спекулятивными. *Спекулятивный риск* может привести как к положительным, так и к отрицательным последствиям (примером может служить спрос на продукцию, он может оказаться выше или ниже запланированного значения). *Чистый риск* может привести только к потерям (например, риск потери или ущерба имущества).

Подробная классификация рисков представлена на рис. 6.3.

Используя классификацию рисков, можно составить перечень рисков и определить, какими факторами они вызваны.

Риски могут быть вызваны следующими причинами:

- отсутствием полной информации (в этом случае предприниматель старается получить необходимые сведения, а если это невозможно – руководствуется интуицией);
- случайностью;
- противодействием.

Выявив риски, можно перейти к следующему этапу – их анализу и оценке.

Анализ рисков может быть качественным и количественным. *Качественный анализ* занимается выявлением факторов, областей и выводов рисков. *Количественный анализ* риска позволяет в численной форме оценить размеры отдельных рисков и риска проекта в целом. Существует множество методов количественного анализа рисков:

- метод аналогий;
- анализ чувствительности;
- анализ сценариев;
- метод Монте-Карло;
- экспертные методы.

Это самые распространенные методы количественного анализа, рассмотрим их подробнее.

Метод аналогий заключается в использовании информации о других (ранее выполненных) проектах, о деятельности конкурентов и т. п. Однако, если деятельность предприятия является уникальной, такой информации может и не быть.

Для оценки степени устойчивости планов к различным рискам проводится анализ чувствительности: например, как изменится прибыль, денежные потоки, чистая текущая стоимость проекта, если объем реализации окажется ниже запланированного на 10 или 20%? Что произойдет, если повысятся цены на основные используемые ресурсы?

В ходе анализа чувствительности можно «ощупью» найти предельные значения факторов риска, при которых результаты еще остаются приемлемыми (например, какой объем продаж обеспечит нулевую чистую приведенную стоимость).

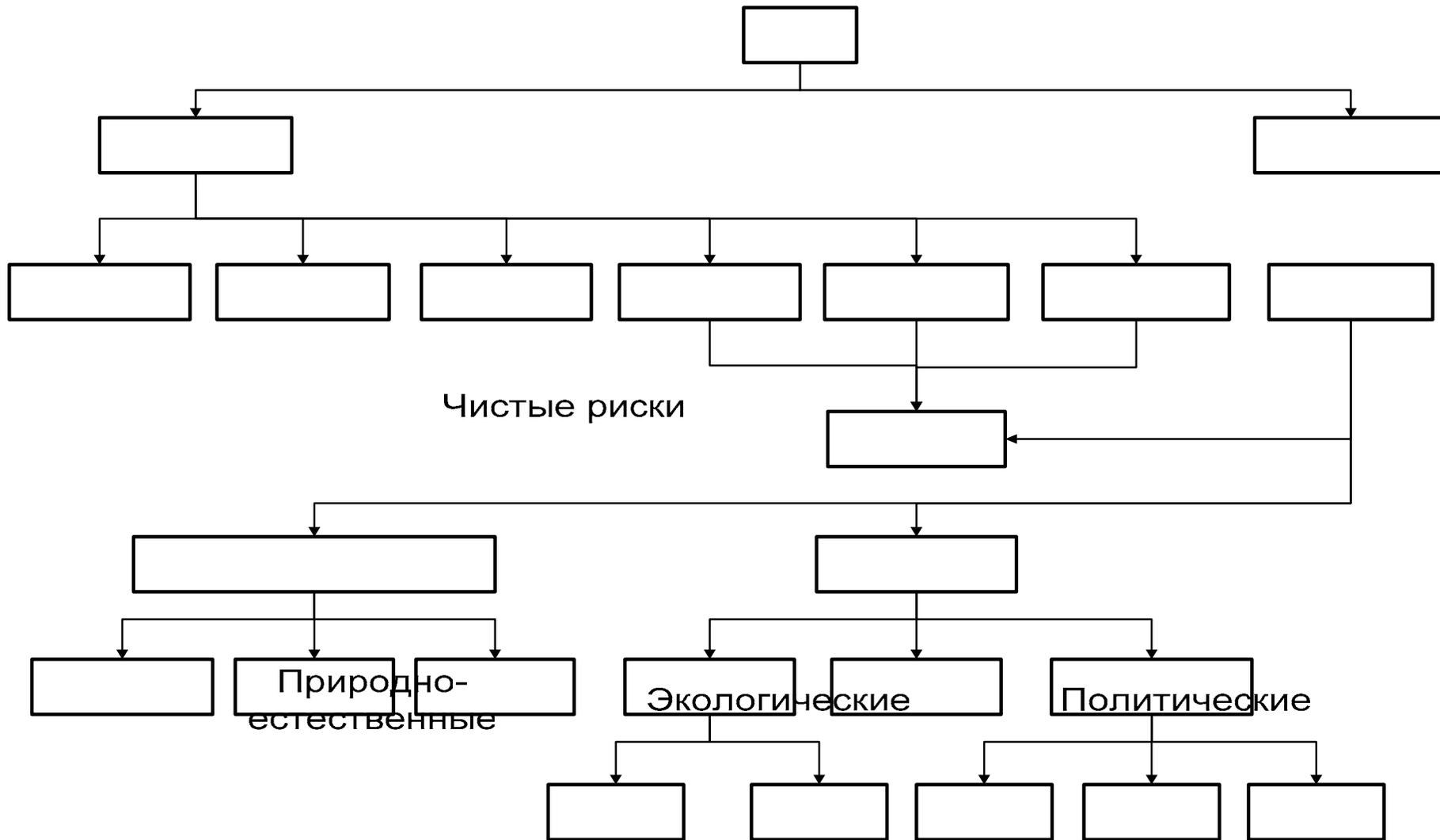


Рис. 6.3. Классификация рисков

Такой анализ легко провести при помощи электронных таблиц, а оформить его можно, например, так, как показано в табл. 6.1.

Таблица 6.1

Анализ чувствительности

Фактор риска	Объем реализации (от плана), %				
	100	90	80	70	60
Суммарная прибыль за период					
Рентабельность капитала					
Окупаемость					
Чистая приведенная стоимость					
Внутренняя норма рентабельности					
Себестоимость единицы продукции					
..... (Перечисляются все основные показатели проекта)					

Анализ чувствительности помогает определить:

- факторы, наиболее сильно влияющие на результаты деятельности предприятия (а следовательно, требующие наиболее пристального внимания);
- варианты достижения поставленных целей, наиболее устойчивые к рискам.

Анализ сценариев предполагает составление полного перечня всех возможных вариантов развития событий и оценку вероятности осуществления каждого из них. Достоинство метода – возможность учета корреляции между разными рисками и оценки одновременного влияния нескольких факторов риска на результаты проекта (метод ориентирован на специфику конкретного предприятия). Поскольку заранее оценить распределение вероятностей сложно, используют упрощенный подход: определяют для каждого ключевого показателя три значения – оптимистическое (X_o), пессимистическое (X_n) и наиболее вероятное (X_g). Математическое ожидание в этом случае рассчитывают по формуле

$$E(X) = \frac{x_o + 4x_g + x_n}{6}.$$

Метод Монте-Карло – метод формализованного описания риска, наиболее полно отражающий всю гамму неопределенностей, с которыми может столкнуться предприятие. В основе метода – анализ большого

количества случайных сценариев. Его наименование происходит от города, где расположены многочисленные игорные заведения. На практике для расчетов по методу Монте-Карло используют специальные компьютерные программы.

Алгоритм расчета по методу Монте-Карло следующий:

- построение имитационной модели, отражающей зависимость результатов деятельности предприятия от исходных условий;
- выявление ключевых факторов риска;
- нахождение параметров вероятного распределения факторов риска и выявление корреляционной зависимости между этими параметрами;
- генерирование множества случайных сценариев (при помощи компьютера) и расчет результатов для каждого сценария;
- статистический анализ результатов (нахождение математического ожидания результата, среднеквадратического отклонения и т. д.).

Экспертный анализ рисков. Назначение анализа риска – дать потенциальным партнерам необходимые данные для принятия решений о целесообразности участия в проекте и выработке мер по защите от возможных финансовых потерь.

Экспертный анализ рисков применяются на начальных этапах работы с проектом в случае, если объем исходной информации является недостаточным для количественной оценки эффективности (погрешность результатов превышает 30%) и рисков проекта.

Достоинствами экспертного анализа рисков являются: отсутствие необходимости в точных исходных данных и дорогостоящих программных средствах; возможность проводить оценку до расчета эффективности проекта, а также простота расчетов. К основным недостаткам следует отнести: трудность привлечения независимых экспертов и субъективность оценок.

Эксперты, привлекаемые для оценки рисков, должны:

- иметь доступ ко всей имеющейся в распоряжении разработчика информации о проекте;
- иметь достаточный уровень креативности мышления;
- обладать необходимым уровнем знаний в соответствующей предметной области;
- быть свободным от личных предпочтений в отношении проекта;
- иметь возможность оценивать любое число идентифицированных рисков.

Алгоритм экспертного анализа риска имеет такую последовательность:

– по каждому виду риска определяется предельный уровень, приемлемый для организации, реализующей данный проект. Предельный уровень риска определяется по стабильной шкале;

– при необходимости устанавливается дифференцированная оценка уровня компетентности экспертов, являющаяся конфиденциальной. Оценка выставляется по десятибалльной шкале;

– риск оценивается экспертами с точки зрения вероятности наступления рискованного события (в долях единицы) и опасности риска для успешного завершения проекта (по стабильной шкале);

– оценки, проставленные экспертами по каждому виду риска, сводятся разработчиком проекта в таблицы;

– сравниваются интегральный уровень риска, полученный в результате экспертного опроса, и предельный уровень для данного вида риска и выносятся решение о приемлемости данного вида риска для разработчика проекта;

– в случае, если принятый предельный уровень одного или нескольких видов риска ниже полученных интегральных значений, разрабатывается комплекс мероприятий, направленных на снижение влияния выявленных рисков на успех реализации проекта, и осуществляется повторный анализ риска.

Экспертные методы предполагают использование мнений специалистов-экспертов для оценки вероятностей проявления рисков, а также значимости каждого риска для результатов проекта. На основе экспертных оценок рассчитывают комплексный показатель риска (в баллах), например:

$$R = \sum_i W_i \cdot p_i,$$

где R – степень рискованности проекта; i – количество рисков; W – значимость риска для результатов проекта; p – вероятность проявления риска.

Чем больше показатель R , тем рискованней проект.

По окончании анализа риска отдел контроллинга разрабатывает меры по управлению риском.

Методы управления риском можно разделить на следующие группы:

- получение дополнительной информации;
- распределение риска между участниками проекта;
- страхование риска (имущественное, от несчастных случаев);
- резервирование средств (создание денежных резервов на покрытие непредвиденных расходов, создание резервных запасов материальных средств и др.);
- диверсификация (вложение средств в различные проекты с

разными характеристиками рисков);

– меры активного воздействия на факторы риска (например, входной контроль качества, инвестиции в создание системы качества у поставщиков и др.).

Итак, целью анализа и оценки рисков в контроллинге является выработка оптимальных управленческих решений.

Контрольные вопросы по теме:

1. Какова задача проектного контроллинга?
2. Какова периодичность контроля за реализацией проекта?
3. По каким параметрам производится сопоставимость инвестиционных проектов?
4. Какими методическими принципами необходимо руководствоваться при обосновании эффективности инвестиционных проектов?
5. Какие методы используются при определении экономической эффективности инвестиционных проектов?
6. В чем суть дисконтирования?
7. Что такое внутренняя норма прибыли?
8. Как вычисляется чистая текущая стоимость денежных потоков?
9. Какими могут быть виды эффекта от реализации инвестиций?
10. Что такое инвестиционный риск?

7. КОНТРОЛЛИНГ НА ПРОИЗВОДСТВЕ

7.1. Организация службы контроллинга

Организационно-методические основы создания системы контроллинга на предприятии включают в себя вопросы организации службы контроллинга, определения ее места в организационной структуре предприятия, анализа информационных потоков и возможных вариантов внедрения контроллинга на предприятии.

Существует перечень аргументов «за» и «против» организации службы контроллинга на предприятии (табл. 7.1).

Таблица 7.1

«Плюсы» создания службы контроллинга	«Минусы» создания службы контроллинга
Появится конкретное лицо (контроллер), с которого можно будет спросить за результаты работы и выполнения возложенных обязанностей	Придется изменять устоявшуюся организационную структуру управления и объяснить, зачем это нужно
Информация о финансово-экономическом состоянии предприятия будет сосредоточена в одном месте, и ее можно будет получать достаточно оперативно. Можно быстрее добиться введения единых стандартов и правил планирования, контроля, учета и отчетности по подразделениям, что облегчит компьютеризацию процесса управления	Возникнут проблемы с подразделениями предприятия, у которых будут изъяты отдельные функции, а взамен появятся дополнительные функции. Трудно найти специалиста, который мог бы работать в качестве контроллера (скорее всего, надо будет обучать кого-либо из нынешнего состава. Кого?)
Планы всех подразделений будут лучше скоординированы и проверены на правдоподобность, если этим вопросом будет заниматься одна служба. Снизятся тенденции к изоляции подразделений	Есть опасность чрезмерного усилия влияния службы контроллинга на другие подразделения, что вызовет недовольство в коллективе

При создании службы контроллинга на предприятии необходимо учитывать следующие основные требования:

1. Служба контроллинга должна иметь возможность получать необходимую ей информацию из бухгалтерии, финансового отдела,

планово-экономического отдела, службы сбыта и службы материально-технического снабжения.

2. Служба контроллинга должна иметь возможность и полномочия организовывать с помощью других экономических служб сбор дополнительной информации, требуемой ей для анализа и выводов, но не содержащейся в существующих документах финансово-экономических служб.

3. Служба контроллинга должна иметь возможность внедрять новые процедуры сбора аналитической информации на постоянной основе. Вопрос о выплате компенсации сотрудникам других служб за увеличение нагрузки должны решать руководители, для которых предназначена информация службы контроллинга.

4. Служба контроллинга должна иметь возможность быстро доводить информацию до сведения высшего руководства предприятия.

5. Служба контроллинга должна быть независимой от той или иной финансово-экономической службы.

Служба контроллинга входит наряду с бухгалтерией, финансовым отделом, планово-экономическим отделом в состав финансово-экономических служб предприятия.

Пример включения службы контроллинга в структуру финансово-экономических служб предприятия представлен на рис. 7.1.

Рациональным является следующий состав службы контроллинга:

- начальник службы контроллинга;
- контроллер-куратор цехов;
- контроллер-специалист по управленческому учету;
- контроллер-специалист по информационным системам.

Начальник службы контроллинга – наиболее квалифицированный специалист с достаточным опытом работы на предприятии, который «изнутри» знает, как организованы бухгалтерия и плановый отдел на предприятии. Начальник службы контроллинга должен знать бухгалтерский учет и разбираться в технологических вопросах работы своего предприятия. Для данной должности, возможно, подойдет заместитель главного бухгалтера или начальника планового отдела, а также кто-либо из экономистов предприятия. Начальник службы контроллинга несет ответственность за входящие документы, аналитические расчеты и прогнозы перед своим непосредственным начальником – заместителем директора по экономике, а также перед генеральным директором.

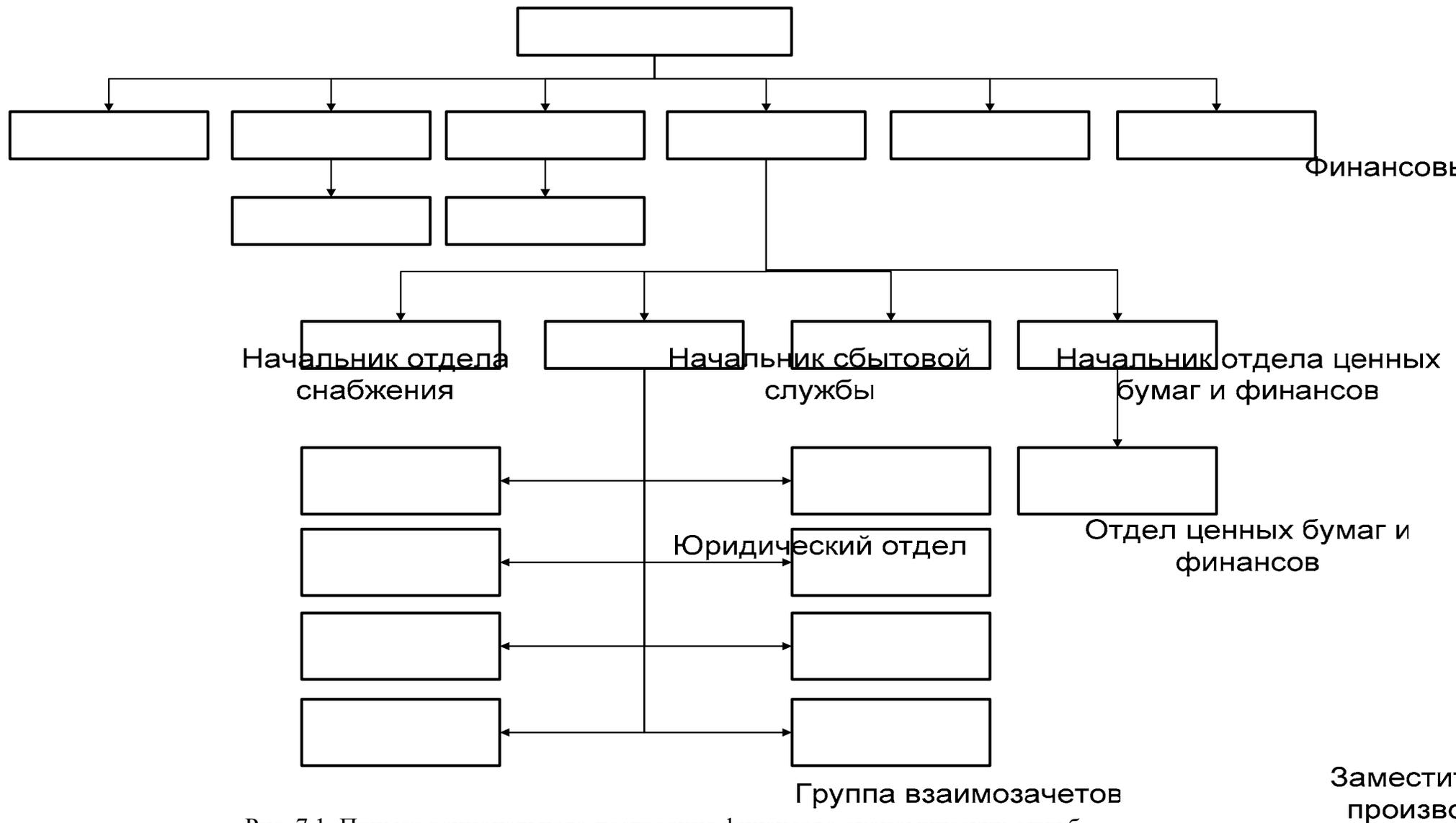


Рис. 7.1. Пример рационального построения финансово-экономических служб

Контроллер-куратор цехов – квалифицированный специалист, знакомый с организацией работы и проблемами всех цехов предприятия, понимающий суть работы и технологические аспекты работы каждого цеха. Если предприятие очень крупное и цехов много (больше 10), то на эту должность требуются два человека, которые разделят между собой цеха по группам (например, один возьмет цеха основного производства, другой – вспомогательного).

