МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ

**Федеральное государственное автономное**

**образовательное учреждение высшего образования**

**«Национальный исследовательский Нижегородский**

**государственный университет им.** **Н.И.** **Лобачевского»**

**М.Н.** **Павленков**

**Контроллинг функциональных сфер предприятия**

Учебное пособие

### Рекомендовано Ученым советом Института экономики и

### предпринимательства для бакалавров ННГУ, обучающихся по

### направлению подготовки 09.03.03 «Прикладная информатика»

Нижний Новгород

2017

УДК 658(075.8)

ББК У29я73

П 12

П 12 Павленков, М.Н. Контроллинг функциональных сфер предприятия: учеб. пособие [Электрон. ресурс] / М.Н. Павленков. - Нижний Новгород: Изд-во ННГУ, 2017. - 133 с.

Рецензенты:

**О.Ф. Алехина**, д-р. эконом. наук, профессор Института экономики и предпринимательства ННГУ им. Н.И. Лобачевского;

**А. Г. Бадалова**, д-р. эконом. наук, профессор заведующий кафедрой «Производственный менеджмент» МГТУ «Станкин».

 В учебном пособии рассмотрены теоретические и практические основы разработки контроллинга основных функциональных сфер предприятия. На основе методологии контроллинга для каждой функциональной сферы разработана концепция, включающая принципы, цели, функции и задачи создания и функционирования подсистемы контроллинга. Особое внимание уделено технологии формирования и внедрения подсистем контроллинга на предприятии. Рассмотрены основные положения по организации контроллинга на предприятии.

 Для студентов экономических специальностей, аспирантов, преподавателей и экономистов-практиков.

Ответственный за выпуск:

председатель методической комиссии ИЭП ННГУ,

к.э.н., доцент Едемская С.В..

УДК 658(075.8)

ББК У29я73

**© Национальный исследовательский**

**Нижегородский государственный**

**университет им. Н.И. Лобачевского, 2017**

ОГЛАВЛЕНИЕ

|  |  |
| --- | --- |
| Введение**Тема 1 Контроллинг функциональной сферы предприятия** 1.1 Концепции контроллинга предприятия1.2 Основные положения функционального контроллинга предприятияВопросы для самопроверки и повторения**Тема 2. Контроллинг управления факторами развития предприятия**2.1. Концепция контроллинга управления факторами развитием предприятия2.2. Технология контроллинга управления факторами развития предприятияВопросы для самопроверки и повторения**Тема 3. Контроллинг управления безопасностью предприятия**3.1. Концепция контроллинга управления безопасностью предприятия3.2. Технология контроллинга управления безопасностью предприятияВопросы для самопроверки и повторения**Тема 4. Контроллинг управления инвестициями предприятия**4.1 Концепция контроллинга управления инвестиционной привлекательностью предприятия4.2. Технология контроллинга управления инвестиционной привлекательностью предприятия4.3. Технология контроллинга инвестиционного бюджета предприятияВопросы для самопроверки и повторения**Тема 5. Контроллинг управления материальными ресурсами предприятия**5.1. Концепция контроллинга управления материальными ресурсами предприятия5.2. Технология контроллинга управления материальными ресурсамиВопросы для самопроверки и повторения**Тема 6. Контроллинг управления сбытом продукции предприятия**6.1. Концепция контроллинга управления сбытом продукции предприятия6.2. Технология контроллинга управления сбытом продукции предприятияВопросы для самопроверки и повторения**Тема 7. Организация контроллинга на предприятии**Вопросы для самопроверки и повторения**Литература** | 45581718182940414152596161698089919196105106106111120122130131 |

**Введение**

Промышленные предприятия в процессе функционирования должны учитывать влияние внешних и внутренних факторов, а для этого требуется: своевременно отслеживать процессы реализации стратегических и оперативных целей в быстро меняющихся условиях современной экономики; координировать функционирование подразделений предприятия и разрешать межфункциональные противоречия при формировании и реализации целей, при разработке, согласовании и выполнении плановых решений; выявлять отклонения экономических показателей от нормативного уровня, возникающие в процессе функционирования подразделений предприятия, и разрабатывать механизмы, обеспечивающие эффективное развитие предприятия и конкурентоспособность продукции.

Контроллинг, как наиболее перспективное научное направление, отвечает современным условиям развития экономики и обеспечивает создание новых и совершенствование действующих механизмов эффективного развития и конкурентного преимущества предприятия.

В связи с интеграцией российской экономической науки и международных исследований возникают взаимосвязи новых научных результатов. Работы таких зарубежных авторов как А. Дайле, И. Вебер, Х.Ю. Кюппер, Э. Майэр, Т. Райхман, Д. Хан, П. Хорват, Д. Шнайдер во многом заложили основы современных российских исследований контроллинга.

Российские ученые Ю.П. Анискин, А.Л. Градов, И.Б.Гусева, Н.Г. Данилочкина, В.Б. Ивашкевич, А.М. Карминский, В.Г.Ларионов, А.М. Павлова, С.Г. Фалько и др. в своих трудах развивают теорию и практику контроллинга с учетом особенностей российской экономики.

**Целью учебного пособия** является получение студентами базовыхзнаний в областиформирования системы контроллинга промышленного предприятия с использованием современных научных достижений, направленной на эффективное и устойчивое развитие предприятия в условиях неопределенности и рисков.

**В учебном пособии** рассмотрены теоретические и практические концепции контроллинга, а также основные положения функционального контроллинга предприятия.

Раскрываютсяметодологические основы контроллинга как логически завершённой унифицирующей системы, которая выполняет инструментальную функцию и позволяет использовать её в качестве средства исследовательской рефлексии при формировании системы контроллинга промышленного предприятия.

**В учебном пособии** рассматриваются практические вопросы разработки концепций контроллинга и технологии создания подсистем контроллинга управленияфункциональными сферами предприятия.

Приводятся основные положения по организации контроллинга на предприятии.

**Тема 1 Контроллинг функциональной сферы предприятия**

* 1. **Концепции контроллинга предприятия**

Контроллинг интерпретируется двояко: в значении «контролировать», «проверять» и в значении «управлять», «руководить», «распоряжаться».

До конца XX века тему контроллинга исследовали в основном зарубежные ученые, а отечественные публикации ограничивались тезисами и небольшими научными статьями. Монография Д. Хана, изданная в 1997 году, послужила началом отечественных публикаций по контроллингу, в том числе, по стратегическому и оперативному менеджменту, бухгалтерскому и управленческому учету, информационным технологиям, принятию решений, логистике и т.д. Многообразие работ и взглядов связано с тем , что:

* изменяется понятие контроллинга в силу развития производства;
* ученые исследуют различные вопросы контроллинга;
* имеются некоторые отличия в теоретических и прикладных исследованиях.

Имеются разные научные школы: немецкая, американская. В немецкой школе больше уделяется внимание научным принципам и методам контроллинга, а в американской больше уделяется внимание практическому применению инструментов. Имеется отличие и в уровне принятия решений: немецкая модель рассматривает задачи внутреннего учета, а американская модель контроллинга дополнительно включает задачи управления финансами и информационные.

**Анализ позволяет выделить основные концепции контроллинга**:

* управленческий учет;
* управленческая информационная система;
* координация;
* координация процесса принятия решений.

Концепции имеет определенные особенности, но можно заметить, что более поздние концепции развивают предыдущие, акцентируя внимание на различных аспектах. В этом и заключаются причины отсутствия единого взгляда на систему контроллинга.

**Первая концепция** контроллинга рассматривается как совершенствование документооборота в системе оперативного учета. (Р. Манн и Э. Майер). Отечественными авторами по управленческому учету контроллинг рассматривается как блок управления затратами на основе маржинальной прибыли. В американском подходе термин «контроллинг» заменили на управленческий учет (Managerial accounting). Дополнительные трудности возникли в связи с наличием модуля контроллинга в информационных системах: Baan (Baan); R/3 (SAP); М-2 (КСТ); iRenaissance (IRC); «Флагман» («ИнфоСофт»); «Галактика» («Галактика»). Еще одной причиной является то, что в работах, посвященных проблемам менеджмента, имеются ссылки на контроллинг, как систему управления затратами.

В источниках, рассматривающих эту концепцию контроллинга, приводится оперативный учет, методы и модели управления затратами и бюджетирования.

Контроллинг создает более сложную информационную систему для управления по сравнению с информацией бухгалтерского учета и отчетности. Контроллинг формирует информацию для внутреннего пользования и связан с анализом затрат, финансовых результатов, контролем и разработкой управленческих решений.

Сосредоточение на денежных показателях относит контроллинг к оперативному уровню и лишь частично к стратегическому.

**Вторая концепция** контроллинга представляет как управленческую информационную систему и отличается от первой уровнем принятия решений. В первой концепции приоритетом являются оперативные задачи, на основе информации бухгалтерского и оперативного учета. Во второй концепции информационная база увеличивается за счет информации функциональных подсистем, а принятие управленческих решений расширяется до стратегического уровня. Различие заключается в том, что во второй концепции предметная область увеличивается за счет функциональных подсистем. Сторонники второй концепции под контроллингом понимают информационное обеспечение процесса принятия управленческих решений – сбор и обработку информации, необходимой для планирования, контроля и регулирования.

Во второй концепции задачи контроллинга состоят в побуждении руководства на принятие решений и необходимые действия, а основная задача заключается в координации получения и подготовки информации потребителям:

* предоставление руководству информации в нужном качестве и количестве, в нужный момент и в надлежащем месте;
* организация информационной подсистемы с учетом соотношения издержек и пользы (прибыли).

Подсистема реализует сервисную функцию для других подсистем.

Из концепции следует, что вся информационная сфера является функцией контроллинга, это приобретает размытый характер, поскольку информационные потребности пользователей имеют много аспектов. В этом и главный недостаток концепций.

**Третья концепция контроллинга** отражает планирование и контроль (Д. Хан). Он рассматривает управление в виде циклов: планирование, организация, контроль, мотивация. Такое представление требует координации, поэтому повышается роль личности в выборе достижения целей. В этой концепции выделяется стратегический и оперативный контроллинг со своими целями, задачами и средствами их достижения.

Эта концепция усиливает функцию координации контроллинга, а основным понятием концепции становится регулирование, позволяющее удерживать траекторию развития на уровне теоретической траектории. Для эффективного регулирования необходимо формализовать цели и разработать модели управления. В текущем планировании имеется достаточно информации и разработаны модели, позволяющие оценивать отклонения между фактическими и теоретическими значениями показателей. В стратегических планах часть показателей имеет качественные характеристики, поэтому оцениваются отдельные результаты по достижению цели. Координация направлена не на управление состоянием предприятия, а на управление процессами и является механизмом согласования функций. Кроме решения задач внутреннего учета, концепция включает решение задач управление производством, логистикой, персоналом; маркетингом, инвестициями. В этом и отражается недостаток концепции.

**Четвертая концепция** контроллинга обеспечивает функцию поддержки принятия управленческих решений, разрабатывая методологию и методику координации.

Можно констатировать, что для контроллинга характерно:

- отсутствие в этой сфере знаний устоявшихся стереотипов и стилей научного мышления;

- наличие различных школ и направлений;

- наличие дискуссий по поводу того, какую из предлагаемых научным миром концепций можно принять за парадигму, которая определяла бы направления исследований в области контроллинга.

На современном этапе развития контроллинга можно отметить, что каждая из рассмотренных концепций имеет свои плюсы и минусы, отражая те или иные теоретические и (или) практические особенности контроллинга, а исследовательские программы этих концепций основываются на различных методологических принципах.

Успех в управлении предприятием зависит от способности выявления опасности кризиса и оперативности его предотвращения. Менеджеры, выполняя свои функции, принимают большое количество решений.

Важная задача контроллинга состоит в содействии менеджерам в процессе реализации функций, а не в управлении ими. Это следует понимать так: при распределении задач часть из них, которые выполнялись менеджером, должны им и выполняться. Контроллинг не забирает все задачи и не делает менеджера безработным. Необходимо определить задачи менеджера и задачи контроллера, а также степень вовлечения в процесс других специалистов предприятия.

Внедряя систему контроллинга, происходит перераспределение задач, реализующих функции планирования, контроля и информационного обеспечения. Для этого необходимо проанализировать все процессы, связанные с выполнением функций, чтобы определить ответственных за отдельные этапы процессов. Необходимо отметить то, что менеджеры подразделений предприятия, как правило, хорошо знают особенности и специфику своей работы. Обеспечение единства и взаимосвязи всех процессов системы лежит на централизованной службе контроллинга. При внедрении контроллинга важно выявить «золотую середину» в распределении задач между специалистами контроллинга и менеджмента.

При организации контроллинга необходимо ориентироваться на потребности клиентов внутри предприятия и обеспечивать коллег инструментарием, который позволяет интегрировать функции на уровне предприятия в целом – например, метод формирования плана производства.

Вносимые изменения в управление предприятием позволяют сформировать назначение контроллинга, как внутреннего советника (консультанта), владеющего знаниями о клиентах, продуктах, процессах .

Постоянное изменение внутренней и внешней среды влияют на систему контроллинга, поэтому задачи, организация, инструменты постоянно обсуждаются и изменяются. Другими словами, контроллинг на предприятиях должен учитывать быстро меняющиеся изменения. Контроллинг должен совершенствовать механизмы, инструменты и методы для обеспечения устойчивого развития. Сегодня необходимо системное внедрение контроллинга на предприятиях, необходима методология и инструментарий, которые обеспечивают совершенствование управления предприятием и повышают эффективность его деятельности.

Методология контроллинга должна охватывать совокупность теоретических подходов, общие закономерности, научные принципы, цели, задачи, функции и методы, отражающих современные требования рынка.

* 1. **Основные положения функционального контроллинга предприятия**

В рыночных условиях предприятию необходимо учитывать предстоящие научно-технологические, социально-экономические, политические и другие виды влияния и принимать необходимые решения. Предприятие должно совершенствовать стратегию планирования и контроля, стиль руководства, повышать квалификацию работников, реагировать на нововведения.

Предприятие должно эффективно использовать все ресурсы (трудовые, основные, оборотные), а также обеспечивать условия для роста своего потенциала. Для эффективного функционирования предприятие должно поддерживать свою платежеспособность и развивать систему планирования. При совершенствовании системы планирования нужно учитывать рыночные условия, а, именно, цикличность экономического развития.

«На цикличность развития влияют множество факторов (Рисунок 1.1.).

Деятельность предприятия – это последовательный процесс, обеспечивающий его устойчивость. Устойчивое развитие зависит от непрерывного обмена ресурсов между предприятиями и окружающей средой. При нарушении обмена снижается устойчивость предприятия.

Внутренняя среда характеризуется собственными процессами, а с различными внешними организациями имеются различные взаимоотношения по «входу» и «выходу», поэтому необходимо своевременно учитывать эти изменения.

Жизненные циклы

технологии

продуктов

Структура отраслей

Равновесие (перепроизводство)

Инновации и инвестиции

Спрос и предложение

Банковский сектор

Демография

Ценовые изменения на материальные ресурсы

Рис. 1.1 Основные факторы, влияющие на цикличность»1

Динамичность изменений во внешней среде требует от специалистов предприятия находить дополнительную информацию, используя прогнозирование, для принятия эффективных управленческих решений.

Изменения факторов повышают уровень неопределенности при разработке и согласовании на различных уровнях управленческих решений, а это всегда повышает риск достижения планируемых целей. В этих условиях возникает необходимость стратегического планирования развития, так как отсутствие стратегических планов приводит к тому, что различные подразделение ищут локальные решения, которые не выражают главную целью предприятия. Чем выше динамика изменений, тем важнее становится разработка стратегии предприятия, а, следовательно, и стратегическое планирование.

Стратегия способствует эффективной реализации миссии предприятия. Для достижения стратегии формируется стратегический план, представляющий совокупность стратегических целей, различных программ по достижению целей. К важнейшим составляющим стратегического плана относятся стратегические цели, проектные решения и программы развития.

Если разработана стратегия и цели, то стратегическое планирование заключается в разработке:

- целевых показателей (дерево целей);

- приоритетных направлений;

- объема и структуры потенциала (или условий);

- инвестиционной программы развития;

- экономического роста;

- контрольных параметров;

- стратегического контроллинга;

- информационной базы;

- механизма сопровождения реализации плана.

В процессе выполнения планов участвуют задачи стратегического контроллинга, такие как: анализ развития, отклонений; мониторинг; формирование и корректировка заданий; подготовка рекомендаций и информирование руководителей.

В целом задачи контроллинга на основе оценки последствий обеспечивают упреждающий контроль по согласованным управленческим решениям функционирования предприятия в настоящем и будущем периодах.

При реализации планов, нужно учитывать важность стратегии, а также роль её в процессе планирования, механизмы её разработки и взаимосвязь текущего плана со стратегическими планами.

Современное промышленное предприятие включает систему материальных объектов, людей, производственные процессы, технологические процессы и информационные технологии, управление которой направлено на обеспечение производства продукции определенного назначения и качества.

Главная целью управления состоит в создании условий и организации согласованных действий всех подразделений предприятия по выпуску продукции, а также на выполнение установленных показателей. Особая роль принадлежит планированию, в процессе которого необходимо создавать систему взаимоувязанных планов по всем подразделениям предприятия.

