

РОЛЬ КОНТРОЛЛИНГА КАК ИНСТРУМЕНТА УПРАВЛЕНИЯ В ПОВЫШЕНИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Достаточно глубокие трансформационные процессы, протекающие в экономике России, не будут иметь успеха, если они не затронут ядро любой национальной экономики – предприятия и, прежде всего, протекающие здесь производственные и управленческие процессы. Особую роль при этом играет контроллинг, приобретающий все большее значение как инструмент управления, позволяющий предприятию эффективно выполнять все более усложняющиеся задачи в области планирования, организации и контроля.

Контроллинг можно охарактеризовать как внутренний инструмент управления, который основывается на самостоятельно разрабатываемой для условий конкретного предприятия информационной системе. Контроллинг всё-таки еще не достаточно полно и точно описан и разъяснен, а его анализ нуждается в дополнительной систематизации.

Задача контроллинга – ориентировать процесс управления предприятием на достижение всех поставленных его владельцами целей. Как правило, цели предприятия образуют последовательный ряд, при котором самая масштабная задача разбивается на множество мелких:

- миссия бизнеса;
- стратегические цели;
- тактические цели;
- конкретные задачи для реализации.

Как видите, контроллинг – система глобальная. Она решает задачи стратегические и задачи тактические. Поэтому контроллинг как целостная система состоит из двух важных частей:

- стратегический контроллинг;
- оперативный контроллинг.

Каждый из этих видов контроллинга имеет свои цели, а также методы, средства и инструменты для их достижения. Так как контроллинг является по своей сути управлением управления, то все подчиненные ему элементы такого управления, а именно: производственный учет, финансовый учет, маркетинг, менеджмент и прочее, предоставляют свои специфические инструменты достижения экономических целей в его распоряжение. Стратегический контроллинг должен обеспечить выживаемость предприятия, отслеживание намеченных целей развития и достижение долгосрочного устойчивого пре-

имущества перед конкурентами. Основными направлениями анализа стратегического контроллинга являются:

1. анализ внешней и внутренней среды;
2. анализ конкуренции;
3. анализ ключевых факторов успеха;
4. анализ стратегических планов и подконтрольных показателей деятельности;
5. анализ затратообразующих факторов.

Объектами контроля, а следовательно, и контролируемыми величинами являются такие показатели, как цели, стратегии, сильные и слабые стороны фирмы, шансы и риски в ее бизнесе. Итак, разберемся с инструментами стратегического управления, которые использует стратегический контроллинг.

Собственное производство – поставки со стороны. Это объемная задача по расчету того, как лучше поступить: закупать комплектующие на стороне или наладить их собственное производство.

Анализ конкуренции. Это постоянное сопоставление различных характеристик собственного предприятия с аналогичными показателями конкурентов. Такое сопоставление позволяет выявить как слабые места, так и преимущества фирмы.

Логистика. Это даже не метод, а скорее целая наука рационализации перемещения сырья, материалов, товаров и прочих товарно-материальных ценностей в соответствии с принципом «точно в срок». Предприятия, использующие логистику, в состоянии значительно снизить свои затраты на перевозки и хранение товарно-материальных ценностей.

«Портфельный анализ». В основе такого анализа лежат концепции эффекта кривой опыта и жизненного цикла продукта. Предприятие подразделяет производимые им продукты по четырем стратегическим сегментам бизнеса, в зависимости от фактического состояния и перспектив развития товаров: «новый» товар, «развивающийся» товар, товар «на взлете» и товар «умирающий».

Анализ потенциала. Метод напоминает анализ конкуренции, но сравнение характеристик предприятия происходит только с рыночным лидером.

«Стратегические разрывы». Анализ выполнения долгосрочной стратегии предприятия: сопоставление запланированных и реальных показателей как качественных, так и количественных.

Разработка «сценариев». Используя этот метод (реакции на возможные изменения), предприятие производит планирование своей деятельности для неопределенного развития событий. Поэтому сценарий разрабатывается как минимум в трех вариантах: наилучший ход событий, наихудший и средний (наиболее реальный).

Разобравшись с инструментами стратегического контроллинга, становится ясно, что их целесообразно использовать менеджерам крупных компаний, которые приходят на рынок «всерьез и надолго». Представители же малого бизнеса воспользоваться инструментами стратегического контроллинга

не смогут в силу недостаточной материальной базы для этого, а также в силу того, что при наступлении неблагоприятных условий для бизнеса им намного проще закрыть свое малое предприятие, чем бороться за его существование в отдаленной перспективе.