Обязанности контроллера – куратора цехов:

- разработка форм сбора аналитической информации по цехам предприятия;
- сбор аналитической (плановой и фактической) информации от цехов (центров ответственности);
- обработка и анализ полученных данных, разработка нормативов затрат по цехам и поддержание их актуальности;
- расчет аналитических показателей работы цехов и предприятия в целом;
- прогнозирование выручки, затрат и прибыли с помощью методики контроллинга;
- анализ отклонений фактических данных от плановых, выявление причин отклонения и установление виновных;
- составление аналитических отчетов для заместителя генерального директора по экономике (финансового директора);
- экспертиза управленческих решений, связанных с затратами курируемых цехов.

На эту должность целесообразно приглашать экономистов цехов (можно молодых), экономистов планово-экономического отдела, бухгалтерии, финансового отдела, службы сбыта. Здесь решающую роль играют активность и желание работать.

Контроллер-специалист по управленческому учету – специалист, способный к аналитическому мышлению, владеющий теорией и инструментами контроллинга, обладающий высоким уровнем эрудиции.

Если объемы обрабатываемой информации в службе контроллинга велики, то создается должность контроллера-специалиста по управленческому учету, в чьи обязанности входит работа с бухгалтерией в плане получения аналитических данных из учетных регистров. Основным требованием, предъявляемым к такому специалисту, является теоретическое и практическое знание бухгалтерского учета на предприятии, знание особенностей и недостатков учета на данном предприятии.

Обязанности контроллера-специалиста по управленческому учету:

- разработка процедур передачи данных из бухгалтерии в службу контроллинга;
- контроль за сбором и анализом фактической учетной информации в службе контроллинга;
- разработка предложений по оптимизации учетного процесса в бухгалтерии с позиции аналитической службы;
- экономическая экспертиза управленческих решений.

Возможно, во избежание раздувания штата службы контроллинга на первом этапе ее существования начальник службы контроллинга сможет лично курировать работу с бухгалтерией и решать вопросы передачи данных для анализа в службу контроллинга. Но если объем работы на данном участке критически велик, а выполнение обязанностей начальника службы контроллинга не позволяет ему решать эту проблему лично, следует подобрать кандидатуру специалиста по управленческому учету.

Контроллер-специалист по информационным системам – квалифицированный специалист из отдела автоматизации, детально знающий документооборот на предприятии и способный поставить задачу автоматизации контроллинговой работы.

Следует понимать, что полноценное функционирование службы контроллинга тесно увязано с оптимизацией информационных потоков на предприятии, а следовательно, с автоматизацией финансово-хозяйственной деятельности предприятия использованием современных информационных технологий.

Сбор аналитической информации должен быть максимально автоматизирован, чтобы избежать искажений, ошибок и злоупотреблений. Поскольку алгоритм сбора информации и формы отчетности в службе контроллинга свой, специфический, то целесообразно иметь в штате специалиста, который будет отвечать за автоматизацию, которую ведет отдел автоматизации, где бы учитывались потребности службы контроллинга. Существующий на предприятии отдел автоматизации, как правило, занимается автоматизацией «вообще» и руководствуется запросами отдельных финансово-экономических служб (чаще всего бухгалтерии) вместо того, чтобы решать интегрированную задачу создания информационной среды работы предприятия. Контроллер-специалист по информационным системам должен решать свою задачу автоматизации в масштабе предприятия и координировать решение своей задачи с задачами автоматизации других служб.

Обязанности контроллера – специалиста по информационным системам:

- оценка целесообразности автоматизации контроллинговой работы

на отдельных этапах;

- оценка вариантов и предложений отдела автоматизации по автоматизации контроллинговой работы;
- расчеты и обоснование затрат на автоматизацию контроллинговой работы;
- разработка форм для автоматизированного сбора информации;
- оптимизация документооборота на предприятии;
- координация работы отдела автоматизации в области автоматизации контроллинговой работы;
- оценка качества функционирования существующих систем автоматизации финансово-хозяйственной деятельности предприятия и выработка предложения по улучшению работы этих систем.

7.2. Диагностика финансово-хозяйственного состояния предприятия

Диагностика финансово-хозяйственного состояния предприятия занимается оценкой различных сторон деятельности предприятия с целью обнаружения «узких мест», возможностей и опасностей для принятия оптимальных оперативных и стратегических решений.

Основные цели диагностики финансово-хозяйственного состояния предприятия:

1) объективная оценка результатов коммерческой деятельности, комплексное выявление неиспользованных резервов, мобилизация их для повышения экономической эффективности производства будущих плановых периодов, а также выявление недочетов в работе и их виновников, достижение полного соответствия материального и морального стимулирования по результатам труда и качеству работы;

2) постоянный контроль рациональности функционирования хозяйственных систем, контроль за выполнением планом и бюджетов, контроль за процессами производства и реализации продукции, а также своевременное выявление и использование текущих внутрипроизводственных резервов с целью обеспечения выполнения и перевыполнения плана;

3) прогнозирование хозяйственной деятельности, научное обоснование перспективных планов, оценка ожидаемого выполнения плана.

Исходя из этого можно сказать, что главной целью анализа финансово-хозяйственного состояния предприятия является подготовка информации для принятия управленческих решений на всех ступенях иерархической лестницы.

Основные задачи, решаемые при проведении диагностики финансово-хозяйственного состояния предприятия:

- проверка качества и обоснованности планов, бюджетов и нормативов (в процессе их разработке);
- объективное и всестороннее исследование выполнения установленных планов и бюджетов и соблюдение нормативов по количеству, структуре и качеству выпущенной продукции, выполненных работ и услуг (по данным учета и отчетности);
- анализ зависимости «затраты – объем производства – прибыль»;
- оценка эффективности функционирования производственных подразделений;
- обоснование решений по установлению внутренних цен на товары и услуги;
- анализ труда и заработной платы;
- анализ эффективности использования материальных ресурсов;
- анализ эффективности использования основных фондов и работы оборудования;
- анализ себестоимости продукции;
- анализ прибыли и рентабельности;
- анализ финансового состояния;
- выявление и измерение внутренних резервов (на всех стадиях производственного процесса).

Для диагностики финансово-хозяйственного положения предприятия принимают специальные методы. Их можно подразделить на оперативные и стратегические.

Методы стратегической диагностики. Стратегическая диагностика помогает оценить эффективность стратегии предприятия, понять стратегическую позицию предприятия в каждом из направлений его деятельности, оценить сильные и слабые сигналы, поступающие из внутренней и внешней сред. Информация, полученная в ходе такой диагностики, оказывает неоценимую поддержку руководителю в процессе формирования стратегии предприятия.

Стратегия – это совокупность частных взаимоувязанных и взаимообусловленных составляющих элементов, объединенных единой глобальной целью – созданием и поддержанием высокого уровня конкретного преимущества предприятия. Иначе говоря, экономическая стратегия – это система обеспечения конкурентного преимущества предприятия.

Эффективность стратегии определяется разрывом между стратегическим планом и реальными возможностями предприятия.

Анализ разрыва (gap analysis) – простой, но достаточно эффективный метод анализа стратегии предприятия.

Метод анализа разрыва включает в себя следующие операции:

- определение приоритетного показателя предприятия, описанного в стратегии (это может быть увеличение числа продаж, снижение издержек производства и т. д.);
- выяснение реальных возможностей фирмы с точки зрения текущего состояния среды и предполагаемого будущего состояния (через 3-5 лет);
- определение конкретных показателей стратегического плана, соответствующих основному интересу предприятия;
- определение желаемой тенденции изменения конкретного показателя стратегического плана;
- установление разницы между показателями стратегического плана и возможностями, обусловленными реальным положением предприятия;
- разработка специальных программ и способов действий, необходимых для ликвидации разрыва.

Другой способ анализа разрыва – это определение разницы между наиболее оптимистическими ожиданиями и самыми скромными прогнозами, как видно из рис.7.2.

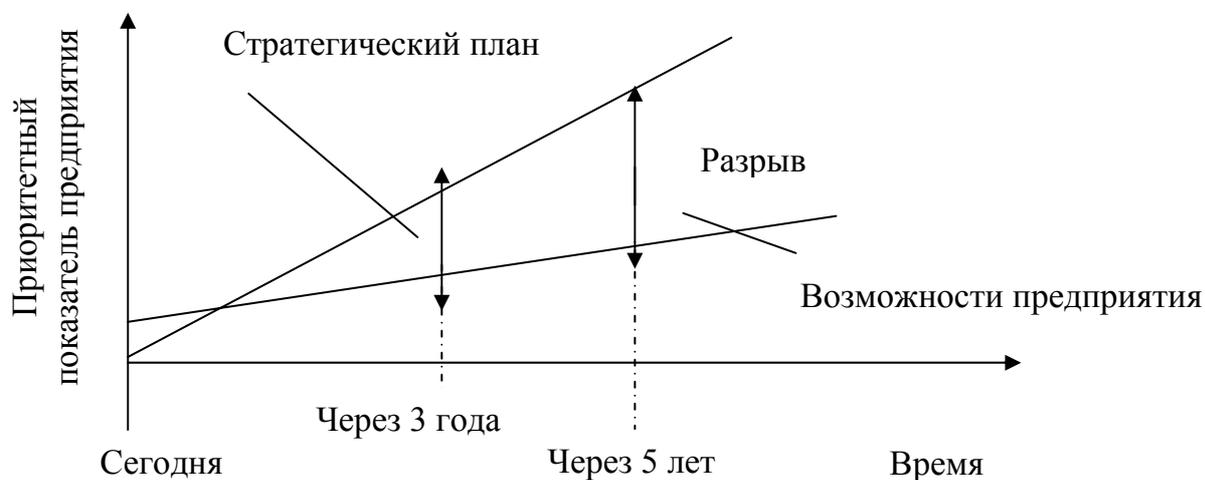


Рис. 7.2. Схема анализа разрыва

Из-за разрыва полезно разработать профиль стратегии предприятия. Для составления такого профиля все наиболее важные характеристики стратегии предприятия в настоящее время оценивают в баллах, все оценки заносят в таблицу (см. табл.7.2). Затем аналогичным образом оценивают оптимальную стратегию предприятия, и оценки заносят в ту же таблицу. Соединяя отрезками помеченные клетки таблицы, получают два профиля:

фактической и оптимальной стратегии предприятия. Чем ближе фактический профиль к оптимальному, тем ближе стратегия предприятия к оптимальной. Если по отдельным характеристикам стратегия предприятия далеко отстоит от оптимальной, следовательно, именно здесь и находятся «узкие места» в стратегии и именно сюда нужно направить основные усилия для ликвидации стратегического разрыва.

Таблица 7.2

Характеристики	Оценки отклонения, баллы										
	Сильно		Средне		Слабо			Средне		Сильно	
	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
Политика роста											
Рыночная дифференциация											
Продуктовая дифференциация											
Лидерство в снижении издержек											
Примечание: «●» - оптимальная стратегия, «+» - фактическая стратегия фирмы											

В данном примере фактическая стратегия сильно отстает от оптимальной по параметру продуктовой дифференциации. Предприятие уделяет излишнее внимание лидерству в снижении издержек, тогда как для покупателей важна дифференциация продукции. Таким образом, для ликвидации стратегического разрыва предприятию следует обратить внимание на освоение новых модификаций продукции.

Для более точной оценки стратегической позиции предприятия в различных направлениях его деятельности используются специальные методы диагностики, самые распространенные из которых – SWOT-анализ, матрица БКГ, матрица Мак-Кинси, конкурентный анализ.

SWOT-анализ. Название SWOT – английская аббревиатура: strengths, weaknesses, opportunities, threats: сильные, слабые стороны, возможность и опасности. Общий алгоритм SWOT-анализа представлен на рис. 7.3.

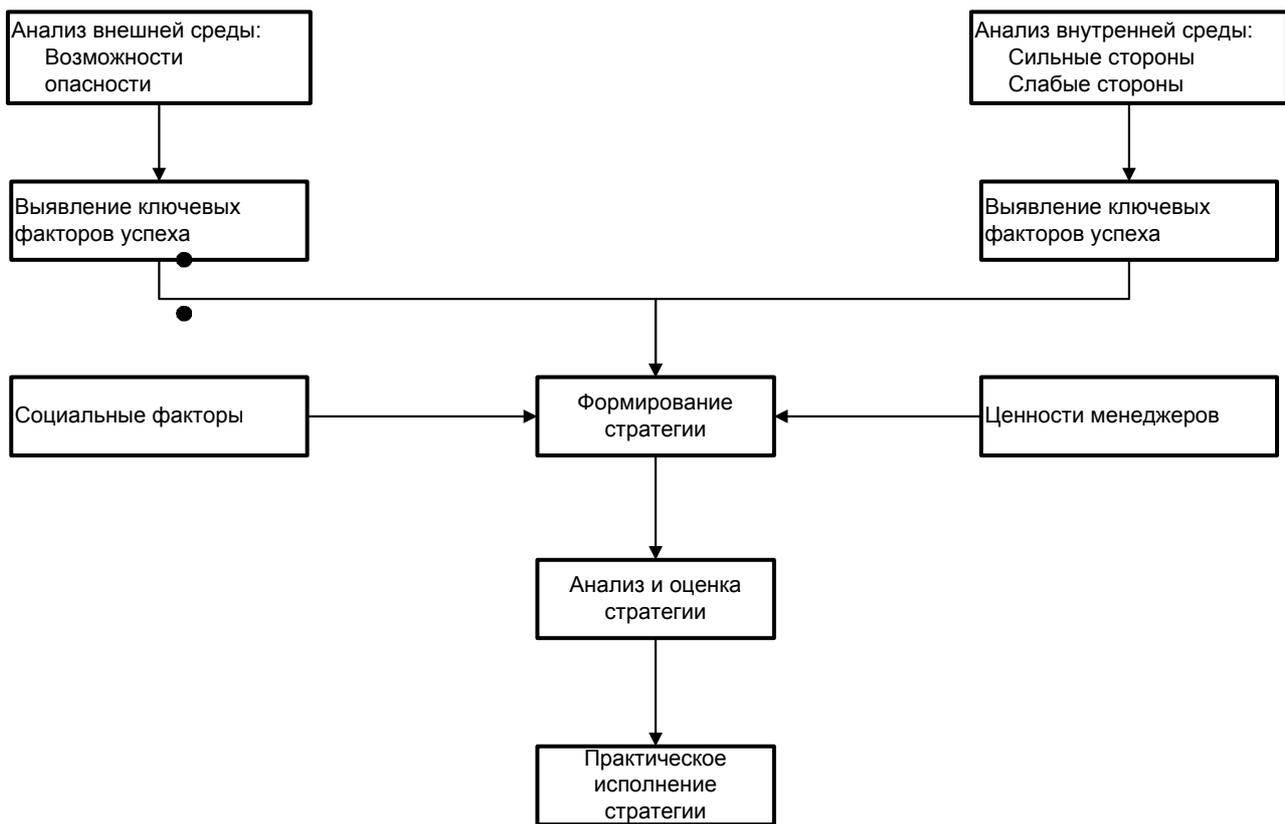


Рис. 7.3. Общий алгоритм SWOT-анализа

Результаты SWOT-анализа оформляются в виде матрицы, как видно из рис. 7.4).

Сильные стороны	Слабые стороны
Возможности	Опасности

Рис. 7.4. Матрица SWOT-анализа

Очевидные преимущества SWOT-анализа – его простота, логичность, удобство восприятия, поэтому он широко применяется на практике. Однако эта модель слабо формализована и не дает никаких рекомендаций по формированию стратегии. Этим можно объяснить появление других, более сложных методов анализа стратегии.

Матрица БКГ. Матрица Бостонской консультационной группы (БКГ) позволяет определить стратегическую позицию предприятия по каждому направлению его деятельности, и на основе анализа этой

позиции выбрать правильную стратегию действий предприятия на рынке и оптимальную стратегию перераспределения финансовых потоков между разными направлениями деятельности. Строки матрицы – темп роста рынка, столбцы – относительная доля рынка (представлены на рис. 7.5.) Темп роста рынка – важнейшая характеристика привлекательности рынка. Относительная доля рынка, т. е. доля рынка по сравнению с ведущим конкурентом, показывает, насколько сильны позиции предприятия на данном рынке.

Темп роста рынка	Высокий	«Звезда»	«Дикая кошка»
	Низкий	«Дойная корова»	«Собака»
		Высокая	Низкая
		Относительная доля рынка	

Рис. 7.5. Матрица БКГ

Таким образом, матрица БКГ разбивает все направления деятельности предприятия на четыре группы: «звезды», «дойная корова», «собака» и «дикая кошка». В отношении каждой из этих групп необходима своя стратегия.

«Звезда» – это идеальный случай, сочетающий высокие перспективы роста рынка с сильными позициями предприятия на этом рынке. Звезды – источник не только краткосрочной, но и долгосрочной прибыли для предприятия, а потому они являются наилучшим объектом для выгодных капиталовложений. «Звезды» следует оберегать и укреплять.

«Дойная корова» – случай, когда предприятие имеет сильные позиции на зрелом рынке. Эти направления деятельности приносят предприятию высокую стабильную прибыль, хотя роста здесь не предвидится. Поэтому в отношении таких направлений деятельности предприятие стремиться сохранить долю рынка на имеющемся уровне. Основная цель предприятия в отношении «дойных коров» – получение максимальной прибыли за короткий период. Капиталовложения здесь ограничиваются необходимым минимумом. Прибыль «дойных коров» инвестируется в другие, более перспективные направления деятельности.

«Собаки» – ситуация, когда слабые позиции предприятия сочетаются с низкими темпами роста рынка. Такие направления

деятельности бесперспективны, а потому в общем случае предприятие старается избавиться от «собак». Как следствие, в отношении «собак» применяются стратегии изъятия капиталовложений и «сбора урожая», т. е. получение максимально возможной прибыли за минимально возможный срок.