При разработке текущего плана предприятия необходимо учитывать материальные и трудовые ресурсы, производственные возможности, рыночную конъюнктуру, а также возможные издержки производства. План устанавливает задания по номенклатуре и объему производства конкретного вида продукции. Таким образом, текущее планирование - это способ функционирования предприятия, на основе детальных расчетов плановых заданий исполнителям .Детальные расчеты позволяют сбалансировать работу предприятия:

-обеспечивается взаимосвязь всех подразделений по достижению целей предприятия;

-разрабатывается система выполнения работ;

-определяются сроки и исполнители всех плановых работ;

-формируется план финансирования производства;

-определяется потребность в ресурсах;

-обосновываются затраты по всему спектру работ.

К важнейшим принципам организации системы планирования относятся:

-научность: применение экономических законов и экономико-математических методов;

-обоснованность и точность: внедрение норм и нормативов;

-непрерывность и гибкость: взаимосвязь текущего и перспективного планирования, гибкое реагирование на внешнюю и внутреннюю ситуацию;

-комплексность: охват планами всех сторон хозяйственной деятельности;

-сбалансированность и пропорциональность: обеспечение баланса и пропорций всех процессов предприятия;

-выбор главных звеньев и приоритетов в производственной системе.

Исходной базой процесса планирования являются главные цели предприятия. При этом повышение устойчивости и безопасности является важнейшей задачей предприятия. Решение задач обеспечивается эффективным денежным потоком. Обеспечение в каждый период положительного эффекта от денежного потока позволяет оценивать ликвидность и платежеспособность предприятия, так как ликвидность является важной финансовой целью предприятия. Оно считается платежеспособным, если выплаты не превышают суммы поступлений и остатка переходящих платежных средств.

Платежеспособность – это главное условие текущей работы и погашения в первую очередь краткосрочных обязательств в плановом периоде, поэтому показатели ликвидности используются в качестве главных целей в планировании финансов и создают условия экономического роста на основе добавленной стоимости. Эти цели должны достигаться в рамках решения задач стратегического планирования, которое ориентировано на долгосрочное развитие предприятия. Развитие должно удовлетворять требованиям акционеров, учредителей, государство и обеспечивать рост реальной стоимости капитала.

Прибыль также относится к важным целям предприятия, так как максимизация прибыли дает основу для роста активов и стоимости предприятия. При неэффективной работе с реализацией, денежными потоками рост прибыли не всегда создает положительный денежный поток, поэтому вместо роста активов возникают условия для банкротства. В связи с этим необходимо согласовывать планирование прибыли с денежным потоком, объемами продукции, затратами, объемом инвестиций, долговыми обязательствами.

Задачи по финансовому и экономическому анализу в системе управления предприятием имеет значительный удельный вес.

В процессе хозяйственной деятельности предприятие имеет связи с налоговой службой, банками, с поставщиками и потребителями продукции.

Если предприятие своевременно не выполняет свои обязательства, то становится неплатежеспособным или несостоятельным, при этом может нанести ущерб другим предприятиям и кредиторам.

«Любой кризис ставит под угрозу существование предприятия, поэтому необходимо принимать определенные меры по восстановлению равновесия. В отличие от временных ситуаций падения деловой активности предприятия, следующих за прекращением циклов развития и чередующихся с фазами подъема, кризисы предприятий вызывают настолько сильные нарушения их деятельности, что могут повлечь за собой полную перестройку предприятия, затрагивая имущественную, управленческую, кадровую, организационную и техническую стороны»1 .

Процесс реализации предпринимательских знаний и умений контроллера происходит на всех этапах и циклах управления, на каждом из этапов может возникнуть риск по объективным и субъективным причинам. Анализ и оценка риска, а также подготовка решений по его предотвращению в условиях неопределенности становится важным фактором рыночной экономики.

Понимание сути возникновения таких рисков, прогнозирование возможности их отрицательного влияния на процессы позволяют не только предвидеть, но и подстраховаться на случай возможного их возникновения. Установление этих факторов для предприятия даст возможность исследовать заблаговременно данную проблему и предложить способы устранения с наименьшими потерями.

Многообразие рисков на предприятии значительное, а вероятность проявления их различна, так же как и потери, которые предприятие может понести, поэтому задачей контроллинга является обеспечить эффективное управление рисками. Для решения этой проблемы необходимо:

* определить перечень возможных рисков;
* оценить вероятность проявления каждого риска;
* оценить возможный размер ущерба при их возникновении;
* выполнить ранжирование рисков по вероятности их возникновения;
* выработать приемлемый уровень и отслеживать риски;

Важным условием эффективности управления предприятием является своевременное выявление кризиса и оперативное его предотвращение. Менеджеры предприятия в процессе реализации функций планирования, организации, мотивации, контроля, координации принимают большое количество решений.

Начальным условием процесса принятия решений является информация о контролируемых параметрах, а воздействие выполняется после разработки и принятия решения, подающееся на «вход» объекта. Процесс принятия решений имеет циклический характер, начинается с выявления отклонения параметров от нормативных или плановых значений и заканчивается согласованием и реализацией решений, которые направлены на снижение несоответствия. (Рисунок 1.2.) .

«Искусство управления заключается в умении предвидеть хозяйственную и коммерческую ситуацию, исследовать эту ситуацию и разработать решения по оптимизации «затраты - выпуск» с целью обеспечить достижения поставленных перед предприятием целей.

Вход Выход

Процесс производства

Модель

Разработка

Организация

Информация

(несоответствие)

Информация (решение)

(решение)

Рис. 1.2 Процесс разработки и принятия решений

В процессе управления, таким образом, необходимо проводить постоянную оценку фактического развития предприятия, снижая уровень отклонений, от целевой траектории. Решение такой задачи возможно при интеграции различных методов в систему для формирования информации, достаточной для согласования показателей и принятия на этой основе управленческих решений. Интегрированная система должна использоваться как на достижение текущих целей, так и на достижение стратегических целей, что обеспечивает решение задачи устойчивого развития предприятия.

Выполнение этих требований возможно в значительной степени на основе методологии контроллинга

«Основная роль контроллинга заключается в координации взаимодействия менеджмента предприятия в процессе выполнения функций планирования, учета, анализа, контроля и регулирования.

Контроллинг возникает на пересечении деятельности менеджеров и контроллеров (специалистов подразделения контроллинга) при их совместном выполнении функций управления. Концепция взаимосвязи между менеджментом и контроллингом отражена на рисунке 1.3.

Контроллер отвечает за: координацию и согласование; методологию; подготовку решений

Менеджер отвечает за: план; результаты; подразделение

Контроллинг

Рис. 1.3. Концепция взаимосвязи менеджмента и контроллинга»1

«Исследование различных концепций контроллинга позволяет выделить в контроллинге ряд составляющих (Рисунок 1.4):

Профессионализм

Иерархия целей

Организация управления предприятием

Системы и методы эффективного управления

Логистика

Научная организация планирования и прогнозирования

Ситуационный анализ

Рис. 1.4 Концептуальные основы контроллинга

* целеполагание и иерархия целей, т.е. установление взаимоувязанных по уровням управления целей функционирования предприятия на основе системного подхода;
* логистика, т.е. упорядочение и организация движения продукции в процессе производства, снабжения и распределения с целью минимизации затрат;
* научная организация планирования, т.е. применение методов моделирования и оптимизации планов подразделений и предприятия;
* системы и методы эффективного управления, т.е. использование обоснованной технологии процессов управлением предприятия;
* ситуационный анализ, т.е. применение ситуационного подхода для поиска оптимальных решений;
* организация управления предприятием, т.е. обеспечение процессов управления инструментарием и информационными ресурсами для организации его устойчивой работы с минимальными издержками в условиях неопределенности;
* профессионализм контроллеров, т.е. четкая регламентация требований к профессиональной компетенции и составу выполняемых функций»1.

Контроллинг является подсистемой менеджмента и направлен на:

* развитие предприятия;
* совершенствование управления предприятием;
* повышение конкурентоспособности продукции;
* перевооружение производств;
* мотивацию сотрудников на конечный результат;
* использование современных экономико-математических методов и информационных технологий.

Специалисты контроллинга формируют и ставят обоснованные цели и разрабатывают методы их достижения. Управление предприятием является непрерывным процессом реализации множества методов, используя которые обеспечивается деятельность предприятия, направленная на повышение результативности и прибыльности.

Контроллинг по своему содержанию охватывает большинство специфичных для предприятия сфер управленческой деятельности. При конкретизации элементов контроллинга основной упор делается на рассмотрение предприятия и его элементов в виде системы с конкретными целями и задачами, а также особенностями в методах управления.

Сложность управления предприятием требует применения системного подхода, обеспечивающего функционирование и дальнейшее развитие предприятия.

Системный подход обеспечивает координацию всех проблем подготовки и организации деятельности по управлению производственным процессом. Одной из платформ контроллинга являются разработки по использованию ситуационного подхода, когда рассматривается конкретная производственная ситуация, с которой сталкиваются специалисты в процессе функционирования предприятия. Управление этой ситуацией обеспечивается на основе выбора и выделения важнейших переменных, интегрированное рассмотрение которых дает возможность решить возникающие на предприятии проблемы.

Основные элементы контроллинга предприятия можно представить в виде (Рисунок 1.5):

* место, назначение и роль предприятия;
* стратегия достижения цели;
* характер и вид продукции;
* система управления и структура предприятия;
* нормы и нормативы;
* методология контроллинга;
* координация по уровням управления плановых расчетов;
* система учета, контроля и анализа показателей;
* планирование и прогнозирование показателей;
* квалификация контроллеров;
* целеполагание;
* информатизация процессов управления.

Контроллинг

Роль, назначение и место предприятия

Цель функционирования

Характер производимой продукции

Технология и научная организация

Информатизация

Методология

Нормы и нормативы

Система координации

Планирование

Учет, анализ и контроль

Прогнозирование

Профессионализм контроллера

Рис. 1.5. Элементы контроллинга

 «Контроллинг в системе менеджмента предприятия, имеет непрерывные взаимосвязи с различными видами управленческой деятельности:

* маркетинг – комплекс мероприятий в области исследования торгово-сбытовой деятельности предприятия, которые связаны с изучением факторов, оказывающих воздействие на процесс производства, где должен быть реализован принцип: производить то, что продается, а не продавать то, что производится; при этом выявляется спрос, возможные запросы потребителей, требования к продукции по всему жизненному циклу;
* ценообразование и управление затратами – политика установления цены на продукцию в зависимости от ситуации на рынке, что напрямую связано с жизненным циклом изделия, издержками производства, спросом на продукцию, допустимым диапазоном цен;
* управление нововведениями – эффективное использование достижений науки и техники (инноваций), проведение единой инновационной деятельности, разработка планов освоения новой техники и технологий, развитие производственных мощностей, обеспечение программ нововведений финансами и материальными ресурсами;
* управление финансами – обеспечение промышленного предприятия финансовыми ресурсами, необходимыми для производственно-хозяйственной деятельности с целью получения прибыли и должного уровня рентабельности производства, контроль состояния и рационального использования основных и оборотных фондов;
* экономическое управление – формирование по производственным и функциональным подразделениям (бизнес - единицам) и предприятию в целом технико-экономических показателей для организации эффективного управления и регулирования хозяйственной деятельности, таких, как объем работ, фонд зарплаты, нормативная трудоемкость работ, штатное расписание, система материального поощрения, качество производимой продукции, организация и производительность труда и др.;
* управление персоналом – рациональное использование и гибкое маневрирование трудовыми ресурсами, повышение творческой и организационной активности, профессионализм работников, мотивация трудовой деятельности;
* управление качеством – контроль на всех стадиях жизненного цикла продукции за соблюдением требований ГОСТ и международных стандартов для выработки мероприятий по предотвращению и устранению брака;
* управление сбытовой деятельностью – организация отгрузки товарной продукции в полном соответствии с планами и заключенными договорными обязательствами;
* управление материально-техническим снабжением – комплексное обеспечение и рациональное использование всех ресурсов на основе обоснованных норм расхода и выделенных лимитов для выполнения производственных заданий.

Исходя из теоретических и практических результатов исследования, контроллингу можно дать следующее определение: «контроллинг – это межфункциональная система предприятия, являющаяся частью системы менеджмента, основополагающим понятием которой являются закономерности, принципы, цели, функции, задачи и методы».

Определение позволяет понять то, что функции и задачи контроллинга в первую очередь возникают на пересечении с деятельностью менеджеров при реализации своих функций, которые направлены на: укрепление рыночных отношений в условиях неопределённости и рисков; совершенствование механизмов устойчивого развития предприятия; решение проблем с использованием новых методов и моделей.

На работу предприятия влияют внешние и внутренние факторы, поэтому контроллеры должны определять своевременно опасности и предотвращать их, т.е. они должны непрерывно оценивать состояние предприятия и упреждать отклонения от целевой траектории.

Система контроллинга по роли и функциональному наполнению занимает важное место в менеджменте предприятия (Рисунок 1.6).

 **Внешняя среда**

Управление нововведениями

 Управление производством

Управление маркетингом

маркетингом

Управление качеством

Управление персоналом

Система контроллинга

Управление сбытовой деятельностью

Управление затратами

Управление материально-техническим обеспечением

Управление финансами

#  Внутренняя среда

## Рис. 1.6 Контроллинг в системе менеджмента предприятия.

В рамках традиционной системы при взаимодействии менеджеров в процессе реализации функций возникают противоречивые интересы. Для снятия противоречий, возникающих среди менеджеров при выполнении ими функций, реализуются функции контроллинга, выполнение этих функций в действующей системе «размыто», что не создает условий для развития конкурентных преимуществ предприятия.

Глава 1

**Контрольные вопросы**

1.Основные отличия немецкой и американской моделей контроллинга.

2.Краткая характеристика концепции контроллинга «Управленческий учет».

3.Краткая характеристика концепции «Управленческая информационная система».

4.Краткая характеристика концепции «Координация планирования».

5.Краткая характеристика концепции «Координация процесса принятия решений».

6. Основные составляющие контроллинга.

7. Основные элементы контроллинга.

8.Основные взаимосвязи контроллинга с другими самостоятельными видами правленческой деятельности.

9.Определения контроллинга.

**Тема 2. Управление факторами развития предприятия**

**2.1. Концепция контроллинга управления факторами развития предприятия**

Качественные изменения любой системы связаны с ее развитием. Рассмотрим предприятие как сложную систему. Под качественными изменениями будем понимать проявление новых устойчивых структурных составляющих – элементов, зависимостей, связей. Процесс преобразования является следствием развития структуры системы, т.е. повышения уровня ее организации и возникновения новых свойств и возможностей в достижении основных целей.

Под развитием понимается закономерный и качественный процесс, учитывающий факторы внешней среды и обеспечивающий конкурентные преимущества производства и (или) своевременный выход на новые рынки.

Начальной предпосылкой применения контроллинга для оценки внешних факторов является стратегия развития предприятия, которая уточняется по целям и времени реализации. Оценка изменения факторов рассматривается как важное условие обеспечения эффективного развития предприятия в соответствии с его стратегией.

Контроллинг участвует в определении целей, выявлении задач для их достижения, выработку основных направлений с учетом возможных альтернатив развития, проведение комплекса экономических, технических, организационных мер по разработке стратегии и постоянного контроля и регулирования стратегии для достижения устойчивой работы предприятия.

Стратегическая цель отражает будущее состояние предприятия. Стратегические цели вырабатываются в процессе прогнозирования и формируются по уровням иерархии управления. Для оценки количественных результатов работы предприятия используются критерии, позволяющие достигать цели при заданных ограничениях по ресурсам и времени.

Для достижения любой стратегии требуется принимать оперативные решения, поэтому стратегические планы должны поддерживаться оперативными планами. Между различными видами планов имеется взаимосвязь, но они отличаются по методам и моделям планирования, структуре самих плановых решений и срокам их реализации.

Так в системе годового планирования формируются и реализуются текущие цели по функциональным направлениям деятельности (инвестиционной, производственной, финансовой, сбытовой, маркетинговой и др.), а также отдельные проекты по развитию предприятия.

Важнейшим аспектом реализации целей является планирование. Предприятие, которое не умеет планировать становится объектом планирования и средством реализации целей других предприятий. На практике это происходит и тогда, когда на предприятии ведется плановая работа и она может в частично контролировать рыночные отношения, но не способно повлиять на сложившуюся ситуацию, а работает под влиянием конкурентов, поэтому может потерять свои позиции. Это утверждение не означает, что планирование обеспечивает решение всех проблем, однако следует отметить, что планирование создает базу для эффективной и устойчивой работы.

На основе определения контроллером проблемных точек в планировании, к которым, в частности, относятся, слишком значительные ресурсные затраты или в системе планирования предприятия отсутствует интеграция, необходимы дополнительные принципы планирования:

- использование взаимосвязанных целей;

- усиление системы бюджетирования;

- учет качественных показателей;

- усиление интеграции текущего и стратегического и планирования;

- развитие системы планирования;

- использование лучших достижений конкурентов.

План направлен на реализацию целей, а ответственность за его реализацию заложена в самом плане.

 Стратегическое планирование является основой для решения тактических задач (Рисунок 2.1). План отражает систему плановых заданий и задач для каждого подразделения по реализации целей. В системе планирования разрабатываются:

- планы стратегического развития;

- единый план развития предприятия;

- различные текущие планы деятельности;

- проекты и программы развития.

План стратегического развития включает главные для предприятия цели, политику предприятия, общие стратегии действий, важнейшие программы и является основой для принятия решений на верхних уровнях предприятия. Главные цели конкретизируются в текущие цели деятельности. Для планов более низких уровней стратегический план является ограничителем, так как ограничивает ресурсы для решения оперативных задач.