Помимо стратегического контроллинга, у нас еще есть инструменты оперативного контроллинга. Главной целью этого вида контроллинга является создание такой системы управления, которая эффективно помогает достигать текущие цели предприятия, а также оптимизирует соотношение «затраты – прибыль». Оперативный контроллинг ориентирован на краткосрочные цели и контролирует такие основные экономические показатели фирмы, как рентабельность, ликвидность, производительность и прибыль, что наиболее близко и понятно в сфере малого бизнеса, где не обязательно разбираться в вопросах стратегического управления. Задачи, в основном, включают в себя стоимостной учет, оперативное планирование и бюджетирование, анализ стандартов производительности и отношений, формирование отчетов, сравнение результатов с целями, параметрический анализ, формирование нестандартных отчетов. Соответственно и арсенал основных методов и инструментов оперативного контроллера достаточно сильно отличается от стратегического. Наиболее известными являются следующие инструменты.

«ABC-анализ». Метод основан на разделении покупных материалов, поставщиков и задач рабочего дня на три группы. Считается, что, как правило, небольшому количественному выражению соответствует большое стоимостное выражение – это группы «А» и «В». Следует уделить пристальное внимание этим группам, а по группе «С» проводить или выборочный контроль, или установить для нее минимальный резерв.

Анализ объема заказов. Метод практически аналогичен «ABC-анализу», но отличается тем, что исследованию подвергаются покупатели и заказчики. Считается, что относительно небольшое количество заказчиков формирует подавляющую часть объема реализации. Рекомендуется снижать количество мелких заказчиков. Метод также эффективен при больших оборотах на предприятии, поэтому для малых предприятий не особо пригоден.

Метод расчета сумм покрытия. Основан этот метод на системе директ-костинга. Расчет прибыли начинается от имеющейся рыночной цены, из которой последовательно вычитаются прямые, общепроизводственные и общехозяйственные расходы, и соответственно формируются «сумма покрытия 1», «сумма покрытия 2» и «сумма покрытия 3» (это и есть наша прибыль). Метод представляет наиболее точный результат доходности или убыточности изделия. Максимально целесообразен для применения малым бизнесом.

Анализ величин в точке безубыточности. Путем деления постоянных затрат предприятия на «сумму покрытия 1» товара (из предыдущего метода) находится минимальное количество изделий, которое необходимо реализовать с целью избежания риска убытков. Далее можно рассчитать сумму минимальной выручки предприятия или размер минимальной загруженности оборудования.

Анализ возникающих на предприятии узких мест. Происходит поиск места ограниченных возможностей предприятия: по времени, материалам, оборудованию. Для различных изделий рассчитывается величина доходности, формируемая на единицу узкого места. На основе этого показателя происходит расчет оптимальной структуры выпуска продукции.

Методы расчета инвестиций. К ним относятся методы оценки отдельных инвестиционных объектов (статические):

- метод сравнения по издержкам;
- метод сравнения по прибыли;

Оптимизация размеров партии продукции. Считается, что оптимальный размер выпускаемой партии продукции находится как результат пересечения кривой постоянных затрат, которые снижаются с увеличением объема выпуска готовой продукции, и кривой роста складских затрат.

Анализ скидок. При предоставлении скидки снижается величина доходности изделия, которая должна компенсироваться увеличением количества продаж в целом. Метод позволяет рассчитать соотношения между снижением уровня прибыльности из-за предоставления скидок и необходимым размером увеличения реализации, чтобы покрыть эти скидки.

Функционально-стоимостной анализ. Самый сложный и дорогостоящий метод. В процессе функционально-стоимостного анализа происходит полная раскладка процесса производства на минимальные составные элементы, каждый из которых подробно и дотошно изучается, обосновывается его необходимость, а также целесообразность связанных с ним затрат времени и сырья.

«XYZ-анализ». Проводится разделение закупаемых для производства материалов на три группы в разрезе структуры потребления: потребление носит постоянный, колеблющийся или разовый характер. Эффективно комбинирование данного метода с «ABC-анализом». Направлен на оптимальное регулирование поставок.

Подводя итоги, можно сказать, что они эффективно применяются к большим массивам экономической информации, то есть подходят в основном для крупных производственных комплексов. Хотелось бы отметить, что многие из вышеперечисленных методов бизнес и так использует на практике – на интуитивном уровне. Ведь предпринимателю приходится разбираться с ценами на сырье, материалы и услуги, с возможностями своего оборудования, со скидками для клиентов, с имеющимися и потенциальными покупателями, с доходностью вложения своих денег и тому подобными, почти повседневными вещами. Достаточно просто поставить все это на научную основу, и для бизнесмена последствия принимаемых им решений станут еще более ясными.