«Дикие кошки» – направления деятельности, где позиции предприятия шаткие, но перспективы развития рынка достаточно заманчивые. Их иногда называют также «знаками вопроса», или «трудными детьми». Такие направления деятельности требуют более тщательной оценки. Здесь у предприятия есть несколько стратегических возможностей:

- инвестировать в такие направления деятельности, чтобы упрочнить позиции предприятия на перспективных рынках и превратить «дикую кошку» в «звезду»;

- ликвидировать данное направление деятельности, если у предприятия нет возможности осуществлять инвестиции.

Достоинство модели БКГ:

- матрица предполагает дифференцированный подход к разработке стратегии в зависимости от особенностей каждого направления деятельности;

- матрица БКГ может служить основой для анализа взаимодействия между различными направлениями деятельности, анализа различных стадий развития каждого направления деятельности;

- матрица БКГ проста и понятна (благодаря удачным названиям «клеток» она хорошо воспринимается и запоминается).

Недостатки модели БКГ:

- темпы роста рынка не всегда могут служить адекватной оценкой привлекательности рынка: кроме роста, важны такие факторы, как абсолютный размер рынка, цикличность, сезонность, юридические ограничения и др.; кроме того, темпы роста рынка зависят от стадии жизненного цикла продукции;

- относительная доля рынка не всегда точно характеризует конкурентный статус предприятия: помимо доли рынка, важную роль здесь играют финансовая мощь предприятия, качество продукции, обладание патентами, лицензиями, адекватность системы управления предприятием;

- модель не учитывает взаимосвязь разных направлений деятельности фирмы (синергический эффект): иногда «собака» может быть необходима для оптимизации деятельности «звезды» и т. п.

Таким образом, матрица БКГ весьма удобна, но имеет ограниченный спектр применения в стратегическом контроллинге.

Матрица Мак-Кинси. Разработана одноименной консультационной фирмой по заказу фирмы «Дженерал электрик» и представляет собой развитие и обобщение матрицы БКГ. Вместо темпа роста рынка здесь используется комплексный показатель привлекательности рынка, а вместо относительной доли рынка – комплексный показатель конкурентоспособности предприятия, представленные на рис. 7.6. Поэтому в отличие от матрицы БКГ матрица Мак-Кинси имеет более широкую сферу применения.

По сравнению с матрицей БКГ в матрице Мак-Кинси отражен более гибкий подход к формированию стратегии. Например, если конкурентный статус предприятия слабый, а прогнозы развития рынка не предвещают бурного роста («собака»), это еще не значит, будто данное направление деятельности необходимо бросить: может случиться, что «собака» снизит риск или увеличит эффективность деятельности предприятия в других, более перспективных сферах, т. е. проявится синергический эффект.

Конкурентный статус	Сильный	Извлечь максимальную выгоду или уйти	Реинвестировать прибыль или извлечь максимальную выгоду	Инвестировать или удержать позиции
	Средний	Медленно уходить	Извлечь максимальную выгоду или уйти	Инвестировать, реинвестировать прибыль
	Слабый	Уходить быстро, медленно или остаться	Остаться или медленно уходить	Инвестировать, реинвестировать, уходить
		Низкая	Средняя	Высокая

Рис. 7.6. Матрица Мак-Кинси

Для использования этой матрицы требуется рассчитать комплексные показатели привлекательности рынка и конкурентного статуса предприятия.

Комплексный показатель привлекательности рынка рассчитывается по формуле

$$K = \alpha G + \beta P + \gamma O - \sigma T ,$$

где G, P, O, T – комплексные показатели перспектив роста, рентабельности, возможностей, опасностей соответственно;

$\alpha, \beta, \gamma, \sigma$ – весовые коэффициенты;

$$\alpha + \beta + \gamma + \sigma = 1.$$

Для установления весовых коэффициентов контроллер должен помнить, на какой стадии жизненного цикла находится данное направление деятельности: на ранних стадиях важны показатели роста, на стадии зрелости – показатели рентабельности и т. д.

Комплексные показатели возможностей и опасностей рассчитываются на основании матрицы SWOT следующим образом:

$$O = \sum O_i K_j; \quad T = \sum t_i l_j,$$

где O_i – оценка I-й возможности в баллах; K_j – значимость (вес) I-й возможности; t_i – оценка j-й опасности; l_i – значимость (вес) j-й опасности.

Расчет комплексных показателей перспектив роста G и рентабельности P проводится аналогичным образом.

Для оценки перспектив роста используются следующие параметры:

- темп роста соответствующего сектора экономики;
- прирост численности потребителей;
- степень устаревания продукции;
- степень обновления технологии;
- динамика географического расширения рынка и др.

Для оценки рентабельности используются следующие параметры:

- колебание цен;
- колебание объемов продаж;
- цикличность спроса;
- емкость рынка по сравнению с производственными мощностями в отрасли (т. е. имеются ли в отрасли простаивающие мощности);
- длительность жизненного цикла продукции;
- затраты, необходимые для выхода на рынок;
- перспективы движения цен на рынках ресурсов;
- время и стоимость разработки новой продукции и др.

Комплексный показатель конкурентного статуса предприятия рассчитывается по формуле

$$КСП = \frac{I_f - I_k}{I_0 - I_k} \cdot \frac{S_f}{S_0} \cdot \frac{C_f}{C_0},$$

где I_f, I_k, I_0 – фактический, критический (минимально возможный) и оптимальный уровни капиталовложений соответственно; C_f, C_0 – фактический и максимально возможный потенциал предприятия

соответственно; S_f, S_0 – оценки действующей и оптимальной стратегии предприятия соответственно.

Из формулы видно, что конкурентный статус предприятия определяется, во-первых, уровнем капиталовложений, во-вторых, стратегией и, в-третьих, потенциалом предприятия.

Оценка уровня капиталовложений основана на предположении о том, что существует оптимальный уровень капиталовложений, при котором рентабельность вложенного капитала максимальна. В то же время для каждого направления деятельности существует минимальное значение капиталовложений, без которого прибыли от данного направления деятельности вообще нельзя получить.

У матрицы Мак-Кинси есть как достоинства, так и недостатки (табл.7.3):

Таблица 7.3

Достоинства и недостатки матрицы Мак-Кинси

Достоинства	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> - Более широкая сфера применения по сравнению с матрицей БКГ - Более детальный анализ привлекательности рынка и конкурентного статуса предприятия за счет увеличения количества оцениваемых факторов 	<ul style="list-style-type: none"> - Не учитывается возможность активного воздействия предприятия на среду - Предполагается, что будущее можно предсказать с достаточной степенью точности, хотя при высоком уровне неопределенности это не всегда возможно - Субъективизм в оценке показателей - Расплывчатость рекомендации

Таким образом, матрица Мак-Кинси представляет собой более тонкий, но и более сложный инструмент стратегического контроллинга по сравнению с матрицей БКГ.

Конкурентный анализ по Портеру. Для анализа положения предприятия в конкуренции М. Портер предположил изобразить своего рода «поле сил». На любое предприятие воздействуют пять основных сил, как видно из рис.7.7:

- Влияние покупателей;
- Влияние поставщиков;
- Возможность появления новых конкурентов;
- Существование товаров-заменителей;
- Действие конкурентов внутри отрасли.

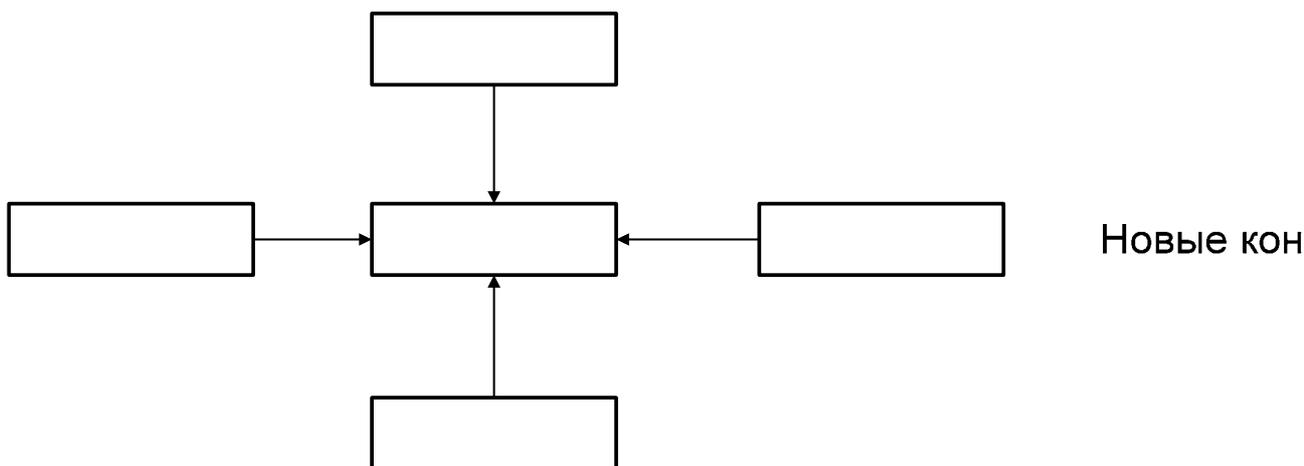


Рис. 7.7. Пять сил Поттера

Появление в отрасли новых поставщиков зависит от существования «входных барьеров» – препятствие к входу на соответствующий рынок: Внутриотр
конкуре

- потребность в крупных капиталовложениях (например, в капиталоемких отраслях, где для запуска производства необходимы крупные инвестиции в основные фонды, технологию и т. д.);

- необходимость обладания патентами, лицензиями для проникновения на рынок (это особенно важно в наукоемких отраслях);

- эффект масштаба: во многих отраслях мелкое производство не может быть экономически эффективным, и для того, чтобы выйти на рынок, необходимо быть крупным производителем; Товары-зам

- необходимость значительных затрат на маркетинг, рекламу, создание каналов товародвижения;

- ограниченность доступа к ресурсам (имеются в виду не только контакты с поставщиками, но и наличие квалифицированных кадров, информации и др.);

- государственное регулирование (например, появлению зарубежных конкурентов могут препятствовать таможенные ограничения);

- дифференциация продукции или услуг, когда у покупателей формируется приверженность той или иной торговой марке и др.

Товары-заменители (товары-субституты) – это товары или услуги, удовлетворяющие одни и те же потребности покупателей (например, сок и газированная вода). Существование товаров-заменителей обостряет конкуренцию. Эффективные средства в конкуренции с товарами-заменителями:

- дифференциация товара, разработка новых моделей;
- маркетинговая кампания, включающая рекламу и другие методы продвижения товара;
- ценовая конкуренция;

– хорошая организация сбыта и высокое качество обслуживания и др.

Конкуренция внутри отрасли становится особенно острой при следующих условиях:

– зрелость рынка, стабилизация или снижение объема продаж всей отрасли;

– наличие простаивающих мощностей;

– большое количество конкурентов;

– однородность, недифференцированность товаров;

– наличие препятствий для снижения издержек (эти препятствие могут быть обусловлены технологией, стоимостью ресурсов);

– высокие постоянные затраты, высокие затраты на хранение продукции;

– наличие высоких барьеров выхода, когда выход из отрасли связан со значительными финансовыми потерями.

Воздействие поставщиков проявляется главным образом в ценах и качестве поставляемых ресурсов, а также в условиях обслуживания. Сила поставщиков определяется следующими факторами:

– отсутствие заменителей для поставляемых ресурсов;

– важность данного ресурса для предприятия – покупателя;

– относительные размеры поставщика (крупной фирме проще самой диктовать свои условия, чем мелкой);

– удельным весом отрасли в структуре продаж поставщика (если этот удельный вес невелик, поставщик может повысить цену или снизить качество ресурсов, не опасаясь потерять рынок сбыта).

Влияние покупателей заключается в требованиях снизить цены, повысить качество продукции, улучшить обслуживание. Сила покупателей зависит от следующих факторов:

– размера фирмы-покупателя;

– степени однородности продукции и диапазона ее применения;

– уровня информированности покупателей;

– важности продукции для покупателя и др.

Проанализировав «поле сил», предприятие может выбрать оптимальную стратегию. По мнению многих исследователей, существуют три универсальных стратегии – снижение издержек, дифференциация и фокусирование.

Смысл *стратегии снижения издержек* – низкие издержки позволяют снизить цену. Для осуществления этой стратегии необходим большой объем производства, мощная производственная база, эффективная технология, удобный в изготовлении дизайн изделия, четкая организация производства, «дешёвая» система распределения. Опасность

этой стратегии в том, что конкуренты могут объявить «ценовую войну», и тогда ни один конкурент не сможет получить достаточно высокую прибыль. Еще одна опасность – появление новых, более эффективных технологий, которые могут свести на нет конкурентное преимущество в издержках. Кроме того, данная стратегия слабо учитывает маркетинговые аспекты конкуренции.

Стратегия дифференциации заключается в том, чтобы выпускать уникальную, индивидуализированную продукцию с учетом специфических требований каждой группы потребителей и тем самым перевести конкуренцию в плоскость качества и технических свойств продукции. Дифференциация может также заключаться в создании имиджа марки, особом послепродажном обслуживании. Применение этой стратегии требует навыков маркетинговой деятельности, «творческой жилки», гибкости производства. Опасность заключается в том, что часто для покупателей цена не менее важна, чем свойства товара. Кроме того, подчас дифференциация сводится к имитации, и как только потребители начинают это понимать, стратегия псевдодифференциации перестает «работать».

Суть *стратегии фокусирования* – сосредоточить внимание на одном сегменте рынка, чтобы ориентироваться на специфические требования именно этого сегмента. Как и предыдущая, данная стратегия также требует самого тщательного маркетингового анализа. Рискованность стратегии фокусирования в том, что товар может потерять свою привлекательность для выбранного сегмента рынка, например, вследствие сокращения объема данного сегмента.

Анализ «пяти сил Портера» носит динамичный характер, позволяет учитывать особенности конкурентной ситуации, однако он не дает никаких конкурентных рекомендаций, оставляя возможность контроллеру самому выбрать оптимальную стратегию.

Воздействие сил Портера часто носит случайный, спонтанный характер, и предсказать его бывает довольно сложно. Поэтому в тех случаях, когда требуется принять экстренное решение по стратегии предприятия, целесообразно использовать диагностику со слабым сигналом.

Диагностика по слабым сигналам. Суть данного метода диагностики состоит в том, чтобы своевременно определить слабые сигналы – ранние и неточные признаки наступления кризисных ситуаций – и своевременно отреагировать на них.

Необходимость диагностики по слабым сигналам возникает в ситуации, когда уровень нестабильности среды предприятия чрезвычайно высок.

В условиях нестабильности сведения о возникающей угрозе возрастают постепенно: вначале появляются первые признаки изменения во внешней среде, затем определяется возможный источник этих изменений, и угроза конкретизируется (но не настолько, чтобы рассчитать, как данная угроза отразится на доходах предприятия). В дальнейшем становится возможным определить меры противодействия возникшей угрозе, хотя информации еще не вполне достаточно для расчета и анализа последствий. Они могут быть рассчитаны и проанализированы лишь тогда, когда действие фирмы направлено на предотвращение воздействия угрозы.

Для того чтобы своевременно реагировать на сигналы, поступающие как извне, так и из внутренней среды, в рамках системы контроллинга должно быть организовано наблюдение за большим количеством параметров, характеризующих условия жизнедеятельности предприятия. Это сложно, но сложность проблемы не может быть оправданием для отказа от ее решения.

Наиболее целесообразным направлением для организации контроля за параметрами внешней и внутренней сред является организация *мониторинга* – непрерывного систематического наблюдения, сбора и анализа поступающей информации.

Мониторинг должен включать в себя следующие основные разделы:

- перечень наблюдаемых целевых критериев оценки деятельности предприятия;
- принципы количественной и качественной оценок внешних и внутренних сигналов;
- периодичность наблюдения установленных критериев;
- методы анализа возможных последствий выявленных в процессе наблюдения исходных экономических явлений и порождаемых ими цепочек экономических явлений;
- методы определения «контрольных точек» в цепочках экономических явлений и порядок наблюдения за этими точками;
- методы экономического анализа внутри предприятия, обобщения результатов наблюдения динамики значения критериев;
- принципы выработки антикризисных управленческих решений на основе результатов наблюдений и экономического анализа.

Мониторинг «отлавливает» сильные и слабые сигналы, поступающие из внутренней и внешней сред. Сразу после получения сигнала служба контроллинга разрабатывает предложения о возможной реакции на него.

Выбор метода реакции зависит от скорости развития конкретной

ситуации во внешней среде и от имеющейся информации – уровня осведомленности предприятия.

Последовательность принятия решения в условиях слабых сигналов представлена на рис. 7.8.

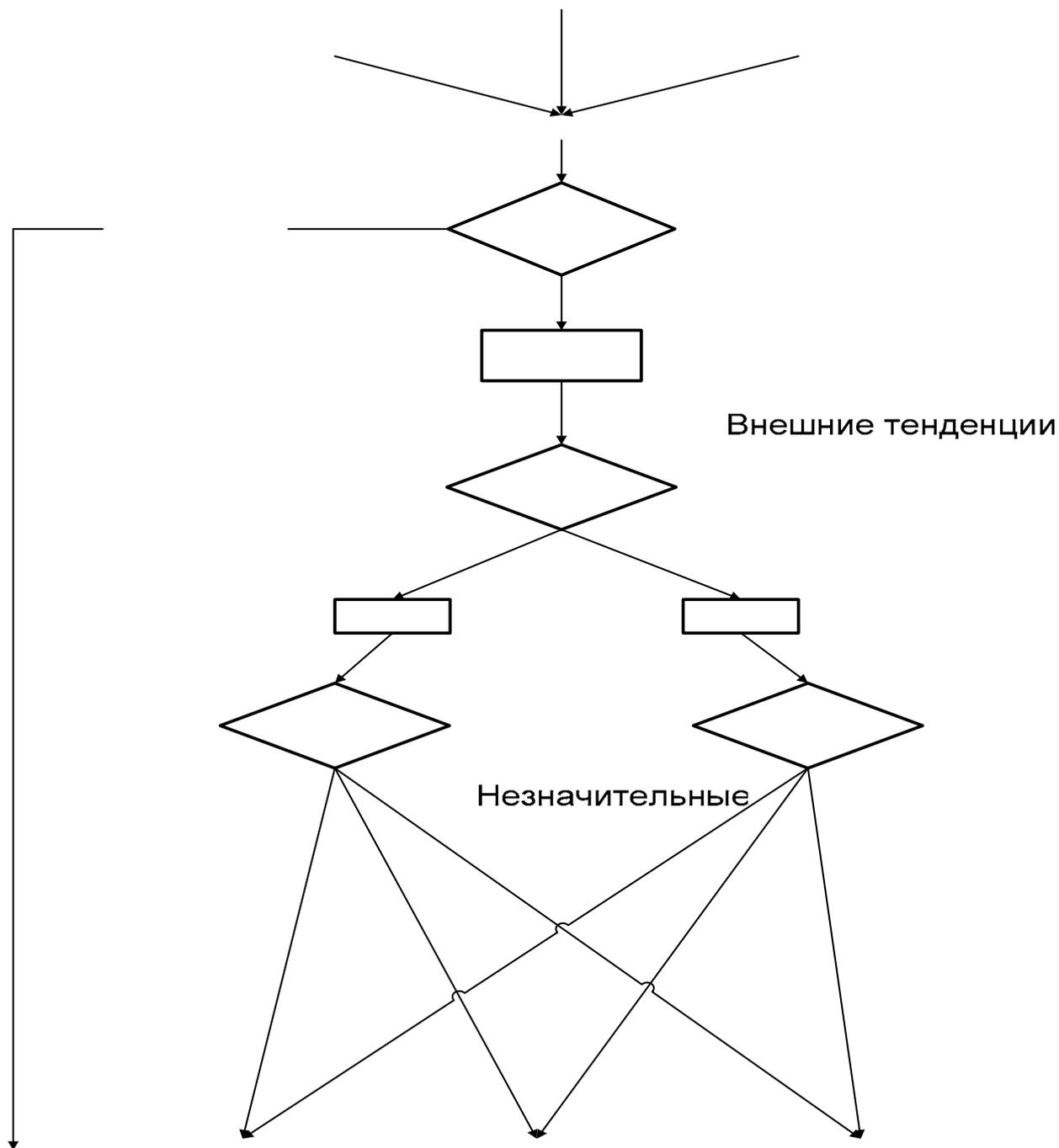


Рис. 7.8. Последовательность принятия решений в условиях слабых сигналов

Методы оперативной диагностики. Оперативная диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия служит базой для

принятия текущих, оперативных управленческих решений. Она отслеживает и оценивает ключевые сферы деятельности предприятия и, прежде всего, анализирует финансовое состояние, безубыточность, материальные и информационные потоки, оценивает риск и вырабатывает рекомендации по управлению рисками.