1.Анализ внутренней и внешней среды

2.Корректировка

10.Оценка внешних факторов

4.Выбор стратегической цели

3.Определение стратегических альтернатив

5.Формирование стратегического плана

9.Контроль и анализ планов

8.Реализация текущего плана

7.Краткосрочное планирование

6.среднесрочное планирование

Рис.2.1 Планирование на предприятии.

Все виды планов на предприятии требуют координации, чтобы направлять подразделения предприятия на достижение цели.

Контроллинг другими словами обеспечивает проверку и оценку результатов, т.е. как успешно продвигаться предприятию к достижению цели, реализуя ряд задач:

- координацию показателей и целей;

- консультационную и информационную поддержку решений;

- эффективное функционирование информационной системы предприятия;

- рационализацию управленческого процесса.

Постоянные изменения во внутренней и внешней среде оказывают влияние на функции и задачи контроллинга, его организационное содержание и применение инструментов: контроллинг должен учитывать быстро меняющиеся изменения. Для этого необходимы новые подходы, инструменты и методы, которые обеспечивают устойчивое развитие предприятия. Внедрение контроллинга сдерживается недостаточной методической проработкой. Это относится и к исследованию изменения внешних факторов на основе их учета и оценки.

В рыночных условиях контроллинг необходим, чтобы своевременно учитывать социально- политические, организационно - экономические, научно-технические и другие виды воздействия внешней среды и разрабатывать решения, учитывая состояние предприятия.

Последовательный процесс функционирования предприятия, включает следующие важные элементы, которые поддерживают устойчивое состояние предприятия: ресурсы различного вида; производство различного вида продукции; сбыт готовой продукции; эффективные цели развития предприятия. От установления постоянного обмена различными видами ресурсов между внешней средой и предприятиями зависит устойчивое развитие предприятия.

Формирование представления об объекте исследования, предмете исследования, закономерностях, принципах, целях, функциях, задачах и методах исследования является важнейшим положением и основополагающим результатом разработки концепции контроллинга и применения инструментов в оценке внешних факторов и их влияния на развитие предприятия.

Представление контроллинга как межфункциональной подсистемы менеджмента определяет область исследования и позволяет разработать концепцию контроллинга оценки внешних факторов и их влияние на функционирование предприятия. Концепция заключается в определении, исследовании и реализации следующих задач контроллинга:

- выделить закономерности, характеризующие тенденции устойчивого развития организации;

- на базе закономерностей определить принципы функционирования контроллинга, задающие требования к: целям развития предприятия; функциям, реализующим цели; задачам, реализующим функции; методам решения задач контроллинга оценки внешних факторов и их влияние на развитие организации;

- выделить назначение контроллинга в разработке целей управления внешними факторами;

- определить функции контроллинга, обеспечивающие процессы оценки влияния изменений внешних факторов на деятельность организации;

- выделить задачи, которые обеспечивают системную реализацию функций контроллинга;

- исследовать методы, усовершенствовать их или предложить новые инструменты и разработать предложения по применению их для оценки внешних факторов.

Предприятия является социальной системой, на развитие которой влияют, факторы внешней среды, системы управления, производственные мощности. При эффективной системе управления мощности растут, а предприятие развивается, когда учитываются факторы внешней среды, и развитие замедляется, когда система управления не эффективна.

Влияние внешней среды на деятельность предприятия характеризуется факторами неопределенности, подвижности, сложности. Эти факторы определяют основные специфические закономерности функционирования предприятия, например:

- внедрение нововведений и совершенствование технологии. Новые технологии значительно влияют на процесс развития производства, что требует внедрять нововведений;

- рыночные условия влияют на стабильность экономического развития: законодательство, цены на ресурсы, инфляция, кризис, нестабильность в социальной сфере;

- повышение уровня рыночной конкуренции: новая продукция; социальные условия труда, новые технологии; трудовые ресурсы; финансовые ресурсы; заработная плата; сырье и материалы и др.

Контроллинг учитывает закономерности и, применяя новые механизмы, предлагает варианты развития предприятия: формирует достоверную информацию о экономических, финансовых, научно-технических и других факторах изменения внешней среды; разрабатывает предложения об использовании достижений конкурентов; своевременно устанавливает проблемные ситуации и диспропорции и разрабатывает рекомендации по их снижению; обеспечивает необходимыми инструментами предприятие.

Система управления предприятием, находится под воздействием значительного количества факторов, которые задают рамки деятельности предприятия. Если эти условия меняются, то изменения происходят, как внутри предприятия, так и в системе управления предприятием.

Рост динамики изменений обусловливается усилением нестабильности внешней среды. Следствиями этого стали: неритмичность работы, увеличение рисков, обострение конкуренции.

Эти причины негативно влияют на функционирование предприятия. В первую очередь это относится к управлению, так, например, тенденция усиления предпринимательства требует новых координирующих механизмов.

Объектом исследования в контроллинге является процесс управления, который представляется как совокупность действий, связанных с определением проблем, подготовкой и организацией выполнения решения. Иными словами, в процессе управления проявляются наиболее важные и систематически повторяющиеся тенденции, отражающие взаимосвязи процессов управления предприятия.

Выявление закономерностей позволяет определить принципы управления развитием предприятия (Таблица 2.1.).

Таблица 2.1

ПРИНЦИПЫ А.ФАЙОЛЯ

|  |  |
| --- | --- |
| Принцип | Содержание принципа |
| Разделение труда | Специализация работ, необходима для эффективного использования рабочей силы. |
| Полномочия и ответственность | Каждому работнику должно быть делегированы полномочия, достаточные для того, чтобы нести ответственность за порученную работу. |
| Дисциплина |  Рабочие должны подчиняться условиям соглашения между ними и руководством, менеджеры – применять справедливые санкции к нарушителям норм порядка. |
| Единоличие | Работник получает распоряжение и отчитывается только перед одним непосредственным начальником. |
| Единство действий | Все действия, имеющие одинаковую цель, должны объединяться по единому плану. |
| Подчиненность интересов | Интересы организации имеют преимущество перед интересами личности |
| Вознаграждение персонала | Получение работниками справедливого вознаграждения за свой качественный труд. |
| Централизация | Организация должна иметь управляющий центр. Лучшие результаты достигаются при верной пропорции между централизацией и децентрализацией. Полномочия (власть) должны делегироваться пропорционально ответственности. |
| Скалярная цепь управления | Неразрывная цепь команд, по которой передаются все распоряжения и осуществляются коммуникации между всеми иерархиями («цепь начальников»). |
| Порядок | Рабочее место - для каждого работника и каждый работник на своем рабочем месте. |
| Справедливость | Установленные правила и соглашения должны проводиться в жизнь справедливо на всех уровнях скалярной цепи. |
| Стабильность персонала | Установка работающих на лояльность по отношению к организации и долгосрочную работу, поскольку высокая текучесть снижает эффективность. |
| Инициатива | Поощрение работающих к выработке независимых суждений в границах делегированных им полномочий и выполняемых работ. |
| Корпоративный дух | Гармония интересов персонала и организации обеспечивает единство усилий (в единстве - сила). |

Эти принципы А.Файоля проверены практикой. Однако развитие менеджмента позволило добавить следующие принципы:

- принцип системности, обеспечивающий использование методологии системного подхода в управлении предприятием;

- принцип компетентности, требующий знания менеджером системы управления предприятием;

- принцип иерархичности, выделяющий уровни управления на основе вертикального разделения управленческого труда и подчинение низших уровней управления высшим уровням;

- принцип ведущего звена, требующий выделения главной цели и определения наиболее значимых ресурсов для достижения цели;

- принцип совершенствования, предусматривающий совершенствование организационной структуры, уточнения функций и методов управления в процессе изменения объекта управления и состояния внешней среды.

Эти принципы необходимо учитывать при реализации функций и задач оценки влияния на изменения факторов внешней среды.

К этим принципам, которые обеспечивают регулирование процессов управления факторами внешней среды, добавлены принципы:

- системности измерений и оценки внешних факторов;

- объективности и достоверности информации о внешних факторах;

- стратегической направленности управления внешними факторами;

- оперативности учета и оценки влияния на развитие внешних факторов;

- достоверной и качественной отчетности об использовании достижений предприятий-лидеров;

- взаимности обмена информацией с предприятиями-лидерами.

Эти принципы контроллинга относятся к специальным принципам.

Принципы контроллинга, используя общие и специальные принципы, определяют требования к целям и основным направлениям оценки влияния внешних факторов на предприятие и его развитие.

Внешние факторы изменяются непрерывно, поэтому цели приходится или пересматривать или корректировать: в зависимости от конкретной ситуации; систематически, на основе отслеживания тенденций, не дожидаясь серьезных потрясений; по мере накопления таких изменений. В системе контроллинга для этих целей необходим механизм регулярного отслеживания и корректировки целей. Механизм можно представить:

- как иерархию целей: цели высшего уровня являются более важными, чем цели нижнего уровня;

- путем ранжирования по таким основаниям, как: возможность достижения в заданный срок в условиях ограниченности ресурсов; число попутно решаемых проблем; вклад в реализацию главных целей; величина выгоды, которая может быть получена в процессе их реализации и т.п.

Определение целей обеспечивает прямую связь между субъектом и объектом управления, а обратная связь оценивает результаты реализации целей, т.е. степень их достижения. Применение методов контроллинга направлено: на обеспечение необходимого преимущества перед другими конкурентами; на разработку эффективного методического, информационного, организационного обеспечения; на развитие предприятия; на поддержание конкурентоспособности продукции предприятия; на исследование проблем развития; на внесение изменений в программы предприятия в целом и его подразделений до того, как эти проблемы перерастут в кризис.

Эти цели достигаются путем реализации процессов управления, поэтому цели контроллинга оценки изменений внешних факторов становятся производной от целей деятельности предприятия. Контроллинг участвует в формировании и реализации цели развития предприятия через методическое обеспечение процессов достижения целей, оценки факторов на деятельность предприятия.

Цели контроллинга определяют его главные функции;

- информационную: обеспечение достоверной информацией процессов оценки внешних факторов;

- аналитическую: определение для оценки внешних факторов системы показателей;

- управление рисками: планирование и анализ влияния шансов и рисков внешних факторов на развитие предприятия;

- комментирующую: обеспечение комментариями в процессе принятия управленческих решений по использованию достижений предприятий-лидеров;

- каскадирования: формирование системы показателей внешних факторов по уровням управления предприятия;

- методическую: разработка методов оценки влияния внешних факторов на управление предприятием;

- планирования: создание системы взаимоувязанных планов развития предприятия;

- учетно-контрольную: сопоставление плановых показателей с фактическими показателями;

Задачи реализации, как видно из характеристики целей и функций контроллинга, направлены на поддержку конкурентоспособности предприятия, а самое главное на его развитие.

Для практической реализации задач требуется исследование внешних факторов и разработка механизма оценки влияния на развитие предприятия.

Основные комплексы задачи, которые направлены на реализацию целей, следующие:

- корректировка целей в соответствии с изменениями внешних факторов;

- поиск узких мест в работе предприятия;

- управление каскадированием показателей;

- управление рисками;

- анализ и оценка отклонений от запланированных показателей.

Эти задачи контроллинга обеспечивают реализацию следующих основных направлений:

- исследование и анализ факторов внешней среды предприятия;

- стратегическое прогнозирование влияния внешних факторов на развитие предприятия;

- текущее планирование использования достижений предприятий-лидеров;

- исследование и оценка влияния факторов внешней среды на развитие предприятия;

- внесение изменений в текущие и стратегические планы развития предприятия.

Основная цель анализ факторов внешней среды заключается: в исследовании и оценке неконтролируемых и контролируемых внешних факторов; в оценке возможностей и рисков, связанных с его внешней средой (анализ рисков, уровня конкуренции, уровня технологий и т.д.); в определении сильных и слабых сторон предприятия.

Основные задачи и методы их решения приведены в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Задачи и методы анализа факторов внешней среды

|  |  |
| --- | --- |
| Основные задачи | Основные методы |
| * анализ развития отрасли;
* анализ цепочки создания стоимости;
* анализ конкурентных преимуществ
 | * метод функционально-стоимостного анализа;
* метод бенчмаркинга;
* метод анализа полей бизнеса;
* метод сравнительного анализа деятельности предприятия;
* метод сравнительного отраслевого анализа
 |

b. Прогнозирование обеспечивает получение прогноза показателей развития предприятия в будущем периоде.

В основе прогнозирования развития предприятия используются следующие понятия:

- экстраполяция: теоретическая оценка прогноза на основе ретроспективных данных;

- симуляция: поиск оптимальных решений, используя первоначальную информацию;

- прогноз: расчет и оценка перспективы на основе теоретических гипотез.

Основные задачи и методы прогнозирования приведены в таблице 2.3.

Особенностью применения методов прогнозирования являются:

- рассмотрение ограниченного количества существенных показателей развития предприятия в будущем;

- вероятностные оценки показателей конечных результатов функционирования предприятия;

- проведение аналитических расчетов до совершения хозяйственных операций;

- использование эвристических и экономико-математических методов для прогнозирования в условиях неопределенности;

- применение метода сценариев, с помощью которого оценивается наиболее вероятный ход развития событий и возможные последствия принимаемых решений;

- широкое использование индуктивного метода исследования.

Таблица 2.3

ЗАДАЧИ И МЕТОДЫ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ

|  |  |
| --- | --- |
| Основные задачи | Основные методы |
| * выявление наиболее устойчивых закономерностей и тенденций развития, которые могут сыграть решающую роль в достижении целей предприятия;
* выработка стратегической и тактической политики предприятия;
* обоснование и корректировка развития предприятия с учетом изменения внешних факторов
 | * эвристические (интуитивные) методы, базирующиеся на экспертных оценках изучаемого объекта;
* методы, основанные на экстраполяции выявленных тенденций;
* эконометрические методы, основанные на исследовании и моделировании причинно-следственных связей между экономическими явлениями
 |

Системный подход является основой прогнозирования, поэтому необходимо оценить чувствительность всех основных прогнозных показателей. Процесс анализа чувствительности значительно облегчается при использовании компьютерной технологии. Кроме этого инструментальные средства позволяют:

- рассмотреть больше вариантов возможных внешних факторов;

- расширить круг показателей и более детально оценить каждый вариант возможных изменений;

- использовать более сложные математические модели для объективной оценки сценариев развития предприятия;

- повысить оперативность анализа.

Следует отметить, что исследование чувствительности является важным инструментом в выработке решений, так как прогнозируемые и неожиданные изменения факторов внешней среды влияют на состояние предприятия в будущем.

**С.** В оперативном планировании необходимо уделять внимание краткосрочным трендам. Набор показателей, отражающий стратегию, образует основу эффективного оперативного планирования. Нефинансовые и финансовые показатели используются в системе оперативного планирования или системе бюджетирования. Кроме того, в систему оперативного планирования входят различные мероприятия и проекты развития. Перед утверждением ресурсов и бюджетов необходимо уточнить установленные контрольные даты и отдельные мероприятия.

Основные задачи и методы приведены в таблице 2.4.

**D**. Для оценки изменений разрабатывается система раннего предупреждения, которая обеспечивает предприятие информацией о потенциальных опасностях из внешней среды. Данный инструментарий позволяет своевременно реагировать на «угрозы», разрабатывая и принимая соответствующие решения.

Таблица 2.4

ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ И МЕТОДЫ РЕАЛИЗАЦИИ

|  |  |
| --- | --- |
| Основные задачи | Основные методы |
| * планирование продуктовой программы и потенциала предприятия;
* функциональные планы (сбыт, снабжение, НИОКР, кадры и т.д.);
* общефирменное планирование результатов (издержки, выручка, доход, баланс и.т.д.);
* сводные расчеты показателей;
* анализ плановых и фактических показателей
 | * имитационные модели;
* аналитические модели;
* метод расчета сумм покрытия;
* анализ точки безубыточности;
* анализ узких мест;
* бюджетирование;
* функционально-стоимостный анализ;
* методы калькулирования;
* методы учета затрат;
* методы балансовой политики предприятия;
* методы системы учета и отчетности GAAP;
* методы сетевого планирования (PERT, MPM, PDM, GAN,GERT)
 |

Информация формируется в момент, когда она приобретает важное значение для развития предприятия.

Основные задачи и методы показаны в таблице 2.5.

Таблица 2.5

Задачи и методы оценки факторов

|  |  |
| --- | --- |
| Основные задачи | Основные методы |
| * определение области наблюдения;
* определение факторов наблюдения;
* определение показателей и интервалов их изменений;
* сравнительные расчеты;
* оценка изменений показателей;
* рекомендации по внесению изменений
 | * бенчмаркинг;
* дискриминантный анализ;
* корреляционный анализ;
* факторный анализ;
* АВС – анализ;
* Функционально–стоимостный анализ;
* GAP – анализ;
* портфолио - анализ;
* эвристические методы.
 |

Оперативная оценка изменений работы предприятия является основой для принятия оперативных решений. Оценка ключевых сфер работы предприятия необходима прежде всего для анализа финансового состояния, анализа безубыточности, анализа материальных и информационных потоков. Это позволяет оценить риски и разработать рекомендации по управлению рисками.

Анализ и диагностика состояния предприятия является ключевой задачей службы контроллинга, так как позволяет оценить его экономическую и финансовую устойчивость.

**E**. Важным вопросом, который возникает после оценки и выбора решений, отвечающих требованиям, является оценка возможных последствий реализации решений. Следует подчеркнуть, оценка должна учитывать все сферы предприятия, если решение может оказать на эти сферы воздействие.

После принятия и утверждения решения проводится корректировка. Для этого чаще всего разрабатывается план мероприятий, обеспечивающий успешное достижение целей предприятия.

Основные задачи и методы корректировки приведены в таблице 2.6.

Таблица 2.6

ЗАДАЧИ И МЕТОДЫ КОРРЕКТИРОВКИ показателей

|  |  |
| --- | --- |
| Основные задачи | Основные методы |
| * план реализации решений;
* контроль выполнения работ;
* оценка отклонений.
 | * сетевое планирование;
* дерево решений;
* административные методы контроля;
* комбинированные методы контроля;
* прогнозирование;
* информационные технологии.
 |

Необходимо подчеркнуть роль и значение методов контроля, связанных с реализацией принятых решений. С помощью контроля можно не только определить отклонения, но и оценить недостатки решения, которое требует корректировки.

Очевидно, что необходимость оценки изменений должна быть обоснована анализом факторов, оказывающих влияние на состояние предприятия. Совокупность факторов, создающих для предприятия проблемы, называется ситуацией, а исследование проблемы с учетом воздействующих на нее ситуационных факторов позволяет описать проблемную ситуацию. В проблемной ситуации можно выделить две составляющие:

- описание характеристики проблемы;

- описание внутренних и внешних факторов.

Факторы внутренней среды в основном возникают внутри предприятия. К ним можно отнести:

- главные цели и основную стратегию развития предприятия;

- объем заказов продукции;

- производственная структура предприятия;

- структура управления предприятием;

- обеспеченность финансовыми ресурсами;

- обеспеченность финансовыми трудовыми ресурсами;

- качество продукции;

- объемы НИОКР на развитие производства.

Факторы формируют предприятие как систему, обеспечивая взаимосвязь и взаимодействие элементов для достижения стоящих перед ней целей. Любые изменения внутренних или внешних факторов требуют разработки и принятия неотложных мер.

Факторы внешней среды в меньшей мере поддаются воздействию со стороны менеджеров предприятия, что затрудняет учет и оценку внешних факторов при разработке и принятии управленческих решений. Следует отметить, что факторы влияют на работу предприятия не однозначно. Например, потребители, поставщики, конкуренты, кредиторы и другие организации непосредственно влияют на ее работу предприятия, на характер проблем и пути их решения.

Другая группа факторов практически неуправляема и оказывает косвенное (опосредованное) влияние, которое нужно учитывать. К этой группе можно отнести состояние экономики страны, региона, уровень научно – технического и социального развития и политическую обстановку, которые существенны для предприятия.

Предложена концепция развития предприятия на основе методологии контроллинга, как нового научного направления в менеджменте.

Концепция создает условия для разработки технологии и организационно-методическое обеспечение контроллинга управления развитием промышленного предприятия.

**2.2. Технология контроллинга управления факторами развития предприятия**

Главная задача развития промышленного предприятия – определение оптимальной стратегии в долгосрочной или краткосрочной перспективе для привлечения внешнего финансирования и формирования плана действий по достижению стратегических целей. Разработка плана развития предполагает участие всех подразделений с целью наилучшего понимания стоящих перед предприятием задач.

Это требует координации всех структурных подразделений предприятия и учета факторов внутренней и внешней среды.

Для формирования планов перспективного развития на предприятиях организуются временные коллективы. В настоящее время учет и оценка внешних изменений, которые влияют на деятельность предприятия, выполняется достаточно слабо. Все это требует разработки новых технологий организации процесса оценки факторов внешней среды на развитие предприятия и развитие его потенциала.

На рисунке 2.2 приведены показатели потенциала предприятия.

Для эффективного управления важными являются:

- система принятия решений;

- скорость и полномочия лиц, принимающих решения;

- система планирования по уровням управления;

- качество принимаемых управленческих решений;

- формы и методы контроля решений;

- система оценки труда и стимулирования; информационное обеспечение.

Потенциал предприятия

Система управления и организации производства

Финансовое состояние предприятия

- уровень и эффективность принятия решений

- уровень планирования

- информационное обеспечение

- система стимулирования и мотивации

- уровень квалификации

- объем собственных и заемных средств

- доступность к кредитам

- объем дебиторской и кредиторской задолженности

Производство

- технологический уровень

- возможность расширения

- качество продукции

Маркетинг

- конкурентное преимущество

- ценовая политика

- потребители

- доля рынка

- имидж

Продукция

Сбыт

Поставки

Эксклюзивные возможности

Общая эффективность

- качество

- цена

- бренд

- наличие сбытовой сети

- объем продаж

- рекламации

- услуги

- альтернативные поставки

- кредит доверия

- система поставки

- складские условия

- доступ к сырью

- доступ к финансам

- доступ к технологиям

- доступ к рынку

- доступ к информации

уровень эффективности:

 - мировой

- страновой

- отраслевой

- региональной

Рис.2.2 Основные составляющие и показатели потенциала предприятия.

Каждый показатель оказывает существенное влияние на потенциал любого предприятия.

Для финансового состояния важны:

- объем дебиторской и кредиторской задолженности;

- наличие собственных средств для ведения эффективного бизнеса;

- отлаженная финансовая система;

- доступность внешних кредитов.

В производстве важны:

- управление товарными запасами;

- технологический уровень;

- возможность расширения производства.

Нужно подчеркнуть, что в российских условиях товарный запас «дефицита» будет работать еще долго в плюс потенциалу, а стратегия минимизации будет выгодна для неходового товара.

В маркетинге важны: имидж; уровень привязки к реальности; основные покупатели; конкурентные преимущества; доля рынка. Покупателями могут выступать 3-5 оптовиков, но потенциал выше, если имеется 3-5 миллионов потребителей. Значительная доля рынка позволяет влиять на многих потенциальных потребителей, а низкая вынуждает предприятие адаптироваться к требованиям рыночных игроков. Репутация предприятия и товара представляет собой капитал, поэтом имидж является равноправным фактором.

Главное в продукции является уровень отношения между ценой и качеством продукции, а также себестоимостью продукции и ее качеством. Себестоимость/качество определяется характеристиками производства. Собственная марка создает конкурентное преимущество.

В сбыте важны:

- способность и возможность сбытовой структуры по сбыту продукции;

- налаженная сеть сбыта продукции;

- структура и объем реализации продукции.

Важным вопросом поставки является собственное обеспечение поставок, наличие альтернативных поставщиков, а также кредит доверия.

К эксклюзивным возможностям можно отнести:

- наличие эксклюзивного права на некоторую часть рынка сбыта;

- возможности получения эксклюзивной информации о рынке и потребителях;

- доступность и бесперебойная поставка сырья.

Рассмотренные факторы влияют на рост потенциала предприятия, но при «разумном» соотношении затрат и поступлений. Для определения «разумности» необходимо сравнить его эффективность с эффективностью других предприятий отрасли, лучших предприятий, имеющие передовые управленческие технологии, экономические, производственные, организационные, технические, которые удовлетворяют требования потребителей. Сравнительный анализ факторов развития предприятия и их оценка с эталонными предприятиями с целью повышения потенциала и конкурентоспособности обеспечивается инструментами контроллинга.

 На рисунке 2.3 приведена технология контроллинга.

Этап 1. Выделение факторов развития

Этап 2. Выделение предприятий – лидеров

Этап 5. Корректировка показателей

Этап 6. Реализация плана мероприятий

Этап 4. Оценка показателей

Этап 3. Сбор данных об объектах сравнения

Рис.2.3 Технологии контроллинга управления факторами развития предприятия.

Этап 1. Выделение факторов развития.

Контроллинг, используя эффективные методы управления, в условиях рынка создает условия для получения преимущества на рынке перед конкурентами. Предприятия, обеспечивающие высокий потенциал развития, оказываются сильными, прибыльными на рынке. Для этого предприятие должно развиваться быстрее, чем повышается потенциал его главных конкурентов.

Основными составляющими планирования развития потенциала являются:

- оценка ресурсов и возможностей предприятия;

- оценка положения предприятия на рынке;

- оценка уровня конкурентоспособности предприятия и его продукции;

- оценка совокупного потенциала предприятия;

- оценка производственных резервов;

- оценка экономических ресурсов;

- разработка стратегии и тактики развития потенциала;

- планирование достижение целей развития потенциала;

- планирование мероприятий по развитию потенциала.

Повышение уровня потенциала предприятия сводится к анализу и оценке влияния большой совокупности факторов на конкурентоспособность.

Для создания устойчивого развития предприятия необходим системный подход к формированию потенциала.

Задача предприятия состоит в создании преимущества перед конкурентами, используя их достижения. Потенциал предприятия должен расти более высокими темпами, чем потенциал конкурентов, а для этого необходимо анализировать и сравнивать составляющие потенциала с предприятиями-лидерами.

В условиях высокой конкуренции важными становятся факторы, влияющие на потенциал и показатели оценки потенциала. Контроллинг позволяет выделить и оценить факторы и основные показатели.

Для развития предприятия нужно учитывать следующие принципы:

- оценка факторов развития должна быть комплексной;

- оценка факторов развития должна быть непрерывной;

- информационное обеспечение должно быть достаточным для оценки факторов развития;

- исследование факторов развития должно быть основано на системном подходе;

- показатели должны быть увязаны и согласованы по уровням управления предприятия;

- показатели должны быть сопоставимы по уровням управления предприятия.

Наибольшее значение из названных принципов имеет принцип комплексной оценки факторов, всесторонне оценивающий состав и механизм влияния, так как от этого зависит процесс дальнейшей аналитической и практической работы.

Этап 2. Выделение предприятий – лидеров.

Для оценки деятельности предприятия продолжают использовать стандартные методики анализа, которые основываются на расчете различных коэффициентов.

В существующие технологии оценки текущего состояния и разработки стратегии развития, вносятся изменения.

Простое выявление различий между конкурентами не объясняет эти различия, поэтому использование инструментов контроллинга позволяет выявить причины несоответствий показателей предприятия с показателями лучших предприятий. Такой подход позволяет повысить прибыль. Эта цель достигается посредством реализации ряда задач, которые решаются в процессе проведения анализа и оценки:

- измерение показателей деятельности и сравнение их с показателями других предприятий;

- исследование и использование лучшего опыта других в развитии предприятия.

Для применения достижений других предприятий нужно исследовать рынок и определить наиболее успешные предприятия на рынке. Лучшие предприятия следует выбрать: среди предприятий, которые являются прямыми конкурентами;

- среди предприятия этой отрасли, которые напрямую не конкурируют;

- среди предприятий других отраслей.

Выявление лучших предприятий является трудоемким процессом, но от этого во многом зависят результаты. Для выявления можно использовать конкурентный и общий бенчмаркинг. Так, при поиске предприятий в той же сфере деятельности рейтинг оказывается наиболее простым и эффективным способом.

Для выявления предприятий из иной сферы, можно применять мониторинг, воспользоваться СМИ, использовать личные связи, знакомства на выставках, семинарах и т.п. Следует отметить, что партнеры, поставщики, дистрибьюторы и иные контрагенты могут стать потенциальными объектами.

После определения перечня предприятий для сравнения он минимизируется. Можно привести несколько рекомендаций по минимизации: в список включить 4-6 предприятий; рассмотреть более широкий список предприятий; включать в список лучшие по заранее выделенным показателям; выделить предприятия с высоким уровнем изобретений.

На практике список чаще ограничивается одним – двумя предприятиями.

Бенчмаркинговые ресурсы сети Интернет являются хорошим инструментом поиска предприятий для сопоставления, а, используя инструменты бенчмаркинга, проводить их отбор.

Этап 3. Сбор данных об объектах сравнения.

Отбор предприятий для сравнения является результатом, во-первых, детального анализа вторичной информации и, во-вторых, анализа первичных данных. Работа с Анализ Интернет-ресурсов, беседы с партнерами по бизнесу, обобщение отзывов клиентов, анализ прессы является небольшой частью выполняемых мероприятий.

Методы получения и основные источники информации об объекте приведены в таблице 2.7.

Таблица 2.7

МЕТОДЫ ПОЛУЧЕНИЯ И ОСНОВНЫЕ ИСТОЧНИКИ ИНФОРМАЦИИ

|  |  |
| --- | --- |
| Методы | Источники информации |
| 1.Публичные | 1.1. Данные комиссии по ценным бумагам.1.2. Отчет.1.3. Брошюры, книги о продуктах и услугах.1.4. Новостные пресс-релизы.1.5. Статьи в деловой прессе.1.6. Статьи в местной прессе.1.7. Аналитические отчеты по сегментам рынка.1.8. Публикации профессиональных ассоциаций.1.9. Публикации из правительственных источников.1.10. Интернет. |
| 2.Контактные | 2.1. Конференции, семинары.2.2. Прямые контакты с предприятиями.2.3. Неформальные контакты сотрудников. |
| 3.Объектные | 3.1. Потребители (клиенты).3.2. Поставщики.3.3.Оптовые базы.3.4. Органы власти.3.5.Консультанты. |

Метод наблюдения можно применить при сборе первичных данных, который при совмещении с интервьюированием особенно эффективен для внешнего сопоставительного анализа.

В процессе сбора информации необходимо проводить анализ продукции конкурентов. Результаты проводимого анализа дают объективную информацию о продукции предприятия для сравнения с собственной продукцией.

В сервисных службах также возможно получить данные об особенностях производственного процесса.

Следует подчеркнуть, что необходимо соблюдать законность и этичность при проведении сбора информации для сопоставительного анализа. Для обеспечения эффективного сотрудничества с различными клиентами важно соблюдать общепринятые в бенчмаркинге нормы поведения.

Оперативность и достоверность является важнейшей задачей службы контроллинга.

Изучать различные сегменты рынка дает возможность Интернет.

Предприятие, используя Интернет, самостоятельно может проводить исследования рынка:

- анализ деятельности поставщиков и конкурентов, их стратегий сбыта, ценообразования, рекламы, организации товародвижения;

- сбор и исследование различной аналитической информации: о новых видах продукции; об общемировых экономических тенденциях; о тенденциях в той или иной отрасли; о последних постановлениях и нормативных актах;

 - выявление потенциальных потребителей;

- изучение методов разработки новых видов продукции;

- исследование коньюктуры различных рынков.

Игнорирование значения Интернета может обернуться в недалеком будущем значительными потерями для любого руководителя предприятий.

В системе контроллинга для оценки и анализа факторов внешней среды и для разработки рекомендаций создается информационная база, которая должна непрерывно пополняться.

Создание информационной базы является важнейшей задачей контроллинга.

Этап 4. Оценка показателей.

На начальном этапе:

- определяются показатели для анализа;

- выделяют лидеров;

- собирают и оценивают показатели;

- сравнивают полученные результаты с собственными данными;

- разрабатывают мероприятия по использованию лучших достижений.

Для развития предприятие должно знать особенности отрасли, поэтому первым шагом в разработке стратегии развития является отраслевой анализ, который должен включать:

- существующие отраслевые барьеры входа;

- модели оценки поведения поставщиков сырья;

- модели оценки поведения потребителей продукции;

- модели анализа угрозы;

- уровень конкуренции и др.

Отраслевой анализ помогает выявить причины превосходства одних предприятий над другими, а также материалы для расчета оценки потенциала.

При проведении отраслевого анализа необходимо выявить: ключевые факторы успеха отрасли; прибыльность отрасли сейчас; перспективы отрасли в ближайшем будущем. Отраслевой рынок сегментируется по наиболее прибыльным секторам, потом определяются факторы успеха (низкая цена, система продаж, система сбыта и др.). Затем оценивается их отличие между собой по влиянию на развитие предприятия.

Анализ конкуренции направлен на оценку конкурента, т.е. какой объем ресурсов он тратит на развитие ваших направлений. Необходимо понять финансовые возможности конкурентов и их приоритеты.

Результаты анализа используются для уточнения стратегии. Необходимо найти ответ на вопрос, используя данные анализа, за счет чего обойти конкурентов: маркетинга, ценовой политики, технологий, персонала, нововведений; расширения производства и т.д.

Результаты анализа фактических значений и возможных отклонений используются для корректирующих мер.

Систематический контроль и оценка деятельности конкурентов является важнейшей задачей контроллинга предприятия. Анализ данных позволяет установить уровень отклонения от других параметров предприятия и определить проблемы, требующие решения.

Оценка отклонения позволяет оценить выполнение плана и сформулировать перспективные задачи.

Эти отклонения могут иметь место по многим параметрам:

- финансовые: капитал; затраты; доход с оборота; поступления; выплаты; маржинальная прибыль; дебиторская и кредиторская задолженность;

- организационные: проектные; места возникновения затрат; продуктовые и закупочные; сбытовые; производственные;

- временные: годы, кварталы, месяцы, недели, дни.

Подготовка данных о величине отклонений и проведении анализа с точки зрения выявления причин отклонений является задачей контроллера. При анализе отклонений следует различать контролируемые причины, на которые предприятие в состоянии влиять, и неконтролируемые причины, которые связаны с изменениями во внешней среде.

При исследовании причин можно использовать методы статистического анализа: кластерными, регрессионными, факторными или корреляционными.

На данном этапе сформулированные цели очерчивают круг конкретных задач, которые предстоит решить.

Этап 5. Корректировка показателей.

Рассмотрим несколько принципиальных аспектов использования результатов. Во-первых, прямое копирование опыта других вряд ли приведет к успеху в перспективе, поэтому на данном этапе необходимо выполнить адаптацию полученных сравнительных результатов к существующим условиям предприятия. Следует понимать, что не исключен вариант, когда отличие сложно реализовать в планах развития. Одной из причин этого является неверный подход к выбору объекта сравнения, следует искать другие объекты для проведения сравнения.