Анализ финансового состояния. Одна из ключевых задач, решаемых службой контроллинга на предприятии, – это анализ и диагностика финансового состояния предприятия.

Анализ финансового состояния позволяет определить, насколько устойчиво предприятие, способно ли оно своевременно расплатиться со своими кредиторами, какую прибыль оно получило и почему.

Цель финансового анализа – оценка прошлой деятельности предприятия, его положения на данный момент и его будущего потенциала.

Финансовое состояние предприятия необходимо рассматривать в такой последовательности:

- 1) отражение в балансе средств предприятия;
- 2) распределение прибыли;
- 3) образование и использование фондов экономического стимулирования;
- 4) наличие собственных оборотных и приравняемых к ним средств;
- 5) состояние и использование оборотных средств;
- 6) оборачиваемость оборотных средств.

Одна из важнейших задач финансового анализа – определение и анализ прибыли предприятия. Для анализа прибыли, понимаемой как разность между доходами и расходами, используются показатели рентабельности.

Рентабельность собственных средств равна прибыли, приходящейся на 1 руб. собственных средств:

$$P_{cc} = \frac{\Pi_p}{CC},$$

где Π_p – прибыль; CC – собственные средства.

Коэффициент рентабельности собственных средств характеризует эффективность использования собственных средств. Он особенно важен для собственников предприятия: чем выше рентабельность собственных средств, тем большую выгоду предприятие приносит своим акционерам.

Показатель рентабельности капитала характеризует эффективность использования долгосрочного инвестирования в предприятие средств вне зависимости от источников этих средств:

$$P_k = \frac{\Pi_p}{K},$$

где K – капитал.

Чем выше рентабельность капитала, тем лучше. Под капиталом понимают все долгосрочные источники финансирования, используемые предприятием: собственные средства (уставный капитал, фонды, резервы, нераспределенная прибыль) и долгосрочные заемные средства (кредиты, займы и др.). Кредиторская задолженность, как и другие краткосрочные обязательства, не являются источником долгосрочного капитала, а потому в расчете этого показателя не участвует. Формула расчета капитала следующая:

$$K = CC + D_d = A - D_k,$$

где D_d – долгосрочные заемные средства; A – итог баланса; D_k – краткосрочная задолженность.

Коэффициент рентабельности деятельности показывает долю прибыли в выручке предприятия:

$$P_d = \frac{\Pi_p}{B},$$

где B – выручка.

Помимо рентабельности, важнейшими показателями, характеризующими эффективность использования средств предприятия, являются показатели оборачиваемости. В целом оборачиваемость показывает, сколько раз за анализируемый период активы той или иной группы «обернутся», т. е. превратятся в деньги.

Оборачиваемость капитала показывает, сколько раз за рассматриваемый период капитал предприятия превращается в деньги, какую выручку приносит каждый рубль капитала (чем выше оборачиваемость, тем быстрее «крутится» капитал):

$$O_k = \frac{B}{K}.$$

Анализ оборачиваемости капитала показывает, что на ее величину влияют оборачиваемость основных средств и оборотного капитала соответственно, и чем они выше, тем эффективнее предприятие использует соответствующую группу активов.

Анализ оборачиваемости оборотного капитала можно сделать еще более детальным, рассчитав оборачиваемость каждой группы активов, входящих в состав оборотных средств: запасов, дебиторской задолженности, кредиторской задолженности.

$$O_z = \frac{B}{Z}; T_z = \frac{Z}{B \cdot T} = \frac{T}{O_z},$$

где O_3 – оборачиваемость запасов; $З$ – средняя стоимость запасов за период; T_3 – срок оборачиваемости запасов (дней); T – длительность периода (дней).

Чем выше оборачиваемость запасов, тем меньший «балласт» запасов требуется предприятию для получения соответствующего объема выручки:

$$O_3 = \frac{B}{D_3}; T_3 = \frac{D_3}{B \cdot T} = \frac{T}{O_3},$$

где O_3 – оборачиваемость дебиторской задолженности; D_3 – средняя величина дебиторской задолженности за период; T_3 – срок оборачиваемости дебиторской задолженности (дней).

Чем меньше срок оборачиваемости дебиторской задолженности, тем скорее предприятие получает деньги за отгруженную покупателям продукцию, что благоприятно для финансового положения предприятия, однако иногда увеличение срока кредита, представляемого покупателям, помогает нарастить объем реализации, поэтому значение этого коэффициента полезно сравнивать с показателями конкурентов:

$$O_k = \frac{B}{K_3}; T_k = \frac{K_3}{B \cdot T} = \frac{T}{O_k},$$

где O_k – оборачиваемость кредиторской задолженности; K_3 – средняя величина кредиторской задолженности за период; T_k – срок оборачиваемости кредиторской задолженности (дней).

Чем медленнее предприятие оплачивает кредиторскую задолженность, тем дольше оно пользуется беспроцентным кредитом от поставщиков, а потому низкая оборачиваемость кредиторской задолженности выгодна предприятию; однако чересчур низкие значения этого показателя могут подорвать репутацию предприятия как надежного заемщика, кроме того, за несвоевременную оплату кредиторской задолженности могут взиматься пени, штрафы и т. д.

На основе представленных выше показателей можно рассчитать *срок оборачиваемости* оборотного капитала:

$$T_{об} = T_3 + T_3 - T_k.$$

Данный показатель позволяет понять, за сколько дней оборотный капитал превращается в деньги (чем быстрее это происходит, тем лучше). Оборачиваемость по своему смыслу тесно связана с платежеспособностью предприятия, т. е. способностью своевременно рассчитываться по своим долгам. Основные показатели платежеспособности – коэффициент покрытия, коэффициент срочной ликвидности, коэффициент абсолютной ликвидности.

Коэффициент покрытия характеризует способность предприятия

покрыть свои краткосрочные обязательства из наиболее легкорезализуемой части активов – оборотных средств:

$$K_n = \frac{O_{\text{б}}}{D_{\text{к}}}.$$

Увеличение коэффициента покрытия – симптом наличия чрезмерных запасов оборотных средств, постоянное снижение коэффициента означает возрастающий риск неплатежеспособности.

Коэффициент срочной ликвидности характеризует возможность погашения краткосрочной задолженности по первому требованию:

$$K_{\text{сл}} = \frac{O_{\text{б}} - З}{D_{\text{к}}}.$$

Здесь также могут быть отраслевые различия: если в целом нормальным считается значение коэффициента срочной ликвидности не ниже 1, то в розничной торговле он может снижаться до 0,4-0,5, поскольку товарно-материальные запасы в торговле высоколиквидны, т. е. способны быстро превращаться в деньги.

Коэффициент абсолютной ликвидности показывает долю краткосрочных обязательств, которую предприятие может погасить сразу, не дожидаясь оплаты дебиторской задолженности и реализации других активов:

$$K_{\text{ал}} = \frac{D_{\text{н}} + \Phi_{\text{к}}}{D_{\text{к}}},$$

где $D_{\text{н}}$ – денежные средства; $\Phi_{\text{к}}$ – краткосрочные финансовые вложения.

Нормальным считается значение коэффициента абсолютной ликвидности не ниже 0,1, но слишком высокое значение показателя говорит о неэффективности использования денежных средств.

Кроме этих коэффициентов используются также показатели покрытия долгов и ликвидности, требующие более точной оценки собственных мобильных средств по критерию скорости их реализации, а также по оценке срочности платежей:

$$C_{\text{нп}} = \frac{\text{НРИ}}{\text{СД} + \text{СП}},$$

где $C_{\text{нп}}$ – степень немедленного покрытия долгов; *НРИ* – стоимость немедленно реализуемого имущества; *СД* – срочные долги; *СП* – срочные платежи наличными;

$$C_{\text{нк}} = \frac{\text{БРИ}}{D_{\text{к}} + D_{\text{с}} + П_{\text{к}}},$$

где $C_{\text{нк}}$ – степень покрытия краткосрочных долгов; *БРИ* – стоимость быстро реализуемого имущества; $D_{\text{с}}$ – среднесрочная задолженность; $П_{\text{к}}$ – краткосрочные платежи наличными;

$$C_{on} = \frac{CвИР}{Д_к + П_к},$$

где C_{on} – степень общего покрытия; $CвИР$ – сумма свободного имущества и резервов.

Помимо коэффициентов платежеспособности, существуют специальные показатели оценки финансовой устойчивости предприятия, характеризующие степень независимости от внешних источников финансирования. Важнейшие среди них – коэффициент автономии и коэффициент маневренности собственных средств.

Коэффициент автономии характеризует степень независимости предприятия от внешних источников финансирования:

$$K_a = \frac{СС}{А}.$$

Значение коэффициента автономии было больше 0,5 (иначе у предприятия могут возникнуть сложности в погашения долга).

Коэффициент маневренности собственных средств показывает долю собственных средств предприятия, вложенную в оборотные средства:

$$K_m = \frac{O_б - Д_к}{СС}.$$

Слишком низкое значение коэффициента маневренности собственных средств свидетельствует о том, что все собственные средства предприятия «заморожены» в основных фондах, а значит, обладают низкой мобильностью. Слишком высокое значение показателя может свидетельствовать о расточительности в использовании дорогих собственных средств, нерациональной политике использования коммерческого кредита. Поэтому оптимальное значение этого показателя зависит от специфики отрасли и конкретного предприятия.

Взаимосвязь и взаимозависимость наиболее важных из представленных выше показателей хорошо иллюстрируются при помощи «пирамиды показателей».

Пирамиды показателей помогают выявить рычаги управления эффективностью деятельности предприятия. Например, для того чтобы увеличить рентабельность собственных средств, можно либо увеличить эффективность использования капитала в целом, либо наращивать долю заемных средств. Второй путь может оказаться рискованным, поскольку предприятие должно погасить свои долги, а следовательно, наращивать заемные средства можно лишь до определенного предела. Для увеличения рентабельности капитала существуют два основных пути: первый – увеличение рентабельности деятельности за счет увеличения цен и снижения затрат, второй – ускорение оборачиваемости активов, как видно из рис. 7.9.



Рис. 7.9. Пирамиды показателей

Таким образом, при помощи пирамиды показателей контроллер может не только сделать выводы о финансовом состоянии предприятия в настоящий момент, но и предложить пути решения имеющихся проблем, выявить благоприятные и неблагоприятные тенденции.

Одной из важнейших задач контроллера на предприятии является своевременное выявление «узких мест» в финансовом положении предприятия и отслеживание «слабых сигналов» о наступлении банкротства.

Для предсказания банкротства используют показатель, называемый *Z-счетом Альтмана*, который рассчитывается на основе баланса предприятия и отчета о финансовых результатах, а также рыночной стоимости обычных и привилегированных акции:

$$Z\text{-счет} = \frac{O_{\text{б}} - D_{\text{к}}}{A} \cdot 1,2 + \frac{P + \Phi + \Pi_{\text{рн}}}{A} \cdot 1,4 + \frac{\Pi_{\text{рреал}}}{A} \cdot 3,3 + \frac{УК}{D} \cdot 0,6 + \frac{B_{\text{ч}}}{A},$$

где P – резервы; Φ – фонды; $\Pi_{\text{рн}}$ – нераспределенная прибыль; $\Pi_{\text{рреал}}$ – результат от реализации (т. е. выручка от реализации продукции, работ, услуг за вычетом затрат на производство и реализацию, но без учета

результатов от прочей реализации и внереализационных операции); $УК$ – уставный капитал; $B_ч$ – чистая выручка.

По рассчитанному значению Z -счета можно сделать выводы о степени вероятности банкротства:

<i>Значение Z-счета</i>	<i>Вероятность банкротства</i>
До 1,80	Очень высокая
От 1,81 до 2,70	Высокая
От 2,71 до 2,90	Существует возможность
2,91 и выше	Очень низкая

Анализ безубыточности. Экспертную диагностику затрат и прибыли предприятия осуществляют при помощи аналитических инструментов контроллинга, основанных на модели «затраты – объем – прибыль». Анализ этой модели, которую часто называют также *моделью безубыточности*, позволяет ответить на следующие вопросы:

1. Какое влияние окажет на прибыль изменение цен на реализуемую продукцию, изменение переменных и постоянных затрат, объема реализации?

2. Какой объем продаж обеспечит достижение безубыточности?

3. Каковы оптимальные объем и структура выпуска?

4. Как изменение в структуре реализации повлияет на прибыль и минимальный безубыточный объем?

5. Какой «запас прочности» есть у предприятия?

6. Какой объем продаж позволит достичь запланированного объема прибыли?

7. Какую прибыль можно ожидать при данном уровне реализации?

8. Какой минимальный уровень цен на продукцию предприятия при заданном объеме выпуска позволит избежать убытков?

9. Как изменение в ассортименте реализуемой продукции повлияет на прибыль и минимальный безубыточный объем?

10. Производить ли товары и услуги самостоятельно или заказывать их на стороне?

11. Какова нижняя граница цены на реализуемую продукцию?

Анализ безубыточности проводят в алгебраической или в графической форме. График взаимосвязи между затратами, объемом и прибылью предприятия представлен на рис. 7.10.

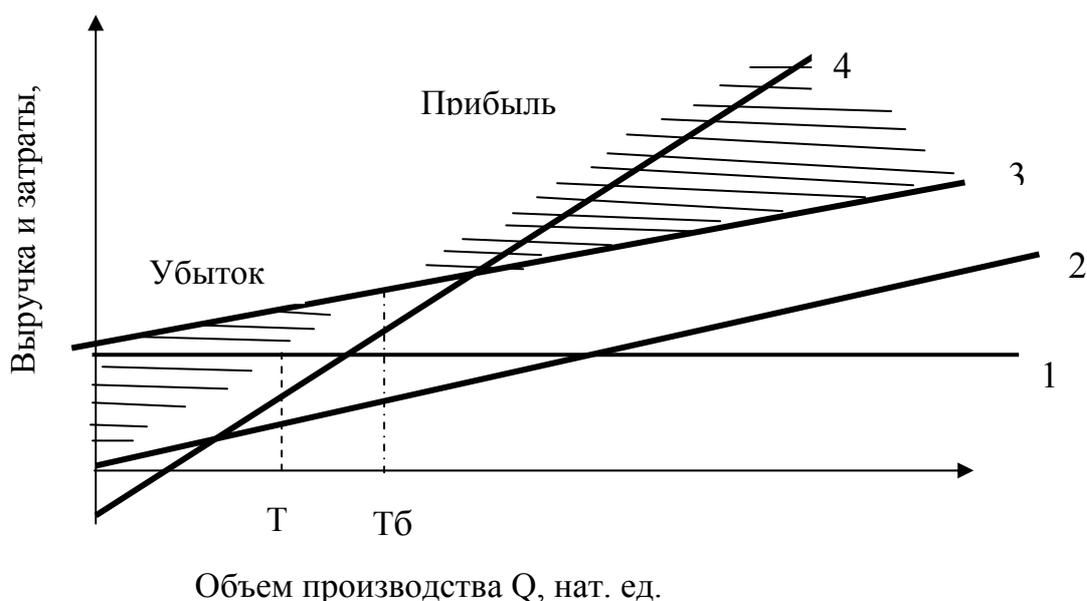


Рис.7.10. График безубыточности:

1 – постоянные затраты; 2 – переменные затраты; 3 – суммарные затраты; 4 – выручка; Тз – точка закрытия; Тб – точка безубыточности (критический объем)

Модель безубыточности опирается на ряд исходных предположений:

- поведение затрат и выручки можно с достаточной точностью выразить линейной функцией одной переменной – объем выпуска (эффективность использования ресурсов и цены на них остаются постоянными в рамках определенного интервала значений объема выпуска);

- ассортимент выпуска и реализации остается постоянным;

- объем производства равен объему реализации;

- все затраты можно классифицировать как постоянные и переменные;

- единственный способ влияния на затраты для руководителя – это изменение объема или структуры выпуска.

Зависимость выручки, переменных, постоянных затрат и прибыли от объема выпуска и реализации продукции можно представить в виде формул:

$$S = P \cdot Q; V = v \cdot Q; F = const,$$

$$I = S - V - F = P \cdot Q - v \cdot Q - F,$$

где S – выручка; P – цена за единицу продукции; Q – объем выпуска и реализации продукции; F – суммарные постоянные затраты; v – переменные затраты на единицу продукции; V – переменные затраты на весь объем выпуска; I – прибыль.

На основании этой модели можно рассчитать ряд аналитических

показателей, помогающих руководителю в принятии решений: маржинальную прибыль, коэффициент выручки, точку безубыточности, силу операционного рычага, кромку безопасности, запас финансовой прочности.