Во-вторых, следует оценить стоимость и возможные выгоды от их реализации. Заимствования использовать нецелесообразно, если затраты несопоставимы с потенциальной прибылью. Следует избегать и такие крайности, когда бенчмаркинговые исследования проведены, а у руководства не хватает опыта и решимости использовать результаты. Если предприятие готово противостоять конкурентам и негативному влиянию внешней среды и использовать для этого лучшие достижения, то проведение таких исследований должно приветствоваться.

Система контроллинга стимулирует развитие предприятия, используя достижения лучших предприятий. Успешный опыт и достижения других предприятий становятся стимулом для инновационного развития предприятия и его системы управления. Для реализации этих новшеств необходимо разрабатывать конкретные планы и программы, направленные на:

- определение направлений повышения потенциала предприятия;

- внесение изменений в план развития;

- разработка мероприятий по внедрению новшеств.

Рассмотрим общую Технологию разработки и принятия решений, которая выполняется контроллером можно представить как последовательность нескольких этапов: этап 1. Определение проблемы; этап 2. Выделение целей; этап 3. сбор информации; этап 4. создание модели; этап 5. выявление набора альтернатив; этап 6. подготовка решений; этап 7. разработка программы действий; этап 8. оценка результатов.

Этап 1. С оценки отклонений начинается процесс определения проблемы. Отклонения позволяют выделить проблему и способствуют установлению причин низкой эффективности работы предприятия.

Контроллер не только формулирует проблему, но и предлагает пути и конкретные условия решения проблемы.

Условия, которые выдвигает контроллер, в общем ограничивают цели и образуют совокупность ограничений, которые определяют границу исследуемой проблемы. При этом должны быть учтены действующие нормы и нормативы, которые влияют на формирование проблемы

В процессе исследования проблемы многие исходные положения могут быть уточнены или пересмотрены, поэтому постановка проблемы называется предварительной или исходной. Предварительная постановка является заданием и определяет направление работ.

2. Начальным пунктом исследований является проблема, а определение цели – первая формальная задача контроллера. Цель в процессе детального исследования может быть определена в виде подцелей, которые согласуются по стадиям развития логического процесса и трансформируются в совокупность задач.

После того как проблема сформулирована и описана в понятных всем участникам процесса терминах переходят к формулированию цели.

3. На третьем этапе определяются ограничения, которые отражают как внешнюю деятельность, так и внутренние процессы предприятия, а для оценки вариантов решений используются критерии.

Исходная информация необходима для решения задач, поэтому требуется определить структуру представления информации, источник информации, способы ее обработки и хранения, убедиться в ее надежности и достоверности.

На крупных и средних предприятия для эффективного управления информацией внедряются информационные технологии.

4. Моделирование процессов планирования является важнейшей задачей контроллинга.

Значительный интерес для контроллера, когда требуется обеспечить наглядность изложения, представляют различные графики, гистограммы, диаграммы, схемы. На практике разрабатывают и абстрактные модели, используя математический инструментарий, который обеспечивает высокий уровень достоверности.

Полученные решения являются конечным результатом моделирования, но получение полного эффекта от результата решения практической задачи зависит от принятия решения

5. Выделение альтернатив является сложным и противоречивым процессом. Одно из требований заключается в определении всех возможных альтернатив, чтобы свести их к минимуму, но в этом случае можно «лучшее» решение упустить, а, следуя другому требованию, чтобы была возможность проанализировать альтернативы при допустимых затратах ресурсов, т.е. множество альтернатив должно быть обозримым.

Для выделения множества физически реализуемых или допустимых альтернатив необходимо провести анализ всех имеющихся ограничений. Только среди допустимых вариантов проводится выбор оптимального или удовлетворительного решения проблемы.

Цель принятия решения значительно влияет на возможность включения альтернатив в исходное множество, так как позволяет с точки зрения заданной цели не включать из-за очевидной непригодности огромную часть потенциальных альтернатив.

Выбор альтернативы является завершающим этапом процесса принятия решений.

Для оптимизации решения могут применяться различные математические методы и модели. Контроллер может привлекать экспертов для оказания помощи при подготовке решений и учитывать влияние различных факторов: среду принятия решений, личностные характеристики исполнителей, социально-психологические аспекты, поведенческие ограничения, информационные ограничения и некоторых других. В процессе принятия решений с учетом сложности проблемы затраты материальных, временных (разработка и принятие решения), финансовых, трудовых ресурсов необходимо варьировать, так как такой подход в сравнении с интуитивным подходом или подходом, основанном на суждениях имеет более высокую вероятность принятия адекватных решений, хотя он и сравнительно трудоемок.

6. Сбор и обработка информации является необходимым началом формирования решения. На практике, существующая система отчетности, не достаточна для решения сложных проблем, поэтому необходимо проведение дополнительных информационных исследований.

При разработке вариантов решения проблемы выбор из множества альтернатив допустимых или наиболее предпочтительных применяются различные критерии. Качество управленческих решений зависит от обоснованности выбора критерия.

Подходы к выбору вариантов определяются следующими составляющими: областью использования результатов решений; полнотой и определенностью информации; постановкой задачи.

Выбор альтернативных вариантов и значений варьируемых параметров зависят от постановки задачи.

Решение задачи заключается в определении численных значений варьируемых переменных, соответствующих условиям, заложенным в постановке задачи.

7. Возможные последствия реализации выбранного решения, отвечающего критериям, оцениваются контроллером. Оценка должна быть многосторонней, т.е. учитывать организационные, экономические, финансовые, технические и другие условия, которых могут влиять на результаты решения.

8. Решение получено, план утвержден, согласованы сроки и доведены до исполнителей. Для качественного и своевременного исполнения плана и сроков необходим контроль и координация взаимодействия различных исполнителей. Координация необходима, так как на предприятиях в виду высокой степень разделения труда и взаимозависимости подразделений. Для достижения необходимого уровня координации от контроллинга требуется значительных усилий. Потребность в координации возрастает на крупных предприятиях с высокой степенью специализации и распределения обязанностей.

Этап 6. Реализация плана мероприятий.

После принятия решения начинается организация его выполнения. До исполнителей решение чаще всего доводится в виде плана. Дерево решений составляет содержательную основу плана реализации решений.

Создание условий для преодоления всевозможных препятствий в процессе реализации решений является основной задачей контроллера. Наряду с методами прямого воздействия (приказ, распоряжение, указание) используются методы материального стимулирования, проводятся встречи работников с руководством, разъясняется суть принятых решений. Эти методы направлены на снижение сопротивления нововведениям, на изменение взглядов и отношения к плану действий по развитию предприятия.

Использование современных методов контроля плановых показателей позволяет выявить отклонения от намеченного плана, обнаружить недостатки решения, что является основанием для корректировки принятых решений.

Эффективная координация деятельности всех подразделений требует постоянного информационного обмена между ними.

Информационные технологии, использующие компьютерное сопровождение, позволяют одновременно оценивать значительное число показателей и своевременно определять отклонения в процессе выполнения показателей плана.

Перед внесением изменений они должны быть проанализированы. Анализ необходим для определения возможных дополнительных рисков, к которым может привести их принятие.

Глава 2.

**Контрольные вопросы**

1.Объект и предмет контроллинга управления факторами развития предприятия.

2.Важнейшие закономерности контроллинга управления факторами развития предприятия.

3.Общие и специальные принципы контроллинга управления факторами развития предприятия.

4.Цели в системе контроллинга управления факторами развития предприятия: требования, правила, главная цель.

5.Основные функции контроллинга управления факторами развития предприятия.

6. Методы и инструменты контроллинга управления факторами развития предприятия.

6.Технология контроллинга. Этап 1. Выделение факторов развития.

7.Технология контроллинга. Этап 2. Выделение предприятий – лидеров.

8.Технология контроллинга. Этап 3. Сбор данных об объектах сравнения.

9.Технология контроллинга. Этап 4. Оценка показателей.

10.Технология контроллинга. Этап 5. Корректировка показателей.

11.Технология контроллинга. Этап 6. Реализация плана мероприятий.

**Тема 3. Контроллинг управления безопасностью предприятия**

**3.1. Концепция контроллинга управления безопасностью предприятия**

Защита от всевозможных угроз экономических интересов предприятия обеспечивается, если определены направления обеспечения безопасности, функционирует система обнаружения и ликвидации угроз, система управления рисками. Для решения этих проблем обеспечения должен быть разработан комплекс программ и мероприятий.

Эти проблемы связаны в первую очередь с институциональными преобразованиями экономики, поэтому защита интересов предприятия неизбежна и связана с необходимостью приспособления к изменениям внешних условий при любом варианте развития макроэкономики.

В этих условиях разработка контроллингом механизма, в основе которых должна лежать определенная концепция управления безопасностью, является важной задачей. На рисунке 3.1 представлена концепция контроллинга.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Блок 1 | Анализ ситуации в сфере безопасности предприятия | * анализ внешней среды;
* защищенность предприятия;
* всевозможные угрозы;
* возможный ущерб.
 |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Блок 2 | Исследование целей, функций, задач | * определение стратегии предприятия;
* выбор целей развития предприятия;
* определение функций и задач развития.
 |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Блок 3 | Разработка системы контроллинга предприятия | * принципы разработки системы;
* субъект и объект защиты;
* требования к организационной структуре.
 |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Блок 4 | Инструменты оценки и анализа состояния предприятия | * индикаторы;
* инструменты анализа и оценки безопасности
 |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Блок 5 | Разработка и реализациямеханизма концепции | * требования и условия;
* ресурсы;
 |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Блок 6 | Оценка реализации концепции | * целесообразность;
* программа;
* соответствие стратегическим целям.
 |

Рис. 3.1 Концепция контроллинга управления безопасностью предприятия.

Блок 1. Анализ ситуации в сфере безопасности предприятия.

Для каждого предприятия обеспечение развития и поддержание безопасного состояния является наиболее сложной задачей. Предприятие является объектом воздействия множества угроз, поэтому необходима защита от воздействия различных неблагоприятных факторов, т.е определенная концепция, как это обеспечить. Основными исходными положениями этой концепции должны быть:

- условия, в которых функционирует предприятие;

- направленность и содержание интересов и целей защиты;

- характеристика угроз интересам предприятия (направленность, источник, степень определенности, причины возникновения и т.д.);

 - механизм противодействия угрозам;

- локальные и глобальные требования к снижению угроз.

Концепция создается на длительный период, на основе ее определяются конкретные программы и мероприятия, которые могут меняться, что потребует внесения корректив.

Таким образом, для определения проблемной ситуации в блоке 1 проводится:

- анализ внешней среды предприятия, ресурсного потенциала, системы защиты, функциональных составляющих (кадровой, силовой, финансовой, интеллектуальной, правовой, экологической, информационной, технологической и т.д.);

- определение, оценка и ранжирование опасностей и угроз;

- определить причины и факторы зарождения опасностей и угроз;

- оценка возможных последствий опасностей и угроз.

Блок 2. Исследование целей, функций и задач.

Как показывает анализ содержания, для решения задач по поддержанию безопасности работы предприятия, можно использовать инструменты контроллинга, потому что контроллинг:

- обеспечивает путем интеграции информационных процессов нужной информацией процессы управления предприятия;

- разрабатывает необходимые управленческие решения по защите от экономических угроз

- поддерживает на стратегическом и тактическом уровне управления выживаемость предприятия.

Предприятия различных отраслей имеют определенную специфику деятельности. Эти особенности и определяют в сфере безопасности актуальность исследований контроллинга, а получаемые теоретические и практические результаты имеют важное прикладное значение.

Цикл оборота ресурсов на промышленных предприятиях по сравнению со всеми другими отраслями экономики является наиболее значимым. На этих предприятиях присутствуют различные стадии: производство, снабжение, расчеты с контрагентами, хранение, сбыт. Эти особенности отражаются в том, что появляется такой сегмент, как производственное планирование и учет, охватывающие управление товарными потоками, как результат трансформации входящих ресурсов в готовую продукцию. Специфика материальных потоков определяется наличием стадии производства. На предприятиях промышленности имеется связь, как между прибылью и окупаемостью инвестиций, так и между прибылью конкретной продукции и затратами конкретных видов ресурсов. В промышленности по сравнению с предприятиями других отраслей управленческий процесс более сложный.

Важной задачей контроллинга является задача формирования и согласования целей.

Разрабатываемые цели:

- должны отражать стратегию безопасного функционирования предприятия и его структурных подразделений;

- должны снижать неопределенность в текущей работе предприятия;

- должны определять критерии для оценки безопасной работы предприятия;

Предъявляемые требования к целям:

-проверяемость: возможность оценивать уровень выполнения целей;

-реальность: обеспеченность необходимыми ресурсами;

- измеримость и конкретность: обеспечивается оценка результатов;

-гибкость: способность учитывать условия.

При формировании целей специалисты контроллинга используют различные приемы и методы. Разрабатываемые цели направлены на снижение риска и уровня угроз предприятия и подразделений, поэтому необходимы координация и согласование их деятельности. Для достижения цели в установленные сроки и в полном объеме необходимо увязать ресурсное обеспечение с их реализацией.

Для безопасного развития необходимы различные ресурсы:

 - капитал. У создателей предприятия акционерный капитал в сочетании с заемными финансовыми ресурсами является основой и поддерживает остальные необходимые ресурсы;

 - трудовые. Эти ресурсы для достижения целей бизнеса соединяют воедино все факторы производства;

 - информационный. Наиболее ценным ресурсом является информация, которая позволяет эффективно планировать и своевременно реагировать на изменения окружающей среды;

 - технический. Предприятие приобретает технологическое и иное оборудование, исходя из ресурсов, которыми оно располагает;

 - правовой. С развитием цивилизации, истощение природных ресурсов и повышением ценности для бизнеса нематериальных активов резко выросла роль ресурса прав. Ресурс обеспечивает права на пользование землей, патентами, квотами и лицензиями.

Необходимо придерживаться в процессе формирования целей следующих наиболее важных правил:

 - проблема должна быть выявлена и описана;

 - приоритеты должны быть определены и обоснованы;

 -должны быть выявлены главные направления;

 - цели должны быть однозначно сформулированы;

 - должна быть выполнена декомпозиция цели и построено «дерево целей» и его оценка;

 - должна быть выполнена формулировка целевых задач для каждого подразделения;

 - должны быть определены показатели и критерии достижения целей.

Цели обеспечивают прямую связь между субъектом и объектом управления, а на основе соответствующего методического обеспечения оцениваются результаты достижения целей.

Обеспечение эффективного функционирования предприятии в настоящее время и в будущем является основной целью его развития. Эффективное развитие достигается путем предотвращения угроз и достижения таких функциональных целей как:

- финансовая устойчивость и независимость работы предприятия;

- технологическая независимость;

- высокая конкурентоспособность;

- эффективность менеджмента;

- эффективность организационной структуры;

- эффективность НИОКР;

- достижение высокого уровня;

- экологичность работы предприятия;

- правовая защищенность;

- защищенность информационной среды;

- безопасность персонала;

- безопасность капитала;

- безопасность имущества.

Основные функции контроллинга:

- методическая: разработка новых и развитие действующих механизмов;

- информационная: обеспечение информацией процессов управления;

- планирование: создание взаимоувязанной системы показателей;

- аналитическая: оценка влияния различных факторов на конечные результаты;

- управление каскадированием: взаимосвязь показателей по уровням управления;

- учетно - контрольная: сопоставление фактических и плановых показателей;

- комментирующая: обеспечение руководства содержательными комментариями;

 Эффективное управление безопасностью предприятия возможно на основе разработки сложной многоуровневой системы контроллинга, в которой реализуются функции и задачи по управлению безопасностью.

 К основным задачам можно отнести:

- выявление угроз работе предприятия;

- выработка мер противодействия;

- защита технологических процессов;

- противодействие всем видам шпионажа;

- информационное обеспечение;

- - изучение партнеров;

- противодействие дезинформации;

- правовое обеспечение безопасности;

 - противодействие недобросовестной конкуренции;

- защит ресурсов предприятия;

- защита интеллектуальной собственности;

- предотвращение чрезвычайных ситуаций;

- взаимодействие с правоохранительными и другими органами власти;

- предупреждение всевозможных угроз;

- возмещение материального и морального ущерба.

 Финансовая и экономическая стабильность, безопасная среда предприятия является главным результатом реализации задач контроллинга.

 Своей цели контроллинг может достигать только тогда, когда все функциональные подразделения при согласовании целей и оценке результатов взаимодействуют со специалистами службы контроллинга. Очень важно, чтобы задачи контроллинга и задачи служб предприятия имели гибкое разграничение.

 Эффективность решения задач контроллинга предприятие зависит от применяемых подходах и методах.

 Основные положения внедрения контроллинга следующие:

- комплексность: обеспечение комплексного и эффективного решения задач;

- регламентации: реализация функций по определению технологий;

- рационального ограничения: определение важнейших факторов;

- оптимальной эффективности: решение проблем с максимальной эффективностью;

- «фильтрации» информации: адресное обеспечение информацией.

 Эффективность инструментов контроллинга значительно повышается при внедрении рационального информационного и современного технического обеспечения.

 В процессе исследования и анализа угроз предприятию:

 - определяется перечень угроз;

- устанавливаются основные источники угроз,

- выявляются потребители информации об угрозах.

Потребитель способен и должен принять решение, позволяющее устранить или предупредить угрозы, поэтому информация должна быть адресной.

 Результаты оперативной и текущей информации об угрозах доводятся до потребителей. Основными потребителями информации, которые заинтересованы в снижении уровня угроз, могут быть руководители или специалисты различных служб.

 Таким образом, результатом реализации данного блока является:

- определение политики и стратегии безопасности развития предприятия;

- исследование и определение цели безопасного развития предприятия;

- общая постановка задач достижения целей.

 Цели экономической безопасности имеет собственную структуру подцелей, реализация которой являются весьма важной частью процесса разработки концепции контроллинга.

Блок 3. Разработка системы контроллинга предприятия.

На рисунке 3.2 приведены основные принципы разработки системы контроллинга.

Принцип своевременности

Принцип законности

Принцип комплексности

Принцип конкретности

Принцип целенаправленности

Принципы создания и функционирования системы контроллинга управления безопасностью

Принцип непрерывности

Принцип универсальности

Принцип надежности

Принцип эффективности

Рис 3.2. Принцип создания и функционирование системы контроллинга.

К основным принципам относятся:

- принцип законности: соблюдение действующих законов и нормативно – правовых актов предприятия;

- принцип комплексности: охват всех компонентов и направлений деятельности предприятия;

- принцип своевременности: своевременное выполнение планов и программ;

- принцип универсальности: охват всех видов угроз;

- принцип непрерывности: непрерывный режим функционирования;

- принцип целенаправленности: ориентирование системы на снижении уровня угроз;

- принцип конкретности: конкретная постановка задач обеспечения безопасности развития;

- принцип надежности: обеспечение надежной защиты от угроз;

- принцип эффективности: обеспечение разумного уровня затрат.

Эти принципы при разработке концепции, в целях предотвращения или нейтрализации угроз, способствуют более эффективному использованию ресурсов в решении задач безопасности предприятия.

Концепция должна отражать как функциональную, так и структурную составляющие. На рисунке 3.3 структура и функции системы контроллинга приведены в агрегированном виде.

Определение объекта является важным элементом концепции.

Наиболее важные и наиболее подверженные угрозам объекты, которые система контроллинга и призвана защищать, должны быть четко выделены в концепции.

Разрабатываемая система контроллинга, чтобы иметь легитимность процесса управления, должна учитывать нормативно - правовую базу и рекомендовать направления ее развития.

Структурные составляющие

Объект

Нормативная база

Ресурсы

Средства обеспечения

Органы управления

Разработка критериев, индикаторов и методов оценки показателей

Планирование, учет и анализ

Мониторинг показателей

Разработка и совершенствование нормативной базы

Разработка концепции

Функциональные составляющие

Рис.3.3 Структурные и функциональные составляющие системы контроллинга управления безопасностью предприятия.

Значительные финансовые ресурсы требуются для поддержания и функционирования системы, поэтому в концепции необходимо четко определить объемы и источники ресурсов.

Финансовые ресурсы являются важной составляющей, но без научного и кадрового потенциала, без необходимых материальных, технических, информационных средств, трудно создать и эффективно эксплуатировать подобную систему. Решение этих вопросов позволит качественно спроектировать систему контроллинга и создаст возможности для эффективной ее работы.

Система контроллинга должна быть встроена в организационную структуру предприятия. Система безопасности предприятия может иметь разные формы организации (Рисунок 3.4).

Организация структуры безопасности развития предприятия

Смешанная структура безопасности развития

Привлечения специализируемых структур

Собственная структура безопасности развития

Рис.3.4.Формы организации безопасности развития предприятия.

Крупные предприятий, ориентированные на проведение стратегии «утверждающего противодействия», создают собственную структуру безопасности, которая комплектуется и обеспечивается необходимыми ресурсами и специалистами.

Такой подход имеет как преимущества, так и недостатки. Главным Преимуществом является возможность воспитания у сотрудников «корпоративного духа» и большее доверие к собственным сотрудникам.

Собственная структура требует значительных затрат на содержание подобной службы.

Можно отметить преимущество сторонних специализированных структур:

-снижение финансовых затрат;

- профессионализм сотрудников из этих структур;

- частная охранная деятельность легитимна.

Но низкое доверие к сторонним структурам является значительным недостатком.

Предприятия, реализующие стратегию «адекватного ответа» и редко сталкивающиеся со сложными задачами безопасности, чаще используют смешанную структуру. Контроль над работой смешанной структуры выполняется правоохранительными органами, руководством предприятия, а также внутренними методами контроля самого подразделения.

Для оценки уровня защищенности интересов предприятия необходима система критериев и индикаторов, что является сложнейшей функцией.

Использование не абсолютных, а относительных показателей, которые называются индикаторами, является первым ограничением отбора. Относительные показатели имеют общие правила построения и логику, должны быть удобным для диагностики и анализа и отвечать особенностям и условиям функционирования предприятия.

В составе концепции необходимо выделить систему критериев, которые обеспечивают эффективное планирование, учет, контроль и анализ работы предприятия, и механизм противодействия существующим и возможным угрозам.

Для отслеживания состояния и оценки параметров, разработки рекомендаций для принятия решений по противодействию угрозам в системе контроллинга должна быть обратная связь.

Любое предприятие имеет пусть и незначительные, но отличающиеся друг от друга особенности, поэтому и создаются индивидуальные концепции.

Таким образом, в концепции необходимо отразить:

- принципы системы контроллинга;

- объект защиты безопасности;

- механизмы защиты объекта безопасности;

- основные требования к структуре управления безопасностью.

Блок 4. Инструменты оценки и анализа состояния предприятия.

Среди задач, которые возникают на промышленном предприятии, можно выделить следующие:

- анализ и оценка состояния предприятия;

- прогнозирование развития;

- создание системы индикаторов;

- установление пороговых значений индикаторов;

- защита от различных угроз.

Решение этих задач направлено на:

- поддержание ритма производства;

- обеспечение ритмичного сбыта продукции;

- предотвращение ущерба;

- защиту компьютерных баз данных;

- противодействие недобросовестной конкуренции;

- защиту от криминальных проявлений.

 Для различных предприятий формы и факторы проявления угроз имеют отличия, но можно выделить и общие для всех:

 - спад производства;

- неустойчивость финансовой системы;

- социальная напряженность;

- криминализация экономики;

- низкая конкурентоспособность и т.д.

Разработать универсальный набор показателей для оценки состояния предприятия достаточно сложно, поэтому необходимо учитывать специфические особенности предприятия в процессе определения набора показателей. При этом адекватность оценки уровня защищенности предприятия зависит от правильного выбора системы показателей (индикаторов).

 Для оценки защищенности предприятия необходимо определить критерии.

 К количественной оценке уровня защищенности развития предприятия имеется несколько подходов:

- индикаторный подход: на основе индикаторов;

- ресурсно-функциональный подход: на основе оценки использования ресурсов;

- программно – целевой подход: на основе интегрирования показателей.

 Для разработки концепции можно предложить следующую систему количественных и качественных индикаторов, которые для конкретного предприятия необходимо конкретизировать и ранжировать по их важности.

1. Производственные:

- индикаторы динамики производства;

- индикаторы использования производственных мощностей;

- индикаторы доли НИОКР в общем объеме исследований;

- индикаторы обновления производственных фондов;

- индикаторы ритмичности производственного процесса;

- индикаторы конкурентоспособности продукции;

2. Финансовые:

 - индикаторы продаж;

 - индикаторы объема инвестиций;

 - индикаторы инновационной активности;

 - индикаторы рентабельности производства;

 - индикаторы фондоотдача производства;

 - индикаторы задолженности;

 - индикаторы источников финансирования;

3. Социальные:

 - индикаторы оплаты труда;

 - индикаторы рабочего времени;

 - индикаторы кадрового потенциала;

4. Экологические:

 - индикаторы опасности;

 - индикаторы загрязнения атмосферы;

 - индикаторы отходов;

 - индикаторы сбросов вредных веществ в водоемы.

 В зависимости от величины отклонения показателей от пороговых значений можно оценить состояние предприятия:

- как стабильное. Индикаторы соответствуют пороговым значениям;

- как предкризисное. Хотя бы один из индикаторов выходит за пороговое значение, а другие приблизились к пороговому значению;

- как кризисное. Большинство индикаторов выходят за пороговое значение;

- как критическое. Выше порогового значения все (или почти все) индикаторы.

 Для формирования целостного представления о состоянии предприятия в систему оценочных показателей необходимо включать и дополнительные аналитические показатели.

 Для оценки уровня защищенности требуется интегральный показатель, построение которого имеет ряд особенностей:

- состав индикаторов должен содержать показатели, которые позволяют оценить различные стороны и направления деятельности предприятия;

- состав индикаторов должен обеспечивать возможность выполнения количественной оценки показателей и анализ их взаимосвязи;

- состав индикаторов должен предусматривать возможность расчета их прогнозных величин;

- состав индикаторов должен предусматривать возможность выполнение оценки надежности;

- методика расчета интегрального показателя должна быть достаточно простой.

 В системе контроллинга может быть использован широкий спектр инструментов:

- методы математической статистики;

- методы математического программирования;

- методы исследования операций;

- методы теории игр.

 Количественная оценка показателей позволяет выбрать из совокупности альтернативных решений оптимальное, которое обеспечивает лучший результат при наименьших затратах. Использование математических методов и моделей позволяет выявить, количественно измерить, оценить и сопоставить показатели в экономических процессах.

Математические методы, не используя дорогостоящие эксперименты, позволяют:

- провести качественный и количественный анализ показателей;

- оценить количественные значения риска;

- имитировать различные хозяйственные ситуации;

- снизить уровень угроз экономическим интересам предприятия;

- оценивать последствия при выборе решений;

- выбрать оптимальное решение;

- повысить эффективность хозяйственной деятельности.

 С помощью математических методов обосновываются варианты планируемых мероприятий по защите предприятия, которые обеспечивают допустимые потери.

Таким образом, при реализации данного блока концепции должны быть:

- определены критерии и показатели оценки;

- определены методы и инструменты оценки;

- определены методы анализа угроз.

Блок 5.Разработка и реализация механизм концепции.

Механизм ее обеспечения реализации концепции представляет собой совокупность законодательных актов, правовых норм, побудительных мотивов и стимулов, методов, мер, сил и средств, которые обеспечивают решение задач, направленных достижение целей безопасности предприятия.

 При разработке механизма необходимо учитывать все реальные условия функционирования предприятия, а сам механизм должен иметь конкретные элементы, схему и порядок взаимодействия этих элементов.

 Функционирование механизма на организацию процесса производства, обеспечение ресурсами и информацией в соответствии с системой приоритетных интересов по обеспечению безопасности предприятия.

Для реализации положений механизма нужны меры организационного характера, которые, не нуждаются в значительных инвестициях.

 Задачи обеспечения безопасности экономических интересов предприятия должны реализовываться не только специально созданным подразделением контроллинга, а вовлечением в эту работу всех подразделений предприятия.

Создание механизма это необходимое, но не достаточное условие работы системы контроллинга экономической безопасности, так как для проектирования и работы системы необходимы ресурсы. Ресурсное обеспечение должно быть отражено в концепции.

 Таким образом, реализация данного блока концепции позволит:

- определить основные условия реализации концепции;

-определить основные источники ресурсного обеспечения концепции;

-основные финансовые средства для реализации концепции.

Блок 6. Оценка реализации концепции.

Оценка концепции заключается в том, что:

- должны быть сделаны выводы и обоснована целесообразность разработки системы контроллинга в полном объеме или отдельных ее элементов;

- должна быть разработана и согласована программа реализации концепции;

- должна быть приведена оценка эффективности реализации концепции;

- должна быть дана оценка соответствия концепции стратегическим целям и задачам предприятия.

Важнейшим документом является концепция контроллинга управления безопасностью развития предприятия. Основные положения концепции должны определять стратегию развития предприятия, деятельность которого осуществляется в условиях неопределенности и подвержена всевозможным рискам.

**3.2. Технология контроллинга управления безопасностью предприятия**

Промышленные предприятия относятся, как правило, к опасным инженерно-техническим объектам, поэтому необходима система защиты его безопасности, в том числе система управления безопасностью.

В процессе разработки системы контроллинга управления безопасностью необходимо учитывать влияние внешних и внутренних факторов угроз. На рисунке 3.5 приведены основные объекты защиты.

Внеоборотные и оборотные активы предприятия

Договорные отношения

Экология

Объекты защиты

Рис. 3.5 Основные объекты защиты.

Обеспечение безопасности внеоборотных и оборотных активов направлено на:

- снижение хищений;

- уменьшение различных потерь;

- снижение незаконного вывода активов предприятия;

- повышение уровня безопасности коммерческих сделок и др.

Финансовые ресурсы также требуют защиты. Для обеспечения их безопасности необходимо:

- разработать эффективную систему управления финансовыми потоками;

- повысить уровень финансового контроля.

Безопасность договорных отношений в системе контроллинга играет важную роль. Государство несвоевременно выполняет свои обязательства перед предприятиями по оплате заказов, что приводит к образованию дебиторской и кредиторской задолженности. Это влияет не только на финансовое положение, но и научно-технический потенциал предприятий.

Нарушения предприятиями технологии повышают экологическую безопасность.

Для обеспечения защиты экономических интересов предприятия в целом и разрабатывается технология система контроллинга, которая, учитывая особенности конкретного предприятия, основывается на кадровом, техническом, информационном и нормативно-правовом обеспечении.

Основываясь на концепции, технология контроллинга включает:

- проведение анализа внешних и внутренних угроз;

- проведение диагностики факторов;

- определение пороговых значений уровня угроз;

- разработку подходов к оценке уровня защищенности;

- разработку рекомендаций по снижению уровня угроз.

Технология контроллинга уровня защищенности от угроз приведена на рисунке 3.6.

|  |  |
| --- | --- |
| Этап 1 | Анализ внешних и внутренних факторов |

|  |  |
| --- | --- |
| Этап 2 | Определение индикаторов оценки |

|  |  |
| --- | --- |
| Этап 3 | Выделение целевых значений |

|  |  |
| --- | --- |
| Этап 4 | Выделение пороговых значений |

|  |  |
| --- | --- |
| Этап 5 | Выделение текущих значений |

|  |  |
| --- | --- |
| Этап 6 | Разработка интегрального критерия |

|  |  |
| --- | --- |
| Этап 7 | Расчет уровня угроз |

|  |  |
| --- | --- |
| Этап 8 | Расчет риска угроз |

Рис. 3.6 Технология контроллинга уровня защищенности предприятия.

Этап 1. Анализ внешних и внутренних факторов.

Предприятию приходится постоянно действовать в условиях повышенного риска, поэтому необходимо разрабатывать меры по защите от негативных внешних и внутренних угроз.

Существуют различные подходы к классификации факторов угроз. Наиболее очевидная и применяемая классификация заключается в делении их на внешние и внутренние.

К внешним опасностям и угрозам можно отнести:

- неблагоприятные политические изменения;

- кризисы;

- инфляция;

- изменение налогового законодательства;

- потеря рынка;

- недобросовестная конкуренция;

- шпионаж;

- хищения средств;

- незаконные финансовые операции;

- чрезвычайные ситуации и многие другие.

К внутренним опасностям и угрозам можно отнести:

- низкая дисциплина;

- незаконные действия сотрудников;

- нарушение конфиденциальности;

- низкая квалификация кадров;

- слабая защищенность патентов;

- аварии, пожары;

- низкий уровень тактического, стратегического планирования и прогнозирования.

С целью определения наиболее вероятных угроз для оценки опасностей и угроз необходимо проводить постоянный анализ состояния предприятия.

Степень адекватности оценки существующих и будущих опасностей и угроз во многом зависит от точной идентификации их и правильного выбора системы показателей (индикаторов).

В таблице 3.1 приведены основные операции и процедуры первого этапа технологии. На данном этапе определяется система количественных и качественных показателей предприятия.

Этап 2. Определение индикаторов оценки.

В зависимости от особенностей предприятия перечень показателей (индикаторов) ранжируется с позиции их важности для оценки угроз на несколько уровней.

Следует отметить, что имеется большое количество показателей. Использовать для оценки, как показывает практика, все имеющиеся показатели нецелесообразно.

Для получения необходимого уровня оценки защищенности достаточно использовать не более десяти показателей (индикаторов).

Значения показателей должны иметь одинаковую тенденцию изменения при реализации соответствующего интереса: или повышательную, или понижательную, или стремящуюся к определенному значению.

Таблица 3.1.

Основные операции и процедуры анализа угроз

|  |  |
| --- | --- |
| Операции | Процедуры |
| 1.Подготовка к работе2.Выявление проблемы3. Поиск информации4. Обработка первичной информации | 1.1. Выявление проблемы1.2. Определение круга задач по анализу1.3. Определение исполнителей1.4. Издание документа (приказ, распоряжение) по выполнению работы2.1. Определение объекта защиты2.2. Определение тенденций развития предприятия2.3. Определение факторов угроз и опасностей3.1. Установление требований к информации3.2. Установление источников информации3.3. Определение перечня и видов информации3.4. Сбор и кодирование информации4.1. Группировка информации4.2. Сравнение полученной информации с имеющейся4.3. Анализ информации4.4. Количественные и качественные показатели экономической безопасности |

В таблице 3.2 приведены основные операции и процедуры второго этапа технологии.

Таблица 3.2.