Маржинальная прибыль – это разность между выручкой и переменными затратами. Иногда маржинальную прибыль называют также *суммой покрытия* (это та часть выручки, которая остается на покрытие постоянных затрат и формирование прибыли). Маржинальная прибыль рассчитывается по формуле

$$M = S - V.$$

Маржинальную прибыль можно рассчитать не только на весь объем выпуска в целом, но и на единицу продукции каждого вида (удельную маржинальную прибыль). Экономический смысл этого показателя – прирост прибыли от выпуска каждой дополнительной единицы продукции:

$$m = (S - V); Q = P - v.$$

Коэффициент выручки ($K_{выр}$) показывает, какой процент выручки составляет маржинальная прибыль, т. е. процент выручки, идущий на покрытие постоянных затрат и образование прибыли. Он может рассчитываться либо в процентах, либо в удельных долях:

$$K_{выр} = \frac{S - V}{S} = \frac{P - v}{P}.$$

Коэффициент выручки показывает прирост прибыли предприятия в абсолютном выражении при увеличении выручки на 1 руб.:

$$K_{выр} = \frac{\Delta I}{\Delta S},$$

где ΔI – изменение прибыли, руб.; ΔS – изменение выручки, руб.

Чем больше коэффициент выручки, тем сильнее меняется прибыль в результате колебаний выручки.

Точка безубыточности – это объем выпуска, при котором прибыль предприятия равна нулю, т. е. объем, при котором выручка равна суммарным затратам. Иногда ее называют также *критическим объемом*: ниже этого объема производство становится нерентабельным. Формула расчета:

$$Q^* = \frac{F}{p - v},$$

где Q^* – точка безубыточности (критический объем в натуральном выражении); p – цена единицы продукции; v – переменные затраты на единицу продукции.

Критический объем производства и реализации продукции можно рассчитать не только в натуральном, но и в стоимостном выражении.

Экономический смысл этого показателя – выручка, при которой прибыль предприятия равна нулю; если фактическая выручка предприятия больше критического значения, оно получает прибыль, в противном случае – убыток. Формула расчета:

$$S^* = \frac{F}{p - v} = \frac{F}{K_{\text{выр}}} = Q \cdot p,$$

где S^* – критический объем производства и реализации продукции.

Чем меньше критический объем, тем выше прибыль и меньше операционный риск при прочих равных условиях.

Точка закрытия предприятия – это объем выпуска, при котором предприятие становится экономически неэффективным, т. е. при котором выручка равна постоянным затратам:

$$Q^{**} = \frac{F}{p},$$

где Q^{**} – точка закрытия.

Если фактический объем производства и реализации продукции меньше Q^{**} , предприятие не оправдывает своего существования, и его следует закрыть. Если же фактический объем производства и реализации продукции больше Q^{**} , предприятию следует продолжать свою деятельность, даже если оно получает убыток.

Еще один аналитический показатель, предназначенный для оценки риска, – «кромка безопасности»: это разность между фактическим и критическим объемами выпуска и реализации (в натуральном выражении):

$$K_{\sigma} = Q_{\phi} - Q^*,$$

где K_{σ} – кромка безопасности; Q_{ϕ} – фактический объем выпуска и реализации продукции.

Полезно рассчитать отношение кромки безопасности к фактическому объему (в процентах). Эта величина покажет, на сколько процентов может снизиться объем выпуска и реализации, чтобы предприятию удалось избежать убытка.

$$K\% = \frac{K_{\sigma}}{Q_{\phi}} \cdot 100\%,$$

где $K\%$ – отношение кромки безопасности к фактическому объему, %.

Кромка безопасности характеризует риск предприятия: чем меньше кромка безопасности, тем больше риск того, что фактический объем производства и реализации продукции не достигнет критического уровня Q^* и предприятие окажется в зоне убытков.

Экономический смысл *запаса финансовой прочности* всего предприятия в целом – это стоимостное выражение кромки безопасности. Кромка безопасности показывает, насколько фактический объем близок к критическому, а запас финансовой прочности помогает оценить, насколько фактическая выручка приближается к критической. Формула расчета:

$$Z_{fn} = K_{бр} = S - S^* = p(Q_{ф} - Q^*),$$

где Z_{fn} – запас финансовой прочности.

Запас финансовой прочности показывает, на сколько рублей может снизиться выручка, чтобы предприятие не несло убытка. Чем больше запас финансовой прочности, тем стабильнее положение предприятия.

Если предприятие на графике безубыточности находится справа от критической точки Q^* , его прибыль равна сумме удельной маржинальной прибыли от всех единиц продукции, произведенной сверх критического объема:

$$I = (Q_{ф} - Q^*)m = (Q_{ф} - Q^*)(p - v).$$

Таким образом, любое изменение объема реализации вызывает еще более сильное изменение прибыли. Этот феномен называется *эффектом операционного рычага*.

Сила операционного рычага – это отношение маржинальной прибыли к собственно прибыли:

$$L = \frac{M}{I} = \frac{S - V}{I},$$

где L – сила операционного рычага.

Сила операционного рычага показывает, на сколько процентов изменится прибыль при изменении выручки на 1 %:

$$L = \frac{(\Delta I / I) \cdot 100\%}{(\Delta S / S) \cdot 100\%},$$

т. е. если прибыль близка к нулю, то сила операционного рычага стремиться к бесконечности: даже самые слабые колебания объема производства вокруг критической точки вызывают сильные относительные колебания прибыли.

Зная силу операционного рычага, можно определить, на сколько процентов изменится прибыль при изменении выручки на определенный процент:

$$\frac{\Delta I}{I} \cdot 100\% = L \cdot \frac{\Delta S}{S} \cdot 100\%.$$

Чем больше удельный вес постоянных затрат в общей сумме затрат, тем сильнее действует операционный рычаг.

Анализ материальных потоков. Одним из наиболее

распространенных методов, применяемых в контроллинге материальных потоков, является *ABC-анализ*. В основе этого метода лежит закон, открытый итальянским экономистом В. Парето. Применительно к затратам на создание материальных запасов этот закон формулируется следующим образом: 80% затрат приходится на 20% видов материалов (заметим, что 80% выручки предприятия может приходиться на 20% видов продукции, 80% суммы дебиторской задолженности может числиться за 20% дебиторов, 80% кредиторской задолженности может выпасть на долю 20% поставщиков). Именно этим 20% следует уделять приоритетное внимание.

Суть ABC-анализа материальных потоков состоит в распределении всех видов материалов на три группы:

- группа А – наиболее дорогостоящие виды материалов (те самые 20%, на которые приходится 80% затрат);
- группа В – материалы средней важности (те, на которые в сумме приходится 15% затрат);
- группа С – маловажные материалы (те, суммарная стоимость которых составляет всего 5% всех затрат предприятия на создание материальных запасов).

Материалы группы А заслуживают повышенного контроля, материалы группы В требуют внимания лишь изредка, а управлению запасами материалов группы С не стоит уделять слишком много сил и времени. Именно такая политика поможет предприятию оптимизировать свои затраты на создание материальных запасов, а также наиболее эффективным образом использовать время и усилия своих сотрудников, занимающихся управлением материальными потоками.

Классификация материалов на три группы происходит в несколько этапов. Сначала необходимо составить перечень материалов с указанием их цены, количества и стоимости (табл. 7.4).

Таблица 7.4

Пример перечня материалов

Наименование материала	Цена 1 т, тыс. руб.	Масса, т	Стоимость, тыс. руб.
1	2	3	4
А	1000	12	12000
В	2000	250	500000
С	560	5	2800
Д	68	13	884
Е	190	5400	1026000
F	40	320	12800
G	45	460	20700

1	2	3	4
Н	600	4000	2400000
И	860	300	258000
Ж	700	350	245000
К	2100	135	283500
Л	2500	140	350000
М	3500	4	14000
Н	430	380	163400
О	135	18	230
Р	140	540	75600
Итого			5367114

Затем необходимо расположить все записи перечня материалов в порядке возрастания стоимости (табл. 7.5).

В двух правых графах подсчитана стоимость материалов нарастающим итогом в денежном выражении и в процентах к общей сумме затрат.

Как можно заметить, почти 80% стоимости материалов приходится всего на четыре позиции: *Н,Е,В,Л* (эти позиции относятся к группе А и требуют усиленного контроля).

Позиции К,И,Ж обеспечивают еще 15% стоимости материалов – они относятся к группе В. Остальные материалы не требуют контроля и относятся к группе С.

Таблица 7.5

Упорядоченный перечень материалов

№	Наименование материала	Цена 1т, тыс. руб.	Масса, т	Стоимость, тыс. руб.	Стоимость нарастающим итогом	
					тыс. руб.	доля в общей стоимости материалов, %
1	2	3	4	5	6	7
1	Н	600	4000	2400000	2400000	44,72
2	Е	190	5400	1026000	3426000	63,83
3	В	2000	250	500000	3926000	73,15
4	Л	2500	140	350000	4276000	79,67
5	К	2100	135	283500	455500	84,95
6	И	860	300	258000	4817500	89,76
7	Ж	700	350	245000	5062500	94,32

Окончание табл. 7.5.

1	2	3	4	5	6	7
8	N	430	380	163400	5225900	97,37
9	P	140	540	75600	5301500	98,78
10	G	45	460	20700	5322200	99,16
11	M	3500	4	14000	5336200	99,42
12	F	40	320	12800	5349000	99,66
13	A	1000	12	12000	5361000	99,89
14	C	560	5	2800	5363800	99,94
15	O	135	18	2430	5366230	99,98
16	D	68	13	884	5367114	100,00

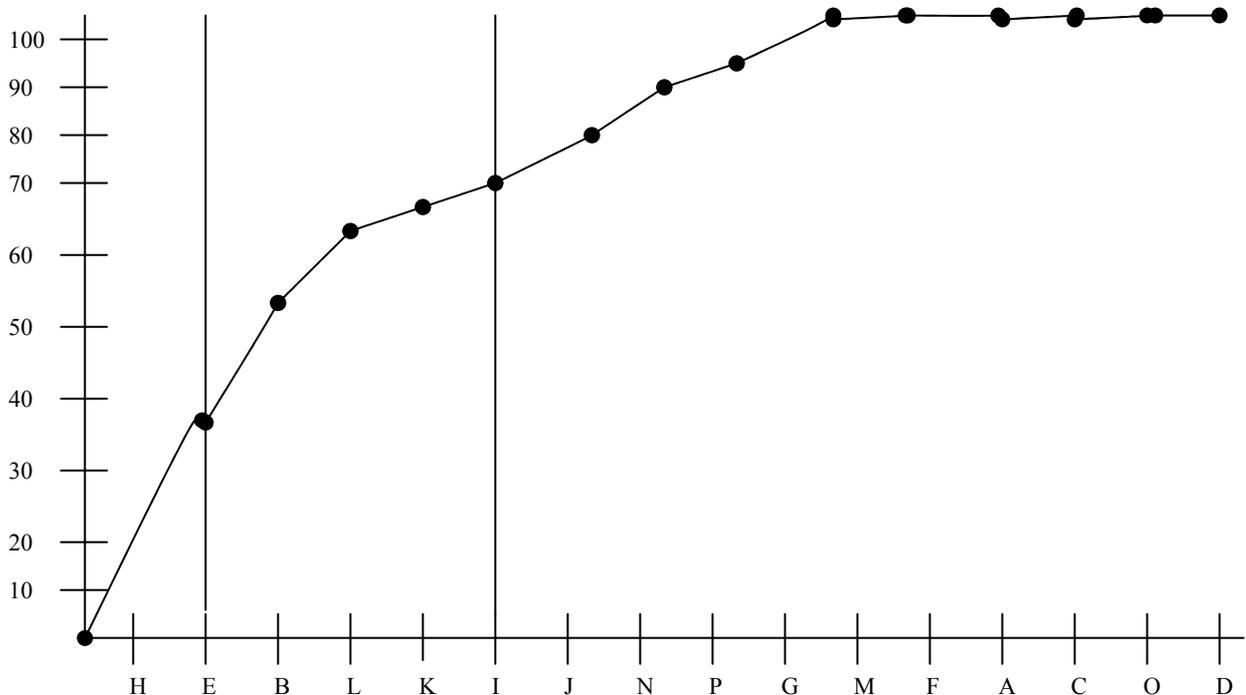


Рис. 7.11. ABC-анализ

Полученные результаты представлены на рис. 7.11.

Проанализировав график, можно заметить, что нарастание суммарной стоимости запасов происходит неравномерно: сначала темпы возрастания велики, а затем они снижаются.

ABC-анализ позволяет концентрировать внимание и усилия на тех направлениях, где ожидается максимальная отдача, поэтому он широко применяется не только для исследования материальных потоков, но и в контроле дебиторской задолженности, выработке товарной стратегии.

Анализ информационных потоков. Важный аспект диагностики предприятий – анализ информационных потоков, он помогает контроллеру понять механизм работы предприятия. В процессе изучения информационных связей и информационных потоков служба контроллинга изучает процессы возникновения, движения и обработки информации, а также направленность и интенсивность документооборота на предприятии.

Цель анализа информационных потоков на предприятии – выявление мест дублирования избытка и недостатка информации, причин ее сбоев и задержек.

7.3. Управленческий учет как основа контроллинга

Основополагающий элемент системы контроллинга на предприятии – управленческий учет. Зачастую само понятие контроллинга ассоциируется с понятием управленческого учета, но это не совсем верно: основная задача управленческого учета – предоставление релевантной информации для принятия управленческих решений; функции контроллинга шире, они включают в себя не только управленческий учет, но и планирование, контроль, координацию, а также выработку рекомендаций для принятия управленческих решений.

Типовая система бухгалтерского учета ориентирована прежде всего на внешнюю отчетность, а система управленческого учета предназначена для решения внутренних задач управления предприятием и является его ноу-хау. Параллельные информационные системы, как правило, нерентабельны и не всегда информативны из-за сбоев в повторном учете, поэтому возникает потребность в интегрированной системе учета.

В менеджменте учет представляет собой сбор, регистрацию и обобщение всей информации, необходимой руководству компании для принятия управленческих решений. По оценке западных бухгалтеров, именно на постановку и ведение управленческого учета тратится до 90% времени и ресурсов, в то время как на традиционный финансовый учет уходит только оставшаяся часть.

Для того чтобы управлять, надо контролировать различные компоненты бизнеса: труд, ценообразование, рентабельность, распределение ответственности и др. Тенденция управленческого учета – охват всех сторон бизнеса.

Отличительным признаком управленческого учета, который необходимо учитывать при создании информационной системы (ИС), является интегрированность. Можно выделить вертикальную и горизонтальную интеграцию.

Горизонтальная интеграция предполагает сопоставимость данных в учетных блоках.

Вертикальная интеграция охватывает цикл принятия управленческих решений: план – организация выполнения плана – учет – контроль – анализ – регулирование. Естественно, учетный компонент – лишь одна из сторон этой интеграции.

Так как узловым моментом в интеграции является сопоставление затрат и доходов, то наиболее важными становятся операции управления доходами, управление расходами и управление результатами через влияние как на доходы, так и на расходы. Такой подход влечет разделение по центрам ответственности: а также регламентацию и анализ взаимодействия структурных подразделений, внутрифирменный анализ рентабельности и других показателей. Вертикальная интеграция является непосредственным отражением концепции контроллинга и должна быть отражена в архитектуре информационной системы.

1. Система управленческого учета предполагает выбор системы показателей, на основании которых происходит оценка результатов деятельности и текущего состояния, а также планирование направлений развития. Можно выделить пять основных шагов построения взаимосвязанных оценочных показателей для предприятия в целом и его подразделений.

2. Выбор основного показателя, который удовлетворял бы цели руководства. В качестве такого показателя могут выступать операционная прибыль, чистая прибыль, рентабельность инвестиций, продаж или другие показатели. Характерно, что комплексная оценка деятельности не сводится к оценке одного показателя. В этом случае могут быть использованы обобщенные показатели.

3. Фиксация методов исчисления составляющих показателей. В частности, при оценке прибыли могут быть использованы различные схемы отнесения затрат на прямые и косвенные издержки.

4. Определение временного момента расчета показателя.

5. Выработка стандартов требований к подразделениям. В частности, классификация подразделений на профит-центры, сервис-центры и центры затрат определяет различие в системе оценок этих подразделений.

6. Определение периодичности отчетов и справочных сводок.

На большинстве российских предприятий система управленческого учета встроена в систему обычного финансового учета, но надо отметить, что эти два вида учета отличаются друг от друга.

Коренное отличие управленческого учета от финансового состоит в том, что финансовый учет ориентируется на внешних пользователей

информации (прежде всего на налоговую инспекцию), а управленческий нацелен на внутренних пользователей (в первую очередь, на руководителей предприятия и его подразделений).

Отличия финансового учета от управленческого представлены в табл. 7.7.

Таблица 7.7

Различия между финансовым и управленческим учетом

Области сравнения	Финансовый учет	Управленческий учет
1	2	3
Основные потребители информации	Внешние пользователи информации (банки, налоговая инспекция и т. д.)	Внутренние пользователи информации (руководитель предприятия, руководители подразделений, сотрудники)
Цели учета	Информирование внешних пользователей (банков, деловых партнеров и т. д.) о финансовом состоянии предприятия, расчет налоговых платежей	Обеспечение информационной поддержки принятия управленческих решений
Обязательность	Требуется по законодательству	Применяется по решению руководства предприятия
Свобода выбора систем бухгалтерского учета	Система двойной записи. Обязательное соответствие нормативным актам	Ограничений по выбору систем учета не существует
Теоретическая база	Нормативные акты	Экономическая теория, теории принятия решений
Используемые измерители	Денежные единицы	Денежные или натуральные единицы
Основной объект анализа	Предприятие в целом	Центры ответственности внутри предприятия, виды продукции, проекты
Частота составления отчетности	Периодически в соответствии с требованиями законодательства	По мере необходимости, в соответствии с потребностями руководства предприятия
Степень надежности	Требует объективности. Ориентирован на контроль прошлого	Зависит от целей планирования. Ориентирован на прогноз будущего
Главное требование к информации	Точность	Релевантность

Таким образом, основная задача управленческого учета – служить информационной опорой для принятия управленческих решений. С этой целью в управленческом учете применяются особые методы учета затрат.

Существующие методы управленческого учета можно классифицировать по различным признакам (рис.7.12). Стрелки показывают возможные сочетания признаков.

Для того чтобы выбрать оптимальный для применения метод затрат, необходимо оценить каждый из существующих методов с точки зрения решения задач контроллинга.

Анализ существующих методов учета затрат показывает, что наиболее подходящими для целей контроллинга являются системы учета по плановой себестоимости (стандарт-костинг) в сочетании с различными вариантами учета по усеченной себестоимости, поскольку именно эти системы обеспечивают максимум информации для принятия управленческих решений.

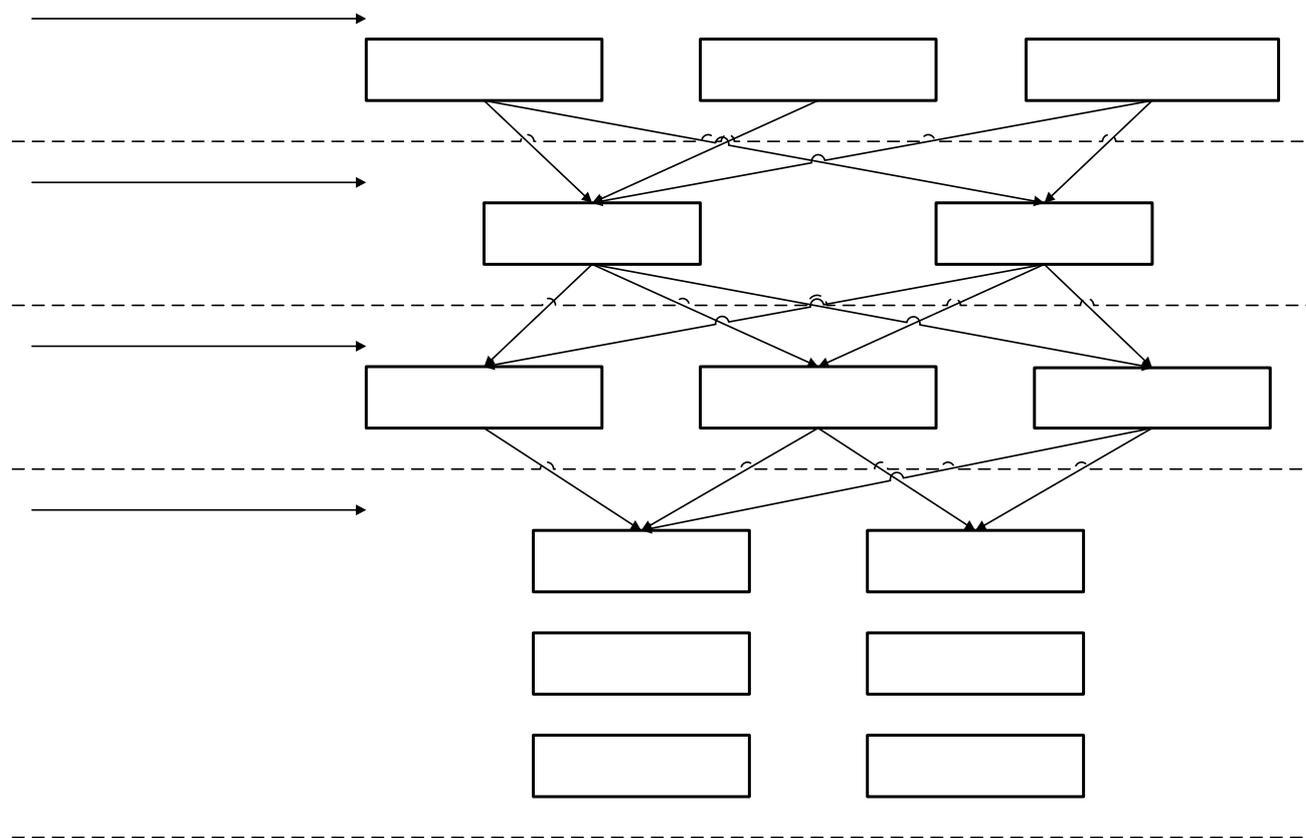


Рис. 7.12. Классификация методов управленческого учета

Использование вышеуказанных методов затрат не даст должного эффекта в управлении затратами, если на предприятии не будет создана система разработки бюджетов, которая позволит не только определить плановые затраты каждого подразделения, но и оценить выполнение плана.

Контрольные вопросы по теме:

1. Каков рациональный состав службы контроллинга?
2. Каковы основные цели диагностики финансово-хозяйственного состояния предприятия?
3. Что такое STR?
4. Назовите достоинства и недостатки Матрица БКГ?
5. Назовите основные силы модели «5 сил» М. Портера?
6. Какие разделы включает в себя мониторинг?
7. Какова цель финансового анализа?
8. Дайте определение маржинальной прибыли.
9. Какова суть ABC-анализа?
10. Назовите методы количественного анализа рисков.

8. КОНТРОЛЛИНГ В БАНКОВСКОЙ СИСТЕМЕ

8.1. Особенности банковского контроллинга

Применительно к банкам можно выделить три основные задачи контроллинга:

1) построение и поддержание инфраструктуры, ориентированной на управление банком путем управления доходностью. Здесь контроллингу придаются системообразующие функции, поскольку организационная структура банка, системы планирования и контроля, а также система управленческой информации должны соответствовать принятой концепции, в частности, ориентации на доходность;

2) реализация специфических банковских функций контроллинга с тем, чтобы путем последовательного пошагового выполнения этапов анализа, планирования и контроля гарантировать замкнутость цикла контроллинга;

3) выполнение отдельных функций банковского менеджмента: портфельного, структуры баланса, бюджета в соответствии с принципами ориентированного на доходность управления банком. У контроллинга нет полномочий принятия решений, но он информационно поддерживает отдельные сферы менеджмента.

Банковский контроллинг имеет специфические проблемы по сравнению с контроллингом на промышленном предприятии:

1. Специфические внешние факторы существенно влияют на функционирование банковского контроллинга:

– денежная политика в рамках национальной экономики определяется центральными (национальными) банками;

– финансовые операции требуют доверительных отношений между контрагентами, что выражается в многочисленных условиях, обеспечивающих защиту их прав;

– государство заинтересовано в здоровой банковской системе и соблюдает свой интерес путем формирования специального законодательства и создания надзора.

2. Значителен вес в структуре дохода банка процентных доходов, и следовательно, со стороны контроллинга в банке высок интерес к процентным операциям, включая методы расчета и управления процентным доходом.

3. Относительная жесткость структуры издержек на персонал, на оборудование (включая вычислительную технику) и материалы с доминированием, как минимум, для коротких плановых периодов постоянных издержек.

4. Высока доля общих издержек, а также постоянных издержек из-за стремления банков к универсализации и расширению палитры услуг, что ведет к большей потребности в институте контроллинга, чем в других отраслях.

5. Наличие дуализма в представляемых банками услугах в виде разграничения стоимостного и физического аспектов услуг: стоимостного – в результате приема, создания и передачи денежных средств в финансовой сфере, что отражается на состоянии счетов (вкладов и кредитов) и балансов и является причиной возникновения стоимостных издержек и выручки (в виде процентов); физического – в виде результата труда человека, в том числе с использованием вычислительных средств.

Любая сделка с клиентом ведет к физической услуге, так как выдача кредита и проведение платежа невозможны без участия человека и/или машины. С другой стороны, физические услуги могут осуществляться в банке и без стоимостных услуг, если речь идет об индифферентной для банка услуге. Если источником информации о результатах деятельности в рамках системы информационного менеджмента является контроллинг, то при этом проявляется дуализм банковских услуг: сначала рассматривается финансовая сфера и с помощью различных методов определяется доход, а затем исследуется производственная сфера, где услуги реализуются физически.

8.2. Стратегический и оперативный контроллинг в банке

В банковской сфере выделяют 2 вида контроллинга: стратегический и оперативный.

Стратегический контроллинг предназначен для поиска и выявления настоящих и будущих источников успеха (потенциала успеха) всего банка. Для обеспечения долгосрочного успешного развития банка осуществляется систематический поиск перспективных направлений деятельности. К задачам стратегического контроллинга относится также выработка предложений по глобальному перспективному управлению структурой коммерческой деятельности банка.

Определяются элементы этой структуры (как правило, это различные группы клиентов, продуктов, регионов) и комбинация этих элементов между собой для обеспечения максимально возможного уровня достижения цели, например доходности.

Другим важнейшим направлением деятельности стратегического контроллинга является расчет минимально требуемой для долгосрочного функционирования банка рентабельности. Для этого могут быть использованы методы расчета рентабельности активов и/или требуемой прибыли.

Стратегический контроллинг формирует на длительный плановый период времени глобальные управляемые величины: риски структуры баланса, рыночные риски, потенциал роста и т. д.

Необходимость радикального улучшения поддержки принимаемых решений для повышения эффективности стратегической линии банка, а также финансовых вложений требует новых подходов к информационной поддержке банковской деятельности.

Оперативный контроллинг нацелен в первую очередь на структуры рентабельности и риска в краткосрочной перспективе. Он в значительной степени ориентирован на конкретные цифры и детальную информацию. Глобальное управление, реализуемое стратегическим контроллингом, дополняется более тонким управлением в рамках оперативного контроллинга в том смысле, что последний ориентирован на конкретные коммерческие действия и их условия.

Рассматриваемый в рамках оперативного контроллинга период в нормальных условиях не превышает бюджетного периода. Его можно разбить на две составляющие: собственно оперативный контроллинг, относящийся непосредственно к текущему временному интервалу, и тактический контроллинг, отвечающий за среднесрочную перспективу в пределах бюджетного периода. В российских условиях в настоящее время соответствующие временные интервалы составляют от недели до месяца – для оперативного и от месяца до квартала (в перспективе – до года) – для тактического контроллинга.

Основные компоненты стратегического и оперативного контроллинга представлены в табл. 8.1.

Контроллинг в банке включает в себя решение задач финансового анализа, контроля и оптимизации использования финансовых средств и источников. В настоящее время контроллинг формирует систему управления процессом достижения конечных целей и результатов деятельности банка, т. е. с некоторой долей условности – систему управления прибылью.

Таблица 8.1.

Основные компоненты стратегического и оперативного контроллинга

Фазы контроллинга	Стратегический контроллинг	Оперативный контроллинг	
	Стратегический потенциал	Рентабельность	Финансовая стабильность
Цели			
Задачи	<ul style="list-style-type: none"> - Решение проблем клиентов - Рынки - Клиенты - Преимущества в конкурентной борьбе 	<ul style="list-style-type: none"> - Оборот - Издержки - Прибыль - Использование капитала 	<ul style="list-style-type: none"> - Ликвидность - Финансирование - Структура баланса
База	<ul style="list-style-type: none"> - Анализ потенциала 	<ul style="list-style-type: none"> - Расчет результат с проведением сравнения плана-факта и формулированием выводов (корректирующих мероприятий) 	<ul style="list-style-type: none"> - План-баланс - План отчета о прибылях и убытках - Согласование
Методы	<ul style="list-style-type: none"> - Анализ конкурентной ситуации - Анализ предприятий - Анализ рынков/окружающей среды - Стратегическое планирование «люков» (разрывов) - Стратегическая калькуляция 	<ul style="list-style-type: none"> - Расчет издержек по местам их возникновения - Расчет маржинальной прибыли - Полная и частичная калькуляция издержек - Проектные расчеты 	<ul style="list-style-type: none"> - Планирование ликвидности - Средне- и краткосрочное планирование - Баланс движения средств - Двойная бухгалтерия
Результат	Стратегический план	Планирование результат	Планирование баланса и отчета о прибылях и убытках

Основными в банке являются следующие задачи контроллинга:

- финансовый контроллинг, в том числе контроль нормативов и индексов, финансовых потоков, прибыльности и себестоимости, рыночных тенденций и конкуренции;
- контроль исполнения, включая контроль качества и рентабельности, предоставления услуг подразделениями и филиалами;
- оперативное управление денежными потоками и временно свободными средствами;
- управление проектами, в том числе инвестиционными;
- мониторинг, анализ и прогноз внешней среды, включая моделирование влияния изменения внешней конъюнктуры, динамики рыночных тенденций, поведения партнеров и конкурентов, развитие новых продуктов, услуг, инструментов.

Финансовое моделирование. Финансовые модели разрабатываются для прогнозирования последствий принятия стратегических решений относительно финансового положения банка в краткосрочной и долгосрочной перспективах. Модели составляются так, чтобы руководство имело возможность оперативно вносить изменения в определенные входные переменные и давать неформальную оценку результата при разных сценариях развития событий.

Модель должна позволять: вводить архивные данные, анализировать основные соотношения и тенденции изменения финансовых и аналитических показателей, вырабатывать и вводить предположения на будущее и получать прогноз финансовых отчетов, выполняя их анализ. Модель обеспечивает динамическую взаимосвязь используемых финансовых показателей и отношений.

Финансовое моделирование, не являясь инструментом детального финансового прогнозирования, предназначено для стратегического и оперативного планирования. Западные банки применяют подобные высокоуровневые модели для оценки развития различных сценариев в зависимости от принятия тех или иных стратегических решений. Это позволяет руководству производить оценку различных сценариев по единым критериям оценки, переводя качественные показатели стратегического планирования в количественные показатели финансового анализа.

Фундаментальное предназначение модели двояко. С одной стороны, модель необходима для анализа архивной информации. Это критическая стадия в любой ситуации, требующей прогнозирования, так как лучшим индикатором будущего является характер поведения прогнозируемой величины в прошлом, особенно если принимается во внимание долгосрочный период. Анализ предоставляет пользователю модели

информацию, которая дает возможность принять наиболее правильные решения прогнозы. С другой стороны, модель помогает предвидеть финансовые показатели и результаты с учетом различных предположений. Это необходимо для целей стратегического планирования, когда банк принимает определенные стратегические решения и может оценить результат влияния таких решений на финансовую отчетность банка. Стратегические решения можно изменять для достижения желаемого результата в модели.

Помимо архивных данных модель включает в себя целевую программу развития (предположения руководства), математические модели прогнозирования отдельных характеристик (финансового прогноза), а также представления результатов (прогнозов финансовых показателей и отчетности).

Архивные данные, как правило, включают в себя базы данных, характеризующие следующие аспекты:

- финансовое состояние банка и его самостоятельных организационных единиц;
- макроэкономические факторы, например инфляцию, налогообложение и т. д.;
- заключенные договоры банка;
- структуры клиентской базы и объемов сделок по отдельным типам продуктов и услуг;
- структуру процентных ставок по видам услуг;
- требования по поддержанию обязательных резервов;
- размер комиссии/вознаграждения по видам услуг;
- доходы от инвестиций по видам;
- административные расходы, в том числе по заработной плате и др.

Модель позволяет производить различные аналитические расчеты. В частности, она может быть использована для анализа структуры активов, пассивов, доходов и расходов банка и их изменений во времени, в том числе с учетом инфляционной составляющей. Модель может обеспечивать анализ изменения статей финансовых отчетов и финансовых показателей во времени.

Модель можно применять для прогнозирования тенденций на будущее. Это «предсказание» служит лишь подсказкой для пользователя, так как именно он определяет и вводит предположения. Как правило, разрабатывается несколько сценариев развития: оптимистический, пессимистический и наиболее вероятный.

Управление финансовыми потоками в банках. Для контроля, учета и управления финансовыми потоками обычно используют Кэш Флоу-

модель (КФ-модель). Она опирается на отслеживаемые во времени балансовые соотношения между компонентами активов пассивов, планируемыми и реально получаемыми доходами, расходами, прибылью. Данная модель может быть, в частности, применена для решения следующих задач.

Контроль банковского баланса. Это оперативный анализ изменения активов и пассивов по факту совершения операции с целью определения текущего сальдо в любой момент времени и анализа деятельности банка за рассматриваемый период, необходимый как для отчетности деятельности, так и для текущего стратегического планирования.

Сбор информации организуется в рамках многоаспектной модели, компонентами которой могут быть время, финансовые характеристики и показатели, клиенты, подразделения, услуги.

Анализ, планирование и прогнозирование текущего и будущих состояний предполагают представление отчетов с использованием деловой графики как в электронном виде, так и в виде твердой копии.

Оптимизация денежных потоков. Оптимизация КФ-модели подразумевает широкий класс задач, к которым относятся:

- прямая задача – определение динамики финансовых потоков для заданной (прогнозируемой) временной зависимости процентной ставки при выполнении банковских операций внутри рассматриваемых потоков;

- обратная задача – определение возможного набора временных зависимостей средней процентной ставки для обеспечения баланса в заданные моменты времени при совершении планируемых операций с финансовым потоком;

- инвестиционная задача – определение эффективности инвестиционных проектов и их последующее ранжирование по общим критериям;

- выдача рекомендаций по финансово-кредитной политике банка в целом – при этом используются данные о текущем состоянии банковского баланса, предстоящих и планируемых операциях, а также анализ состояния финансового рынков, стратегии поведения банка, обеспечивающей максимальный прирост прибыли.

Для решения некоторых из перечисленных выше задач необходим мониторинг финансового и фондового рынков для определения уровня доходности, ликвидности и риска существующих рыночных секторов, построения и прогноза развития этих секторов с учетом экономических моделей рынка. Рекомендации по диверсификации портфеля вырабатываются на основании критериев «доходность/риск/ликвидность» с учетом фактора времени для соблюдения требований, предъявляемых к предстоящим операциям.

Сценарный анализ движения денежных потоков. В результате решения данной задачи моделируются последствия различных принимаемых решений по финансовой политике банка, а также внештатная ситуация в случае возникновения незапланированных платежей или директивно-командных решений. Используя КФ-модель, можно промоделировать ситуацию с целью выхода из создавшейся ситуации с наименьшими потерями доходности (например, извлечение средств для покрытия задолженности из наименее доходного рыночного сектора).

Контрольные вопросы по теме:

1. Назовите основные задачи контроллинга в банковской деятельности.
2. Каковы отличия банковского контроллинга от контроллинга на промышленном предприятии?
3. Какие существуют виды контроллинга в банке?
4. Назовите основные компоненты стратегического контроллинга в банке.
5. Назовите основные компоненты оперативного контроллинга в банке.
6. Каковы задачи стратегического контроллинга?
7. С какой целью разрабатываются стратегические модели?
8. Что включают в себя архивные данные?
9. С какой целью используется КФ-модель?
10. Какие задачи решает оптимизация КФ-модели?

9. ИНФОРМАЦИОННАЯ ПОДДЕРЖКА КОНТРОЛЛИНГА

9.1. Источники информации

Предприятие можно рассматривать как информационную систему. В ней сходятся четыре потока информации: два внешних и два внутренних.

Внешняя деловая среда (или макросфера) – совокупность экономических и политических субъектов, действующих за пределами предприятия, и отношения, складывающиеся между ними и предприятием. Отношения определяют взаимодействие между предприятием, его реальными и потенциальными клиентами, а также конкурентами. Согласно оценкам экспертов, наибольшие возможности предприятию обеспечивают квалификация персонала и технологическая база, а наибольшая опасность заключается в неожиданных действиях со стороны конкурентов.

Внутренняя деловая среда – это отношения в коллективе, определяющие насыщенность информационных и интенсивность коммуникационных потоков, а также знания, закладываемые и порождаемые в производстве.

Согласно современным оценкам, менеджер в своей деятельности играет три информационных роли:

- приемника информации;
- распространителя информации;
- профессионального представителя во внешнем мире.