Основные операции и процедуры выбора показателей (индикаторов)

|  |  |
| --- | --- |
| Операции | Процедуры |
| 1. Формирование критериев ранжирования показателей2. Ранжирование исходного набора показателей | 1.1. Выбор критериев ранжирования1.2. Согласование уровней ранжирования1.3. Выбор метода оценки ранжированного набора показателей2.1. Формирование набора показателей первого уровня2.2. Оценка набора показателей первого уровня2.3. Формирование набора показателей второго уровня2.4. Оценка набора показателей второго уровня2.5. Формирование набора показателей оценки защищенности предприятия |

Важно подчеркнуть, что при оценке важная роль отводится пороговым значениям (предельные величины), так как они заблаговременно сигнализируют об опасности, если показатели выходят за пределы пороговых значений.

Этап 3. Выделение целевых значений.

Целевые значения показателей могут определяться:

- методом экспертных оценок;

- на основе метода аналогий;

- на основе исторического метода;

- экономико-математическими методами;

- на основе методов прогнозирования и т.д.

По каждому показателю определяется цель (значение), т.е. определяются по всем показателям количественные значения.

В таблице 3.3 приведены основные операции и процедуры третьего этапа технологии.

Таблица 3.3

Основные операции и процедуры определения количественных значений показателей предприятия

|  |  |
| --- | --- |
| Операции | Процедуры |
| 1. Организация работ по определению целевых значений показателей2. Определение целевых значений показателей3. Согласование целевых значений показателей | 1.1. Издание приказа по выполнению работ1.2. Определение задач и исполнителей работы2.1. Выбор методики (методик) определения целевых значений показателей2.2. Сбор информации для выполнения расчетов2.3. Расчет целевого значения показателей3.1. Анализ расчетных значений показателей3.2. Оценка расчетных значений показателей3.3. Корректировка значений показателей3.4. Формирование информационной базы целевых значений показателей |

Этап 4. Выделение пороговых значений.

В таблице 3.4 приведены основные операции и процедуры четвертого этапа технологии.

Таблица 3.4.

Основные операции и процедуры определения пороговых значений

|  |  |
| --- | --- |
| Операции | Процедуры |
| 1. Организация работ по определению пороговых значений2. Определение пороговых значений показателей3. Согласование пороговых значений показателей | 1.1. Издание документа по выполнению работ1.2. Определение круга задач и исполнителей по проведению работы2.1. Выбор методики (методик) формирования порогового показателя2.2. Сбор и кодирование информации2.3. Расчет порогового значения показателя3.1. Анализ расчетных пороговых значений показателей3.2. Оценка пороговых значений показателей3.3. Корректировка пороговых значений показателей3.4. Формирование информационной базы пороговых значений показателей |

Этап 5. Выделение текущих значений

На пятом этапе осуществляется формирование текущих значений показателей предприятия.

В таблице 3.5 приведены основные операции и процедуры пятого этапа технологии.

Таблица 3.5

Основные операции и процедуры формирования текущих значений показателей предприятия

|  |  |
| --- | --- |
| Операции | Процедуры |
| 1. Организация работ по определению текущих значений показателей2. Определение текущих значений показателей3. Согласование текущих значений показателей | 1.1. Издание документа по выполнению работы1.2 Определение задач по выполнению работы2.1. Выбор методики (методик) определения текущих значений показателей2.2. Сбор и обработка информации2.3. Расчет текущих значений показателей3.1. Анализ расчетных значений показателей3.2. Оценка текущих значений показателей3.3. Корректировка значений показателей3.4. Формирование информационной базы текущих значений показателей |

Этап 6. Разработка интегрального критерия.

Для оценки уровня угроз необходимо определить критерий, а, учитывая многообразие показателей, необходимо разработать интегральный критерий.

Введем обозначения:

*i-* индекс показателя (*i* =1,2,…, I);

Хсi – целевое значение показателя *i* (*i* = 1,2,…,I);

Хрi – пороговое значение показателя *i* (*i* = 1,2,…,I);

Хi – текущее значение показателя *i* (*i* = 1,2,…, I).

К – интегральный критерий;

Кt -текущее значение критериев;

Кр -значение критериев по его пороговым величинам.

Первоначально приведем показатели к нормированному значению. За единицу принимаются целевые значения всех показателей, а в виде доли от единицы выразим текущее значение, т.е.

хi ≤ 1, (3.1)

где хi – нормированное значение показателя.

Представим интегральный критерий в виде:

К = |1-ΣIi=1хi| → min (3.2)

На любой момент времени t можно определять текущее значение критерия (Кt), а также величину критерия по его пороговым значениям (Кp).

Реальных угроз предприятия на рассматриваемый период не имеется, если текущее значение критерия Кt ≥ Кp.

В таблице 3.6 приведены основные операции и процедуры шестого этапа технологии.

Таблица 3.6

Типовые операции и процедуры формирования интегрального критерия

|  |  |
| --- | --- |
| Операции | Процедуры |
| 1. Нормирование показателей2. Расчет критерия экономической безопасности | 1.1. Выбор методики нормирования показателей1.2. Расчет нормируемых показателей2.1. Расчет критерия по текущим значениям показателей2.2. Расчет критерия по пороговым значениям показателей |

Этап 7. Расчет уровня угроз.

Определим отклонение текущего значения критерия от порогового:

∆К = Кp - Кt. (3.3)

Величина ∆К может иметь как положительное значение, так и отрицательное значение. Если отклонение является допустимым, то им можно пренебречь, в противном случае необходимо проанализировать это отклонение и оценить риск внешних или внутренних угроз.

В таблице 3.7 приведены основные операции и процедуры седьмого этапа технологии.

Этап 8. Расчет риска угроз.

Для выявления эффективных методов защиты необходимо выполнить оценку риска угроз.

Объем и достоверность имеющейся информации влияет на выбор метода оценки риска. Для оценки риска можно воспользоваться расчетно-аналитическими методами или статистическими методами.

Таблица 3.7.

Основные операции и процедуры оценки уровня угроз.

|  |  |
| --- | --- |
| Операции | Процедуры |
| 1. Определение допустимых пределов отклонений показателей 2. Определение отклонений на основе текущего значения интегрального критерия | 1.1. Выбор методики определения допустимых интервалов отклонения показателей1.2. Сбор и обработка информации1.3. Формирование информационной базы, допустимых отклонений показателей.1.4. Согласование значений допустимых отклонений2.1. Расчет отклонения критерия, рассчитанного по текущим значениям показателя, от критерия рассчитанного по пороговым значениям показателя2.2. Проверка на допустимые интервалы отклонения показателей2.3. Выявление внешних и внутренних угроз  |

Величина риска:

- определяется по каждой угрозе;

- выполняется расчет средневзвешенного значения;

- вычисляется доля каждой угрозы в отклонении текущего значения критерия.

Выполненные расчеты позволяют разработать мероприятия по нейтрализации угроз или их снижению.

В таблице 3.8 приведены основные операции и процедуры восьмого этапа технологии.

Таблица 3.8

Основные операции и процедуры оценки уровня угроз

|  |  |
| --- | --- |
| Операции | Процедуры |
| 1.Идентификация угроз2. Оценка риска  | 1.1. Сбор и обработка информации1.2. Оценка объема и достоверности информации об угрозах1.3. Выбор метода оценки риска угроз2.1. Расчет риска по каждой угрозе2.2 Расчет средневзвешенного значения риска 2.3. Расчет доли каждой угрозы в отклонении текущего значения критерия2.4. Формирование мероприятий по снижению уровня угроз |

Бюджетирование мероприятий по обеспечению безопасности развития предприятия является важным вопросом по предотвращению всевозможных ущербов. Для снижения потенциальных угроз необходимо оценить стоимость мероприятий, так как стоимостное выражение эффекта от реализации мер по предотвращению угрозы может быть меньше чем затраты. Другими словами необходимо проанализировать предлагаемые мероприятия на целесообразность их реализации и влияния их на прибыль предприятия.

Анализ направлен, в первую очередь, на совершенствование системы управления безопасностью, как отдельных подразделений, так и предприятия в целом, что, в конечном итоге, позволит обеспечить стабильное развитие предприятия.

К сожалению, следует констатировать, что предприятия сегодня сталкиваются со значительными финансовыми, организационными, техническими и информационными трудностями при внедрении данного подхода.

Глава 3.

**Контрольные вопросы**

1.Объект и предмет контроллинга управления безопасностью предприятия.

2.Важнейшие закономерности контроллинга управления безопасностью предприятия.

3.Общие и специальные принципы контроллинга управления безопасностью предприятия.

4.Цели в системе контроллинга управления безопасностью предприятия: требования, правила, главная цель.

5.Основные функции контроллинга управления безопасностью предприятия.

6. Методы и инструменты контроллинга управления безопасностью предприятия.

7.Технология контроллинга. Этап 1. Анализ внешних и внутренних факторов.

8.Технология контроллинга. Этап 2. Определение индикаторов оценки.

9.Технология контроллинга. Этап 3. Выделение целевых значений.

10.Технология контроллинга. Этап 4. Выделение пороговых значений.

11.Технология контроллинга. Этап 5. Выделение текущих значений.

12.Технология контроллинга. Этап 6. Разработка интегрального критерия.

13.Технология контроллинга. Этап 7. Расчет уровня угроз.

14.Технология контроллинга. Этап 8. Расчет риска угроз.

**Тема 4. Контроллинг управления инвестициями предприятия**

**4.1 Концепция контроллинга управления инвестиционной привлекательностью предприятия**

Эффективное управление инвестициями предприятия, в первую очередь, направлено на развитие технологии, что значительно повышает его конкурентоспособность. В современных условиях жесткой конкуренции для развития предприятий требуется нестандартный подход к решению проблемы выживания, нужны новые технологии.

Предприятия находятся в постоянном поиске, в ходе которого рассматривают различные варианты изменения управления. При этом, в ходе временных изменений позиции предприятий, как лидеров, могут меняться.

Эти изменения являются объективными и обусловлены инвестиционными процессами, эффективностью их управления.

Совокупное движение инвестиций различных форм и уровней определяет инвестиционный процесс, который он осуществляется посредством инвестиционного рынка в рыночной экономике. Основными составляющими рынка инвестиций являются: цена, конкуренция, инвестиционное предложение, спрос на инвестиции. Конъюнктурой инвестиционного рынка называется сложившееся соотношение уровня цен, спроса и предложения, конкуренции и объемов реализации. Этот рынок можно рассматривать, как рынок инвестиционных товаров, представляющих объекты вложений инвесторов и, как рынок инвестиционного капитала, предлагаемого инвесторами. Совокупность объектов инвестирования во всех его формах составляет инвестиционное предложение: имущественные и интеллектуальные права, ценные бумаги, реконструируемые и вновь создаваемые основные фонды, оборотные средства, научно-техническая продукция и др. Спрос на инвестиционный капитал определяют объекты инвестиционной деятельности.

От экономической самостоятельности и финансового состояния предприятий, в которые инвесторы готовы направить инвестиции, зависит во многом активность инвестиционного рынка. Это основные параметры, которые инвестиционную привлекательность предприятия и характеризуют.

В рыночной экономике инвестиционная привлекательность приобретает специфические формы, имеющие для субъектов инвестирования в процессе их взаимодействия особенности:

- наличие с диверсифицированной по формам собственности структурой инвестиционного капитала;

- частный инвестиционный капитал преобладает над государственным;

- наличие многообразия субъектов инвестиционной деятельности;

- функции государства и частных инвесторов в инвестиционном процессе разделены;

- реализации инвестиционного спроса и предложения способствует разветвленная сеть финансовых посредников;

- наличие механизма инвестиционного рынка способствующего в соответствии с экономическими критериями оценки привлекательности инвестиций распределению инвестиционного капитала по объектам инвестирования.

При оценке инвестиционной привлекательности необходимо решить следующие задачи:

- дать оценку с позиций инвестиционной проблематики социально-экономического развития предприятия;

- определить влияние на приток инвестиций и социально-экономическое развитие инвестиционной привлекательности предприятия;

- обеспечить регулирование инвестиционной привлекательности на основе мониторинга.

Для реализации задач по оценке и анализу инвестиционной привлекательности необходимо определить комплекс основополагающих принципов, правил, которые раскрывают сущность инвестиционной привлекательности и позволяют сформулировать условия и выделить систему факторов, способствующих решению этих задач. Другими словами, необходимо разработать концепцию, в которой должны такие разделы, как характеристика объекта и его закономерности, основные принципы, цель и задачи, методы и модели реализации.

«Основополагающее положение концепции контроллинга оценки инвестиционной привлекательности заключается в формировании представления об объекте, предмете, закономерностях, принципах, целях, функциях, задачах и методах исследования».

Рассмотрение контроллинга оценки инвестиционной привлекательности как подсистемы менеджмента предприятия позволяет выделить область исследования и предложить концепцию структурного построения, которая позволяет:

- на основе исследования предприятия систематизировать и определить закономерности, выражающие наиболее важные и систематически повторяющиеся тенденции и устойчивые взаимосвязи управления инвестиционной привлекательностью предприятия;

- на основе исследования предприятия определить принципы анализа и оценки инвестиционной привлекательности, которые формируют требования к целям, функциям, задачам и методам под воздействием закономерностей;

- на основе исследования предприятия определить цели оценки и анализа инвестиционной привлекательности;

- на основе исследования предприятия определить функции оценки и анализа инвестиционной привлекательности;

- на основе исследования предприятия провести систематизацию задач реализации функций оценки и анализа инвестиционной привлекательности;

- на основе исследования предприятия предложить методы решения задач оценки и анализа инвестиционной привлекательности.

Условия конкуренции на рынке инвестиций в последние годы радикально изменились, поэтому в совершенно новой конкурентной среде оказались и системы управления предприятиями.

На промышленных предприятиях для повышения эффективности управления инвестициями возникает необходимость разработки механизма оценки и анализа инвестиционной привлекательности на основе изучения и выработки научно обоснованных решений, так как получить полную и объективную оценку инвестиционной привлекательности существующая практика не позволяет.

Выполнение такой оценки требует привлечения высококвалифицированных специалистов, взаимодействие специалистов всех структурных подразделений и является достаточно трудоемким, так как учитывается влияние множества факторов, в том числе и сложившиеся стереотипы личностного поведения и общения специалистов предприятия. Не проработанность механизмов управления инвестиционной привлекательностью, которые могли бы сформировать многовариантное решение, важное для участников инвестиционного рынка, является основной проблемой для многих предприятий.

Персонал и каждый сотрудник в отдельности является важнейшим элементом в системе управления инвестиционным процессом, так как человек, в конечном итоге, обеспечивает достижение целей системы и ее развитие. В этом, из-за многообразия взаимоотношений людей и противоречивости человека, и заключается сложность и трудоемкость исследования социально-экономических систем. В этом и заключается особенность и актуальность исследований контроллинга, проводимых «на стыке» выполняемых менеджментом различных функций, поэтому необходимо определить предмет как ту сторону объекта, который должен быть исследован. Это позволит определить направления исследования и механизм их практической реализации. Разработка системы контроллинга инвестиционной привлекательности предприятия повышает эффективность его работы:

- для принятия управленческих решений по привлечению инвестиций обеспечивает необходимой информацией;

- для эффективного использования инвестиций разрабатывает и обосновывает направления;

- для устойчивого функционирования предприятия разрабатывает предложения по привлечению инвестиционных ресурсов.

Обратную связь в системе управления обеспечивает контроллинг инвестиционной привлекательности. Механизм не заменяет управление инвестиционной деятельностью, а координируя подразделения предприятия в процессе планирования, учета, анализа и контроля создает качественно новый уровень управления.

Контроллинг, согласовывая работу подразделений на достижение поставленных целей, увязывает за счет применения соответствующих инструментов в планировании, регулировании, учете, контроле, анализе, организации баз данных, процессы оценки и анализа инвестиционной привлекательности предприятия.

Важная роль в оценке и анализе инвестиционной привлекательности принадлежит методам исследования: системы показателей инвестиционной деятельности предприятия; стратегического и оперативного планирования инвестиционной деятельности предприятия; оценки неопределенности и рисков в инвестиционной деятельности предприятия.

Таким образом, можно определить объект исследования и предмет исследования:

- объектом исследования является инвестиционная привлекательность предприятия;

- предметом исследования являются инструменты оценки и анализа инвестиционной привлекательности предприятия.

Проведение действий, связанных с определением проблем, разработкой и организацией выполнения решения характеризуется процесс оценки инвестиционной привлекательности предприятия. В процессе исследования инвестиционной привлекательности выявляются важные и повторяющиеся тенденции, которые отражают устойчивые взаимосвязи различных подразделений при реализации их функций.

В системе контроллинга оценки инвестиционной привлекательности важнейшими закономерностями являются:

- развитие теории и практики контроллинга инвестиционной привлекательности в условиях изменения форм и методов управления инвестициями;

-динамичное влияние на привлечение инвестиций для развития предприятия;

-влияние форм собственности на цели инвестиционной привлекательности;

-динамичное изменение инвестиционной политики предприятия в условиях нестабильного окружения;

-рационализация организации управления инвестиционными ресурсами предприятия.

Принципы контроллинга и требования к целям, функциям, задачам, методам формируются под воздействием проявления закономерностей.

В процессе исследования инвестиционной привлекательности необходимо учитывать основные принципы построения и функционирования инвестиций, которые должны учитывать экономические условия предприятий и обеспечивать формирование важнейших свойств инвестиционного процесса предприятия.

Принципы представляют собой определенные правила, положения, идеи, которые определяют требования к построению и функционированию инвестиционного процесса. Специалисты в своей деятельности должны руководствоваться этими принципами.

Функционирование и построение систем управления, на основе накопленного опыта, осуществляется на основе общих, общесистемных и специальных принципов, среди которых исходным (главным) является принцип системности.