От того, как менеджер или предприниматель сыграют свои информационные роли, организовав профессиональные информационные потоки, в существенной степени зависит производительность работы предприятия. Но производительность предприятия определяется не только количеством информации, но и ее качеством.

Информация – главный ресурс роста производительности предприятия, поскольку именно она позволяет:

- устанавливать стратегические цели и задачи предприятия и использовать открывающиеся возможности;
- принимать обоснованные и своевременные управляющие решения;
- координировать действия разрозненных подразделений, направляя их усилия на достижение общих поставленных целей.

На любом предприятии должна систематически вестись работа в следующих направлениях:

- выявление проблем и определение информационных потребностей;
- отбор источников информации;
- сбор информации;
- обработка информации и оценка ее полноты и значимости;
- анализ информации и выявление тенденций в избранных сферах;
- разработка прогнозов и альтернатив поведения предприятия;
- оценка альтернатив различных действий, выбор стратегии и принятие управляющих решений для реализации стратегических планов.

В качестве внутренних источников информации могут выступать:

- транзакционные системы, предназначенные для операционной работы, в том числе с клиентами, включая клиентов филиалов и представительств;
- система внутрифирменного электронного документооборота;
- документы из электронных хранилищ;
- документы на бумажных носителях.

К внешним источникам информации относятся:

- материалы и данные информационных агентств как в электронном виде, так и на бумажных носителях;
- законодательные и нормативные материалы регулирующих органов;
- материалы и данные, представленные клиентами и партнерами предприятия в электронном виде или на бумажных носителях.

9.2. Информационные потоки на предприятии в системе контроллинга

Информационные потоки – это физическое перемещение информации от одного сотрудника предприятия к другому или от одного подразделения к другому. Поэтому мы не рассматриваем преобразование информации (например, бухгалтерскую проводку) в качестве информационных потоков в системе контроллинга.

Система информационных потоков – совокупность физических перемещений информации, которая дает возможность осуществить какой-либо процесс, реализовать какое-либо решение. Наиболее общая система информационных потоков – это сумма потоков информации, которая позволяет предприятию вести финансово-хозяйственную деятельность.

Информация, которая собирается в системе контроллинга для обработки и анализа, должна отвечать следующим требованиям:

- *своевременность*, т. е. информация по затратам, выручке,

прибыли должна поступать тогда, когда еще имеет смысл ее анализировать;

- *достоверность* (чтобы не тратить дополнительные усилия и время на проверку информации);

- *релевантность* (существенность), т. е. информация должна помогать принимать решения;

- *полезность* (эффект от использования информации должен перекрывать затраты на ее получение);

- *полнота*, т. е. не должно быть упущений;

- *понятность*, т. е. информация не должна требовать значительных усилий для «расшифровки»;

- *регулярность поступления*.

Система контроллинга на предприятии должна совершенствовать систему информационных потоков, изменять алгоритмы прохождения документов, автоматизировать передачу информации.

Система сбора контроллинговой информации опирается на существующую систему информационных потоков, она должна быть органично встроена в общую систему информационных потоков предприятия.

Наиболее распространенный и, по-видимому, самый практичный метод анализа информационных потоков – составление графиков информационных потоков. Но для построения графиков информационных потоков следует знать определенные правила их составления.

Каждый информационный поток – единичное перемещение информации – имеет следующие признаки:

- документ (на чем физически содержится информация);

- проблематика (к какой сфере деятельности предприятия относится информация: к закупкам, к сбыту продукции, к закрытию месяца и получению сводных затрат, к планированию и т. д.);

- исполнитель (человек, который эту информацию передает);

- периодичность (частота передачи ежемесячно, ежеквартально, ежедневно и т. д.).

Кроме этого, на предприятии существуют два основных уровня детализации информационных потоков:

- на уровне всего предприятия, где детализация производится до уровня цеха (подразделения), т. е. информация передается между цехами и службами предприятия;

- на уровне цеха (подразделения) предприятия, где детализация производится до уровня рабочего места, т. е. информация передается между работниками цеха и связанных с цехом служб.

Пример графика информационных потоков цеха производственного предприятия приведен на рис. 9.1.

К графику информационных потоков прилагают описание, расшифровку информационных связей на предприятии или в подразделении (табл. 9.1).

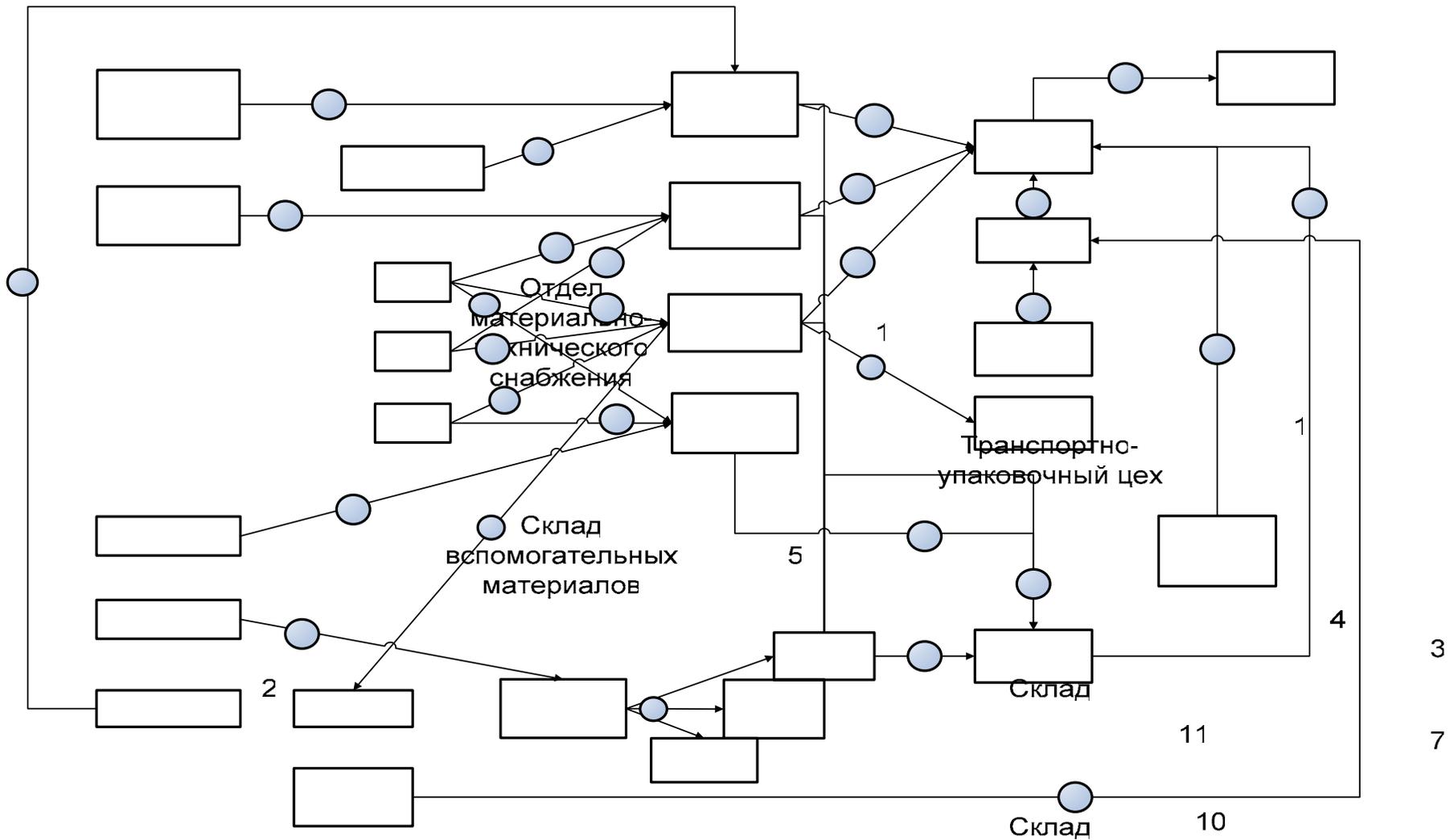


Рис. 9.1. Информационные потоки в бухгалтерии N-ского завода (существующее положение):
 - сотрудники бухгалтерии; ● - документ (номер соответствует номеру позиции в табл. 9.1.)
 Склад

3

7

11

Таблица 9.1

Информационные потоки в бухгалтерии N-ского завода

№	Вид документа	Периодич.	Исполнитель	Получатель
1	2	3	4	5
Закупка на расходование материалов				
1	Товарно-транспортные накладные	250	Транспортно-упаковочный, отдел материально-технического снабжения	Бухгалтер 1 по материалам
2	Счета-фактуры	130	Поставщик	Бухгалтер 1 по материалам
3	Приходные ордера на запчасти	50	Склад 1	Бухгалтер 2 по материалам
4	Накладные по запчастям	60	Склад 3	Бухгалтер 2 по материалам
5	Лимитно-заборные карты	20	Склад вспомогательных материалов	Бухгалтер 2 по материалам
6	Приходные ордера на запчасти	50	Склад 1	Бухгалтер 3 по материалам
7	Накладные по запчастям	60	Склад 3	Бухгалтер 3 по материалам
8	Журнал-ордер 6, журнал-ордер 10	1 раз	Бухгалтеры по материалам 1,2,3	Зам главного бухгалтера
Закупка и расходование ГСМ				
9	Требования по горюче-смазочным материалам	150	Склад 2	Бухгалтер 1 по материалам
10	Требования по горюче-смазочным материалам	150	Склад 2	Бухгалтер 1 по материалам
Покупка основных средств				
11	Приходные ордера на основные средства	10	Склад 1; Склад 2	Бухгалтер 1 по материалам
12	Акт о ликвидации основных средств	10	Цеха завода	Бухгалтер по основным средствам

Продолжение табл. 9.1

1	2	3	4	5
Начисление заработной платы				
13	Табели	230 220 200	Цеха завода	1-й расчетчик заработной платы 2-й расчетчик заработной платы 3-й расчетчик заработной платы
Реализация продукции				
14	Счета на предоплату	30	Крупные потребители	Бухгалтер 3 по материалам
15	Приходные ордера	220	Мелкие потребители	Кассир
16	Приходные ордера	220	Кассир	Заместитель главного бухгалтера
17	Акт о взаимозачете	20	Экономист по взаимозачетам (финансовый отдел)	Заместитель главного бухгалтера
Работа с подотчетными лицами и материально ответственными лицами				
18	Договора с материально ответственными лицами	20	Материально ответственные лица	Бухгалтер 3 по материалам
19	Расходные ордера, авансовые отчеты	25	Подотчетные лица	Кассир
Определение затрат и закрытие месяца				
20	Сводьы по зарплате	1	1-й расчетчик заработной платы	Бухгалтер по учету затрат
21	Амортизационная ведомость	1	Бухгалтер по основным средствам	Бухгалтер по учету затрат
22	Материальные ведомости	1	Бухгалтеры по материалам 1,2, 3	Бухгалтер по учету затрат
23	Ведомость затрат	1	Бухгалтер по учету затрат	Заместитель главного бухгалтера
24	Сведение баланса и определение финансового результат	1	Заместитель главного бухгалтера	Главный бухгалтер

Составленный график информационных потоков имеет существенный недостаток – большое количество информационных связей затрудняет его чтение и анализ, но именно анализ информационных потоков и является целью составления графика.

Поэтому в современных условиях наибольшей популярностью пользуются графики, изображающие не статические связи между отделами, а поток документов, связанный с выполнением какой-то определенной рабочей задачи. Такие графики информационных потоков похожи на сетевые графики, которые активно используются уже более двух десятилетий для планирования сложных научно-технических проектов. Составление таких «квазисетевых» графиков тесно увязано с теорией реинжиниринга бизнес-процессов – самой популярной теорией управления компаниями в последние годы.

Бизнес-процесс – это последовательность работ, направленных на решение одной из задач предприятия, например, материально-техническое снабжение, планирование. Реинжиниринг бизнес-процессов занимается анализом и оптимизацией бизнес-процессов для достижения целей предприятия.

Фрагмент графика бизнес-процесса материально-технического снабжения на предприятии представлен на рис. 9.3.

Анализ бизнес-процессов позволяет выявить и устранить «узкие места» в информационных потоках предприятия: устранение риска неполной, неточной информации, дублирования информации. Помимо этих рисков, существуют и другие факторы, угрожающие нормальному функционированию предприятия, поэтому только лишь оптимизации информационных потоков недостаточно: необходим комплексный и универсальный подход к управлению рисками предприятия.



Рис. 9.3. Фрагмент графика бизнес-процесса материально-технического снабжения на предприятии

Заключает дого
ОМТС

Приходный ордер,
Складская ведомость

Контрольные вопросы по теме:

1. Что входит в понятие макросферы?
2. Что входит в понятие внутренняя деловая среда?
3. Какие информационные роли играет менеджер?
4. Какие источники информации относятся к внешним?
5. Какие источники информации относятся к внутренним?
6. Дайте определение информационному потоку.
7. Какие требования предъявляются к информации?
8. Какими признаками характеризуется информационный поток?
9. Какие существуют уровни детализации информационных потоков?
10. Дайте определение системы информационных потоков.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управление бизнес-процессами в современных условиях требует комплексного решения многочисленных проблем, обусловленных как внешними, так и внутренними факторами. К основным внешним факторам следует отнести динамичность макроэкономической ситуации в России, усиление влияния на российскую экономику процессов, происходящих в международной финансово-экономической сфере, обострение внутренней конкурентной ситуации, а также неопределенность в правовой сфере управления бизнесом.

Одним из основных внутренних факторов неопределенности для бизнесмена является неполная информация как о текущем состоянии, так и о перспективах собственного бизнеса.

Эти обстоятельства требуют формирования новых подходов к управлению и инструментов их внедрения, которые:

- позволят прояснить усложняющиеся экономические проблемы организации;
- подадут своевременно сигналы для принятия мер;
- обеспечат информационную поддержку управления бизнес-процессами по установленным целям;
- помогут «расширить» узкие места на предприятии или в организации с ориентацией на перспективу.

Возрастают требования к системе информационной поддержки менеджмента: она должна не только обеспечивать руководство информацией о текущем состоянии дел, но и прогнозировать, что произойдет при тех или иных изменениях внутренней или внешней ситуации.

В современных условиях хозяйствования необходимы комплексная методология и основанный на ней инструментарий, которые помогли бы модернизировать организационную и информационную структуру предприятия таким образом, чтобы решались базовые проблемы его развития, предохраняющие стабильные успехи не только в настоящем, но и в будущем. В качестве такого инструмента предлагается использовать достижения контроллинга.

В деятельности предприятия контроллинг – это целостная концепция управления предприятием, направленная на выявление шансов и рисков, связанных с получением прибыли.

Оперативное управление фирмой посредством процессоров «согласование цели», «планирование», «сопоставление плановых и фактических показателей», «анализ», «регулирование» позволяет получать запланированную прибыль, если фирма располагает гибкой

информационной системой. В центре внимания должны находиться факторы, препятствующие достижению намеченного результата.

Концепция стратегического контроллинга построена на том же принципе биокибернетического контура регулирования, что и концепция оперативного контроллинга. В обоих случаях целью являются получение прибыли и гарантия существования фирмы. Следует заострить внимание и на факторах роста, определяемых бурным развитием технологий. Планирование сориентировано не на издержки, доходы, расходы и инвестиции, а на потенциал, который в будущем обеспечит прибыль. Стратегический контроллинг базируется на программах определения прибыли на инвестированный капитал, анализа потенциала и предложений по совершенствованию работы фирмы.

В системе оперативного контроллинга рассматриваются экономические процессы в рамках одного года. Значит, если речь идет о краткосрочном периоде, исходят из имеющихся ресурсов. Регулирование производственного процесса осуществляется путем непрерывного сопоставления плановых данных с фактическими.

Оперативный анализ и инструменты являются важными составляющими концепции контроллинга, которые пригодны прежде всего для решения проблем, возникающих на предприятии.

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

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

Для эффективного управления предприятием в будущем необходимо внедрять новые и 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.

Правильно функционирующая система контроллинга помогает руководству фирмы спрогнозировать шансы и риски раньше, чем это сделают конкуренты, и, таким образом, обеспечить жизнеспособность фирмы, укрепить свое положение на рынке и гарантировать постоянную и стабильную прибыль.

ПРЕДМЕТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ

- Анализ материальных потоков 102
Анализ сценариев 68
- Безвозвратные** затраты 24
Бизнес-процесс 127
- Вмененные** затраты 24
Внутренняя норма прибыли 58
Внешняя деловая среда 119
Вертикальная интеграция 106
- Внутренняя деловая среда 119
- Временные риски 51
- Горизонтальная интеграция 106
- Деловой риск 61
Деструктивность риска 65
Диагностика по слабым сигналам 89
Дивизиональная организационная структура 30
Дисконтирование 57
Дисперсия 64
Достоверность информации 121
- Инвестиционный** риск 60
- Информационные потоки 120
Инструмент финансового контроля 48
- Качественный анализ 66
Количественный анализ 66
Конструктивность риска 65
Контроллинг 12, 13
Контроль банковского баланса 117
Коэффициент автономии 95
Кеш Флоу (Cash flow) 45
«Кромка безопасности» 101
Коэффициент выручки 100
Коэффициент срочной ликвидности 94
Коэффициент абсолютной ликвидности 95
Коэффициент покрытия 94
- Ликвидность 42
- Маржинальная прибыль 100
Маркетинг – микс 40
Маркетинг организации 34
Материальные центры ответственности 31
Матричные структуры 52
Метод аналогий 66
Метод внутренней нормы прибыли 57
Метод Монте-Карло 69
Метод средней нормы прибыли на инновационный проект 56
Минимум приведенных затрат 59
Мониторинг 90
Монополистическая конкуренция 38
- Научно-технический 59
Норма рентабельности 60
Недиверсифицируемые риски 62
- Оборачиваемость капитала 93
Обслуживающие центры ответственности 30
Олигополия 38
Оперативный контроллинг 21, 113

Период окупаемости капитала 57
 Понятность 121
 Показатель рентабельности капитала 92
 Полезность 121
 Полнота 121
 Производственные центры ответственности 31
 Проект – контроллинг 53
 Проектное управление 52
 Процентный риск 62
 Реинжиниринг бизнес-процессов 127
 Релевантность (существенность) 121
 Релевантные затраты 24
 Рентабельность собственных средств 92
 Ресурсный эффект от реализации инноваций 59
 Риск ликвидности 61
 Рыночный риск 61
 Своевременность 120
 Ставка отсечения 58
 Сбытовые центры ответственности 31
 Сервисная функция контроллинга 14
 Сила операционного рычага 102
 Система информационных потоков 120
 Совершенная (чистая) конкуренция 36
 Социальный эффект от реализации инноваций 59
 Спекулятивный риск 65
 Стратегический контроллинг маркетинга 40
 Стратегический контроллинг 17
 Стратегия 17,78
 Стратегические цели 18
 Стратегия снижения издержек 88
 Стратегии фокусирования 89
 Стратегия дифференциации 89
 Структура с функциональной координацией 52
 Технические риски 51
 Товары - заменители (товары – субституты) 87
 Точка безубыточности 64,100
 Точка закрытия предприятия 101
 «Управление проектами» (Project management) 51
 Управление рисками 61
 Управленческие центры ответственности 31
 Финансовая «паутина» 49
 Цена авансируемого капитала 60
 Центр ответственности 29
 Центр затрат 29
 Центр прибыли 29
 Центр выручки 30
 Центр инвестиций 30
 Чистая монополия 37
 Чистая текущая стоимость 58
 Чистый риск 65
 Экологический эффект от реализации инноваций 59
 Экономические риски 51
 Экономический эффект от реализации инноваций 59
 Эффект операционного рычага 102

ГЛОССАРИЙ

Анализ материальных потоков (ABC-анализ). В основе этого метода лежит закон, открытый итальянским экономистом В. Парето. Применительно к затратам на создание материальных запасов этот закон формулируется следующим образом: 80% затрат приходится на 20% видов материалов. Именно этим 20% следует уделять приоритетное внимание.

Анализ сценариев предполагает составление полного перечня всех возможных вариантов развития событий и оценку вероятности осуществления каждого из них.

Безвозвратные затраты – затраты прошлых периодов, которые не являются существенными для принятия управленческих решений.

Бизнес-процесс – последовательность работ, направленных на решение одной из задач предприятия.

Вмененные затраты (альтернативные издержки, упущенная выгода) – релевантны для принятия решений.

Внутренняя норма прибыли – коэффициент дисконтирования, который уравнивает текущую стоимость притоков денежных средств и текущую стоимость их оттоков, образовавшихся в результате реализации инновационного проекта.

Внешняя деловая среда (или макросфера) – совокупность экономических и политических субъектов, действующих за пределами предприятия, и отношения, складывающиеся между ними и предприятием.

Вертикальная интеграция охватывает цикл принятия управленческих решений: план – организация выполнения плана – учет – контроль – анализ – регулирование.

Внутренняя деловая среда – отношения в коллективе, определяющие насыщенность информационных и интенсивность коммуникационных потоков, а также знания, закладываемые и порождаемые в производстве.

Временные риски – риски, обусловленные несвоевременной реализацией инновационного проекта: «поздний» выход на рынок может означать потерю конкурентоспособности продукта или его ненужность для современных условий и требований.

Горизонтальная интеграция предполагает сопоставимость данных в учетных блоках.

Деловой риск – риск, связанный с функционированием фирмы – инициатора проекта и зависящий от изменений спроса на ее продукцию.

Деструктивность риска состоит в том, что принятие и реализация решений с необоснованно высоким риском являются авантюризмом. В этом случае риск выступает в качестве дестабилизирующего фактора, мешающего реализации намеченных целей.

Диагностика по слабым сигналам – метод, суть которого состоит в том, чтобы своевременно определить слабые сигналы – ранние и неточные признаки наступления кризисных ситуаций – и своевременно отреагировать на них.

Дивизиональная организационная структура – вид организационной структуры, при которой подразделения фирмы (дивизионы) пользуются широкой самостоятельностью в принятии оперативных решений, а штаб-квартира осуществляет лишь общий контроль стратегии и финансовых потоков.

Дисконтирование – расчет сложных процентов «наоборот». Иначе говоря, дисконтирование денежных поступлений используется для определения суммы инвестиций, которую необходимо вложить сейчас, чтобы довести их стоимость до требуемой величины при заданной ставке процента.

Дисперсия – мера колеблемости случайной величины, равная среднему квадрату отклонения случайной величины от ее математического ожидания.

Достоверность информации – требование к информации, которое означает, что она должна быть такой, чтобы не тратить дополнительные усилия и время на ее проверку.

Инвестиционный риск – вероятность финансовых потерь для участников реализации инвестиционного проекта.

Информационные потоки – физическое перемещение информации от одного сотрудника предприятия к другому или от одного подразделения к другому.

Качественный анализ риска занимается выявлением факторов, областей и выводов рисков.

Количественный анализ риска позволяет в численной форме оценить размеры отдельных рисков и риска проекта в целом.

Конструктивность риска проявляется в том, что при осуществлении экономических задач он выполняет роль своеобразного катализатора, так как стимулирует активность, устремленность в будущее, поиск новаторских решений.

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

Контроль банковского баланса – оперативный анализ изменения активов и пассивов по факту совершения операции с целью определения текущего сальдо в любой момент времени и анализа деятельности банка за рассматриваемый период, необходимый как для отчетности деятельности, так и для текущего стратегического планирования.

Коэффициент автономии – коэффициент, характеризующий степень независимости предприятия от внешних источников финансирования.

Кеш Флоу (Cash flow) – идеальная получаемая непосредственно из финансового плана и наиболее информативная величина, используемая для характеристики возможностей внутреннего финансирования предприятия, для будущего потенциала ликвидности для кредитной привлекательности.

«Кромка безопасности» – разность между фактическим и критическим объемами выпуска и реализации.

Коэффициент выручки – коэффициент, показывающий какой процент выручки составляет маржинальная прибыль, т. е. процент выручки, идущий на покрытие постоянных затрат и образование прибыли.

Коэффициент срочной ликвидности – коэффициент, характеризующий возможность погашения краткосрочной задолженности по первому требованию.

Коэффициент абсолютной ликвидности – коэффициент, показывающий долю краткосрочных обязательств, которую предприятие может погасить сразу, не дожидаясь оплаты дебиторской задолженности и реализации других активов.

Коэффициент покрытия – коэффициент, характеризующий способность предприятия покрыть свои краткосрочные обязательства из наиболее легкорезализуемой части активов – оборотных средств.

Ликвидность – способность предприятия неограниченно в любой момент времени выполнить свои обязательства по выплатам денежных средств.

Маржинальная прибыль – разность между выручкой и переменными затратами.

Маркетинг-микс – политика маркетинга, включающая в себя политику в отношении продукта; сбытовую политику; ценовую политику; коммуникационную политику.

Маркетинг организации – деятельность по изучению рынка, разработке, распределению и продвижению товаров для осуществления сделок купли-продажи, с помощью которых наилучшим способом достигаются цели организации и удовлетворяются потребности покупателей.

Материальные центры ответственности – центры, служащие для заготовки и хранения материалов. Существуют как основные, так и вспомогательные центры.

Матричные структуры – это структура, в которых руководители проектов взаимодействуют с руководителями функциональных подразделений, налаживая горизонтальные связи. Руководитель функционального подразделения отвечает за подготовку, рост квалификации, оплату, информационное обеспечение.

Метод аналогий заключается в использовании информации о других (ранее выполненных) проектах, о деятельности конкурентов и т. п.

Метод внутренней нормы прибыли – метод, относящийся к группе методов дисконтирования.

Метод Монте-Карло – метод формализованного описания риска, наиболее полно отражающий всю гамму неопределенностей, с которыми может столкнуться предприятие. В основе метода – анализ большого количества случайных сценариев.

Метод средней нормы прибыли на инновационный проект – метод, базирующийся на расчете отношения среднегодовой прибыли после налогообложения и средней величины инвестиций в проект.

Минимум приведенных затрат – основной критерий при отборе инновационных проектов.

Мониторинг – непрерывное систематическое наблюдение сбора и анализа поступающей информации.

Монополистическая конкуренция предполагает такую рыночную ситуацию, при которой на рынке присутствует достаточно много поставщиков, продающих достаточно большое количество похожих, но не идентичных товаров, отличающихся друг от друга по ряду характеристик.

Научно-технический эффект от реализации инноваций – показатель, отражающий новизну, простоту, полезность.

Оборачиваемость капитала показывает, сколько раз за рассматриваемый период капитал предприятия превращается в деньги, какую выручку приносит каждый рубль капитала.

Обслуживающие центры ответственности – вспомогательные центры, оказывающие услуги другим центрам внутри предприятия.

Олигополия предполагает относительно малое число фирм, поставляющих данную или взаимозаменяемую продукцию на соответствующий рынок.

Оперативный контроллинг координирует процессы оперативного планирования, контроля, учета и отчетности на предприятии при поддержке современной информационной системы. Он нацелен в первую

очередь на структуры рентабельности и риска в краткосрочной перспективе, на конкретные цифры и детальную информацию.

Норма рентабельности (внутренняя норма доходности, или норма возраста инвестиций) – это та норма дисконта, при которой величина дисконтированных доходов за определенное число лет становится равной вложениям в инновации.

Недиверсифицируемые риски – систематические риски, возникающие по не зависящим от предприятия инвестора причинам.

Период окупаемости капитала – продолжительность времени, в течение которого недисконтируемые прогнозируемые поступления денежных средств превысят недисконтированную сумму инвестиций.

Понятность – требование к информации, согласно которому информация не должна требовать значительных усилий для «расшифровки».

Показатель рентабельности капитала – показатель, характеризующий эффективность использования долгосрочного инвестирования в предприятие средств вне зависимости от источников этих средств.

Полезность – требование к информации, согласно которому эффект от использования информации должен перекрывать затраты на ее получение.

Полнота – требование к информации, согласно которому при ее сборе не должно быть упущений.

Производственные центры ответственности – подразделения основного и вспомогательного производств.

Проект-контроллинг – процесс, основная задача которого заключается в надзоре за ходом реализации проекта, в контроле и информационной поддержке эффективного управления проектом.

Проектное управление – управление, при котором формируются одна или несколько групп, в которых сосредотачиваются материальные, людские и финансовые ресурсы. Создается автономная линейно-функциональная организация, подразделения которой решают конкретные задачи проекта: проектирование и разработку продукции, производство, управление финансами, отношения с субподрядчиками и поставщиками и т. п.

Процентный риск – риск изменения ставки процента из-за кредитно-денежной политики уполномоченных органов государственной власти.

Реинжиниринг бизнес-процессов – процесс анализа и оптимизации бизнес-процессов для достижения целей предприятия.

Релевантность (существенность) – требование к информации, согласно которому информация должна помогать принимать решения.

Релевантные (существенные, значимые) затраты – будущие

затраты, которые изменятся в результате принимаемого решения.

Рентабельность собственных средств – величина прибыли, приходящейся на 1 руб. собственных средств.

Ресурсный эффект от реализации инноваций – показатель, отражающий влияние инноваций на объем производства и потребления того или иного вида ресурсов.

Риск ликвидности – риск, возникающий в случае невозможности реализации какого-либо актива по рыночной цене.

Рыночный риск – риск, связанный с изменением стоимости акций предприятия из-за больших колебаний курсов на фондовом рынке в целом.

Своевременность – требование к информации, согласно которому информация по затратам, выручке, прибыли должна поступать тогда, когда еще имеет смысл ее анализировать.

Ставка отсечения – минимальная необходимая норма прибыли на инвестиции, по которой инвестиционный проект принимается.

Сбытовые центры ответственности – центры, занимающиеся реализацией продукции, работу которых можно соотнести с конкретными видами продукции.

Сервисная функция контроллинга – информационное обслуживание контроллинга, которое обеспечивается при помощи систем планирования, нормирования, учета и контроля.

Сила операционного рычага – отношение маржинальной прибыли к собственно прибыли.

Система информационных потоков – совокупность физических перемещений информации, которая дает возможность осуществить какой-либо процесс, реализовать какое-либо решение, это сумма потоков информации, которая позволяет предприятию вести финансово-хозяйственную деятельность.

Совершенная (чистая) конкуренция – вид рынка, характеризующийся наличием большого числа фирм, которые действуют независимо друг от друга.

Социальный эффект от реализации инноваций – показатель, учитывающий социальные результаты инноваций.

Спекулятивный риск – риск, приводящий как к положительным, так и к отрицательным последствиям.

Стратегический контроллинг маркетинга включает в себя стратегическое планирование и контроль, предусматривающие анализ стратегического портфолио; методическую и информационную поддержку менеджмента при выборе и обосновании идей нового продукта; координацию стратегических планов.

Стратегический контроллинг предназначен для поиска и выявления настоящих и будущих источников успеха всего банка. Стратегический контроллинг координирует функции стратегического планирования, контроля и системы стратегического информационного обеспечения.

Стратегия – возможные действия по достижению целей, стоящих перед предприятием. Это совокупность частных взаимоувязанных и взаимообусловленных составляющих элементов, объединенных единой глобальной целью – созданием и поддержанием высокого уровня конкретного преимущества предприятия.

Стратегические цели – цели, которые выводятся из общих целей (миссии) предприятия и конкретизируются как новые и существующие потенциалы успеха.

Стратегия снижения издержек – стратегия, согласно которой низкие издержки позволяют снизить цену. Для осуществления этой стратегии необходим большой объем производства, мощная производственная база, эффективная технология, удобный в изготовлении дизайн изделия, четкая организация производства, дешевая система распределения.

Стратегии фокусирования – стратегия, позволяющая сосредоточить внимание на одном сегменте рынка, чтобы ориентироваться на специфические требования именно этого сегмента.

Стратегия дифференциации – стратегия, суть которой заключается в том, чтобы выпускать уникальную, индивидуализированную продукцию с учетом специфических требований каждой группы потребителей и тем самым перевести конкуренцию в плоскость качества и технических свойств продукции.

Структура с функциональной координацией – структура, при которой руководитель проекта и подчиненные ему работники играют вспомогательно-координирующую роль. Руководитель проекта налаживает связь между функциональными подразделениями и координирует работы по проекту, выполняя при этом функции помощника руководителя по вопросам реализации проекта. Руководителей функциональных подразделений интересует выполнение «своей» работы в рамках выделенного бюджета.

Технические риски – риски, означающие вероятность того, что в процессе реализации инновационного проекта не будут достигнуты заданные технико-эксплуатационные характеристики изделия.

Товары-заменители (товары-субституты) – товары или услуги, удовлетворяющие одни и те же потребности покупателей.

Точка безубыточности – уровень физического объема продаж на протяжении расчетного периода времени, при котором выручка от реализации продукции совпадает с издержками производства. Это объем выпуска, при котором прибыль предприятия равна нулю, т. е. объем, при котором выручка равна суммарным затратам.

Точка закрытия предприятия – объем выпуска, при котором предприятие становится экономически неэффективным.

«Управление проектами» (Project management) – управление инновациями как отдельными проектами.

Управление рисками – комплекс мероприятий, включающих идентификацию, анализ, снижение и мониторинг рисков, с целью снижения отклонения фактических показателей реализации проекта от их запланированных значений.

Управленческие центры ответственности – центры, затраты которых непосредственно не связаны с конкретными видами продукции.

Финансовая «паутина» – инструмент контроллинга, с помощью которого графически поясняется связь между различными целями финансового контроллинга.

Цена авансируемого капитала – цена, которая рассчитывается как средняя арифметическая взвешенная величина платы за пользование авансируемым капиталом.

Центр ответственности – сегмент внутри предприятия, во главе которого стоит ответственное лицо, принимающее решения.

Центр затрат – подразделение, руководитель которого отвечает только за затраты.

Центр прибыли – подразделение, руководитель которого отвечает как за затраты, так и за прибыли.

Центр выручки – подразделение, руководитель которого отвечает только за выручку, но не за затраты.

Центр инвестиций – подразделение, руководитель которого отвечает за капиталовложения, доходы и затраты.

Чистая монополия – вид рынка, на котором функционирует одна компания, являющаяся единственным производителем, продавцом товара, и аналогов данному товару нет.

Чистая текущая стоимость – текущая стоимость денежных потоков за вычетом текущей стоимости денежных оттоков.

Чистый риск – риск, приводящий к потерям.

Экологический эффект от реализации инноваций – показатель, учитывающий влияние инноваций на окружающую среду.

Экономические (финансовые) риски – риски, возникающие в результате превышения фактических затрат ресурсов над запланированными.

Экономический эффект от реализации инноваций – показатель, учитывающий в стоимостном выражении все виды результатов и затрат, обусловленных инновацией.

Эффект операционного рычага – эффект, при котором любое изменение объема реализации вызывает еще более сильное изменение прибыли.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Ананькина, Е. А. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е. А. Ананькина, С. В. Данилочкин, Н. Г. Данилочкина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 280 с.
2. Анискин, Ю. П. Планирование и контролинг / Ю. П. Анискин, А. М. Павлова. – М.: Омега-Л, 2005. – 257 с.
3. Бородушко, И. В. Стратегическое планирование и контролинг / И. В. Бородушко, Э. К. Васильева. – СПб.: Питер, 2006. – 386 с.
4. Карминский, А. М. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А. М. Карминский, Н. И. Оленев, А. Г. Примак, С. Г. Фалько. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 256 с.
5. Петренко, С. Н. Контроллинг / С. Н. Петренко. – Казань : Ника-Центр, 2004. – 174 с.
6. Попова, Л. В. Контроллинг / Л. В. Попова, Р. Е. Исакова, Т. А. Головина. – М.: Дело и сервис, 2003. – 327 с.
7. Попченко, Е. Л. Бизнес – контролинг / Е. Л. Попченко, Н. Б. Ермасова. – М.: Альфа-Пресс, 2006. – 412 с.
8. Фолльмут, Х. Й. Инструменты контроллинга / Х. Й. Фолльмут. – М.: Омега-Л, 2007. – 396 с.
9. Хан, Д. Планирование и контроль: Стоимостно-ориентированные концепции контроллинга / Д. Хан, Х. Хунгенберг. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 416 с.
10. Шигаев, А. И. Обеспечение долгосрочной доходности предприятий на основе стратегии развития / А. И. Шигаев. // Экономический анализ: теория и практика. – 2008. – №5. – С.13-15.
11. Шигаев, А. И. Проблемы и перспективы бюджетирования на предприятиях / А. И. Шигаев. // Современный бухгалтер. – 2003. – №5. – С.34-37.
12. Шигаев, А. И. Стратегия, ориентированная на доходность / А. И. Шигаев. // Управление собственностью. – 2007. – №4. – С.25-29.
13. Шигаев, А. И. Целевое калькулирование себестоимости продукции (методика Target Costing) / А. И. Шигаев. // Современный бухгалтер. – 2004. – №3. – С. 53-55.

Учебное издание

ТЕПЛЯКОВА Татьяна Юрьевна

КОНТРОЛЛИНГ

Учебное пособие

Редактор Н. А. Евдокимова

ЛР №020640 от 22.10.97

Подписано в печать 30.04.2010. Формат 60×84/16.

Усл. печ. л. 8,37. Тираж 100 экз. Заказ 600.

Ульяновский государственный технический университет
432027, г. Ульяновск, ул. Сев. Венец, д. 32.

Типография УлГТУ, 432027, г. Ульяновск, ул. Сев. Венец, д. 32.