При разработке систем управления и в процессе их функционирования необходимо учитывать ряд объективно существующих общих принципов: сбалансированность; демократичность; оптимальность; единоначалие и коллегиальность; ответственность; рациональность; заинтересованность.

Общесистемными принципами, также как и общими, необходимо руководствоваться при разработке систем управления и в процессе их функционирования. Использование приведенных выше принципов исключительно важно в условиях высокой конкуренции.

К специальным принципам можно отнести: рациональность привлечения инвестиций; оптимальность использования инвестиций; возвратность инвестиций; окупаемость инвестиций.

Принятие и реализация стратегии привлечения инвестиционных ресурсов является для большинства предприятий безальтернативной ситуацией.

Реализация специальных принципов основывается на инструментах, которые для достижения целей обеспечивают согласованное функционирование всех подразделений предприятия, что позволяет выработать и реализовать эффективные управляющие воздействия для всех служб, которые влияют на результаты работы предприятия.

В системе контроллинга прослеживается цепочка действий: цели инвестирования определяют стратегию и тактику, что позволяет разработать мероприятия по достижению целей, а результатом их выполнения является рациональное решение по инвестициям.

Одно из необходимых требований достижения целей инвестирования является выполнение всех принципов и учет условий, влияющих на функционирование предприятия. К другим требованиям, которые нужно учитывать, можно отнести:

- нацеленность на эффективное достижение целей инвестирования всех служб предприятия;

- нацеленность всех служб на непрерывное развитие предприятия;

- согласованность интересов различных групп, «сил влияния» и др.

Одним из важнейших вопросов контроллинга инвестиционной привлекательности является формирование и согласование целей.

 Цель есть конкретное выражение потребности, сформулированное на основе имеющегося опыта и определяющее конкретное функционирование создаваемой системы. Отсюда возникает причинно-следственная цепочка (Рисунок 4.1): потребность → цель → функционирование (управляемой) системы→результат.

Существуют альтернативные варианты реализации потребности. Выбор конкретного варианта обеспечивается не только применением определенной и конкретной совокупности методов и средств, так как интересы субъектов, связанных с деятельностью предприятия, также оказывают существенное влияние на формулировку целей.

ПРИЧИННО-СЛЕДСТВЕННАЯ СВЯЗЬ

Цель - это совокупное представление о некоторой модели будущего результата, способного удовлетворить исходную потребность при имеющихся реальных возможностях, оцененных по результатам опыта

1. Цель находится в непосредственной зависимости от потребности и является в этом процессе ее прямым следствием.

1. Требуемое конечное состояние системы.

СВОЙСТВА ЦЕЛИ

ВИДЫ ЗАДАНИЯ ЦЕЛЕЙ

2. Выбор цели сугубо субъективный, то есть выбор основан на конкретном знании индивида или сообщества.

3. Цель конкретна.

4. Цель всегда несет в себе элемент неопределенности, что приводит к некоторому «рассогласованию» фактически полученного результата и той модели, которая была сформирована.

5. Наличие неопределенности в исходной модели делает цель средством оценки будущего результата.

2. Требуемый порядок смены состояний – движение. системы.

3. Требуемое «направление» движения системы без фиксации конечной точки.

Цель

Потребность

Процесс

Результат

Рис. 4.1. Понятие цели системы управления.

При исследовании проблем инвестиционной привлекательности процесс формирования целей предприятия можно проводить как децентрализовано, так и централизованно. Во втором случае в рамках привлечения инвестиций предприятием обеспечивается их единая направленность, но тогда это может вызвать сопротивление исполнителей, так как цели для низших уровней оказываются навязанными. В первом случае возникают сложности с координацией целей, но зато эти проблемы снимаются.

Цели должны соответствовать рыночным требованиям и разработанной стратегии предприятия. Цели должны в процессе формирования учитывать следующие направления деятельности предприятия:

1. Деятельность по реформированию акционерного капитала, направленная на оптимизацию структуры капитала в соответствии с Законом об акционерных обществах.
2. Деятельность по совершенствованию методов управления и организационной структуры, направленная на:

- изменение форм организационной структуры;

- устранение лишних и введение недостающих звеньев в управлении;

- организацию информационных потоков в управлении;

- проведение иных мероприятий.

1. Деятельность по реформированию активов, направленная на реструктуризацию имущественного комплекса, долгосрочных финансовых вложений, структуры активов.
2. Деятельность по реформированию производства, направленная на совершенствование производственных систем предприятий.

 «Поскольку цели определяют стремление работать эффективно каждое подразделение в заданном направлении, постольку для этого необходимы их координация и согласование. Чтобы сама цель и подцели были выполнены в полном объеме и в установленные сроки, необходима полная увязка подцелей и цели с ресурсным обеспечением для их достижения».

В процессе формирования целей инвестиционной привлекательности, их согласовании и при необходимости их корректировке следует придерживаться некоторых правил:

- проблемы инвестиционной деятельности должны быть выявлены и описаны;

- приоритеты инвестирования предприятия должны быть определены;

- главные направления вложения инвестиций должны быть выявлены и описаны;

- цели привлечения инвестиций должны быть сформулированы;

- должны быть выполнена декомпозиция цели по уровням;

- для каждого подразделения должны быть выполнены формулировки задач и установлены цели;

- систем оценочных показателей и критериев должна быть определена.

Разработка целей направлена на обеспечение связей структурных подразделений, а обратная связь оценивает результаты достижения целей.

В процессе реализации целей контроллинг совершенствует процессы управления, переводит управление на качественно новый уровень за счет эффективной интеграции и координации функций. Следовательно, совершенствование инвестиционной деятельности предприятия, является целью контроллинга инвестиционной привлекательности. Использование инструментов контроллинга обеспечивает:

- развитие потенциала;

- привлечение инвестиций;

- выявление проблем;

- корректировку программ развития;

- предотвращение кризисных ситуаций;

- разработку системного и методического обеспечения.

Цели привлечения инвестиций реализуются через процессы оценки и анализа инвестиционной привлекательности, т.е. они становятся производными от целей инвестирования предприятия. Высшая цель предприятия состоит в сохранении и успешном развитии потенциала предприятия. При этом, координация целей по уровням управления выполняется инструментами контроллинга.

Основные функции контроллинга инвестиционной привлекательности, которые определяются целями:

- методическая. Совершенствование действующих и разработка новых механизмов;

- информационная. Обеспечение информацией всех процессов управления инвестиционной привлекательностью предприятия;

- межфункциональное планирование. Создание взаимосвязанной системы планов;

- аналитическая. Определение системы показателей;

- управление каскадированием. Определение системы связанных показателей на различных уровнях управления;

- управление рисками. Оценка рисков в условиях неопределенности;

- учетно-контрольная. Сопоставление плановых и фактических показателей;

- комментирующая. Комментарии для принятия эффективных решений по управлению инвестициями.

Для оценки и анализа инвестиционной привлекательности предприятия требуется разработка системы контроллинга, в которой реализуются функции и задачи, используя различные инструмент контроллинга.

К основным задачам контроллинга инвестиционной привлекательности можно отнести:

- определение целей управления инвестиционной привлекательностью;

- определение системы показателей в соответствии с установленными целями;

- управление рисками;

- методическое обеспечение планирования инвестиций;

- методическое обеспечение бюджетирования инвестиций;

- каскадирование показателей;

- сравнение и оценка фактических и плановых (нормативных) показателей;

- анализ инвестиционных показателей;

- информационное обеспечение управленческих решений;

- корректировка инвестиционных бюджетов и планов.

Это основные задачи. Эффект от реализации цели возможен лишь при тесном взаимодействия всех подразделений, а согласование и оценка результатов обеспечивается взаимодействием специалистов структурных подразделений и контроллинговой службы. Важно разграничить задачи контроллинга оценки и анализа инвестиционной привлекательности с задачами соответствующих служб.

Для эффективного решения этих задач необходимы соответствующие инструменты.

Состав методов исследования можно классифицировать по отношению к способу и источнику получения информации, используя двухкритериальный признак. В этом случае «можно выделить следующие группы методов: теоретические; логико-интуитивные; эмпирические; комплексно-комбинированные».

Все методы, как правило, во многом взаимосвязаны между собой, поэтому является относительным и условным отнесение того или иного метода к какой-либо классификационной группе.

Результативность оценки инвестиционной привлекательности во многом зависит от методов, которые будут использованы при проведении исследовательских работ. Однако, при определении метода необходимо:

- учитывать цели;

- учитывать предъявляемые требования;

- учитывать ограничения;

- учитывать данные об аналогичных работах;

- учитывать фактические данные;

- учитывать недостатки и достоинства методов.

Выбор метода выполняется:

-интуитивно (опыт специалистов);

-эвристически (приемы логики);

-экспертами (опыт и знания экспертов);

-консультативным способом (рекомендации специалистов);

-формальными методами (обоснования и (или) оптимизации).

Комплексное применением методов дает наибольший эффект и объективность. Такой подход означает, что одни эффективны на одном этапе, а другие эффективны на другом.

**4.2. Технология контроллинга управления инвестиционной привлекательностью предприятия**

Существуют разновидности инвестиционной привлекательности:

- среднеотраслевая;

- других предприятий;

- нормативная (устанавливается заказчиками, собственниками и т.п.).

Их необходимо учитывать при разработке технологии контроллинга управления инвестициями.

Для оценки инвестиционной привлекательности нужно выяснить, что берется за основу:

- конкретный инвестиционный проект;

- определен или не определен момент оценки проекта;

- фиксирована ли сумма инвестиций для предприятия;

- определен или не определен момент инвестирования;

- кредитное или институциональное финансирование;

- даны ли ограничения:

по срокам окупаемости;

по минимальной отдаче;

по ликвидности вложений;

по предельным суммам;

- направление финансирования НИОКР;

- направление финансирования инновации;

- направление финансирования модернизация;

- направление финансирования поддерживающие инвестиции;

- дополнительное обеспечение (залог, аккредитив и пр.).

Цель привлечения инвестиций для каждого предприятия носит индивидуальный характер.

В соответствии с концепцией разработка технологии контроллинга заключается в проектировании типового состава блоков, информационная взаимосвязь их приведена на рисунке 4.2.

Блок 1. Разработка информационной базы.

Сегодня информационные технологии открывают новые возможности повышать эффективность использования всех видов ресурсов предприятия.

|  |
| --- |
| Блок 1. Разработка информационной базы |
| **↓** |
| Блок 2. Выбор методов и инструментов |
| **↓** |
| Блок 3. Определение системы показателей |
| **↓** |
| Блок 4. Выбор ключевых показателей |
| **↓** |
| Блок 5. Разработка интегрального показателя  |
| **↓** |
| Блок 6. Проведение оценки  |
| **↓** |
| Блок 7. Формирование мероприятий |

Рис. 4.2. Информационная взаимосвязь блоков.

При этом определяющую роль играет качество, состав и содержание информации. Экономическая, техническая, технологическая и другие виды информации необходимы для управления предприятием. Имеются различные источники информации: плановые; учетного характера; данные статистического учета.

Применение современных методов сбора, обработки, хранения, анализа и представления информации является важнейшим условием развития бизнеса предприятия.

Для систематизации внутренних и внешних источников информации разрабатывается техническое, программное и информационное обеспечение.

Внутренние источники:

- транзакционные системы;

- внутрифирменный электронный документооборот;

- электронные хранилища данных;

- бумажные носители.

Внешние источники:

- органы власти;

- клиенты и партнеры.

Создание информационной базы основывается: на обследовании источников информации; на оценке их объема и содержания; на требовании к структуризации информации; на возможности поддержания информации.

Получение информации может осуществляться: по выделенным каналам; по интернету; по локальным компьютерным сетям. В рамках электронного архива могут отрабатываться бумажные документы. По запросу пользователя могу использоваться методы анализа неструктурированной и слабоструктурированной информации.

Данные из различных источников проверяются:

- на внутреннюю непротиворечивость;

- на безопасность для системы в целом;

- на приведение к общему формату;

- на дублирование данных;

- на обязательное внесение даты.

Необходимо иметь возможность описания структуры данных как администратором системы, так и конечным пользователем. Структура данных должна иметь возможность настраиваться под конкретную задачу и под конкретного пользователя. Учет предметной ориентации, интегрированности, историчности является главным требованием к проектированию информационной базы.

Основными пользователями информации являются системные аналитики, а также высшее и среднее звено управления. Как показывает практика, только незначительная часть их аналитических потребностей является четко регламентированной и документированной, поэтому математическая поддержка необходима при принятии решений.

Блок 2. Выбор методов и инструментов.

Оценка и анализ инвестиционной привлекательности предприятия не сводится к оценке одного показателя, а выбор решений оценивается комплексом обобщенных показателей, используя соответствующие методы инструменты. В системе должна быть заложена реализация:

- многоуровневой оценки информации;

- диалоговой обработки запросов;

- математических методов для решения задач;

- экспертных методов поддержки;

- модульной структуры;

- минимизации информации для пользователя.

Для оценки показателей и разработки адаптивных моделей система должна включать не только традиционные методы, но и специальные методы и алгоритмы, обеспечивающие решение слабо формализуемых и нетрадиционных задач.

Математический инструментарий должен поддерживать реализацию задач на протяжении всего процесса управления, начиная от планирования до разработки корректирующих воздействий на принятые решения.

В условиях конкуренции на рынке инвестиционных ресурсов математические методы являются надежным средством оценки инвестиционной привлекательности предприятия, а реализующие систему контроллинга программные средства, обеспечивают руководство необходимой информацией принимать обоснованные решения по развитию предприятия.

На практике широко применяются оптимизационные методы для решения задач. Такие задачи в силу наличия ряда конфликтных по своей экономической сути показателей ставятся в векторной форме в следующей последовательности.

- формируются допустимые варианты;

- определяются показатели сравнения вариантов;

- выделяются «не худшие» варианты;

- приводятся показатели сопоставимому виду;

- выбирается оптимальное решение в диалоговом режиме.

Имеются эффективные методы для выбора « не худших» вариантов (оптимальных по Парето). Методы безусловного предпочтения окончательно определить оптимальные решение не позволяют. В настоящее время для решения задач предложен ряд методов:

- выделения ведущего показателя;

- лексикографического упорядочения показателей;

- принцип гарантированного результата;

- последовательных уступок формирования обобщенного показателя и др.

Разработаны прикладные программы для их реализации.

Широкие возможности представляет эконометрика:

- методы статистической обработки;

- методы и модели регрессии;

- трендовые модели;

- специальные методы.

Для разработки программы развития предприятия и прогнозирования инвестиционных рынков могу применяться эконометрические модели, а также методы на основе нейронных сетей, методы нечеткой логики и генетические алгоритмы.

Обоснованность весовых коэффициентов по каждому методу расчета влияет на достоверность оценки инвестиционной привлекательности предприятия.

Формирование коэффициентов важности (весомости) стали существенно исследоваться с момента зарождения развития науки квалиметрия.

Выбор модели для каждой конкретной задачи определяется преимущественно субъективно и зависит от опыта и уровня квалификации специалиста, а коэффициенты важности должны отражать особенности задачи.

Таким образом, для оценки инвестиционной привлекательности в блоке определяется набор методов и инструментов, которые позволяют решать задачи контроллинга, обеспечивающие возможность реализации сложных запросов. Контроллинг направлен именно на развитие новых возможностей использования информации.

Система контроллинга оценки инвестиционной привлекательности должна обеспечивать руководство и менеджеров методической и информационной поддержкой принятия ими решений по ключевым вопросам инвестиционной деятельности предприятия. Это предполагает внедрять на предприятии, учитывая состояние инвестиционных рынков и условий конкуренции на них, ситуационное прогнозирование, механизмы мониторинга, методы анализа и корректировки.

Блок 3. Определение системы показателей.

В процессе анализа инвестиций предприятия необходимо использовать систему показателей, которые предназначены для измерения и оценки, подвержены постоянным изменениям, поэтому при их использовании необходимо учитывать цели и задачи исследования.

Исследуемые экономические процессы определяются, обычно, в относительных или абсолютных показателях. Количественное значение характеризуется абсолютным показателем. Делением одной величины на другую характеризуется относительный показатель.

Обработка различных показателей характеризует инвестиционную деятельность. Оценка деятельности предприятия основывается на анализе различных показателей.

Степень и характер воздействия множества различных показателей используется агрегированный или интегральный показатель инвестиционной привлекательности предприятия.

Особенность интегрального показателя заключается в том, что, независимо от количества элементов, входящих в состав системы и формы связи между ними, он дает общий подход к решению задач разного вида. Методы анализ и синтез применяются для выделения показателей. Анализ заключается в разложении исследуемого объекта на составные части. При исследовании инвестиционного процесса анализ позволяет выделить показатели, установить связь между ними и выявить закономерности изменения показателя. Наиболее распространенным и наиболее простым способом анализа, который часто применяется в анализе инвестиционной деятельности, является сравнение.

Объединение в единое целое, выделенных посредствам анализа показателей является синтезом. Он используется при разработке методологических и методических положений, а также различных мероприятий.

Система показателей инвестиционной привлекательности на основе:

- показателей финансового и управленческого учета.

- обобщающих (аналитических) показателей;

- показателей контрольных отчетов исполнителей;

- контролируемых показателей;

- фактических результатов контролируемых показателей;

- отклонений фактических и контролируемых показателей.

Система показателей инвестиционной привлекательности может быть представлена в виде следующих групп показателей:

- финансовых;

- конкурентоспособности;

- организационно- технических;

- кадровых;

- ресурсных;

- характеризующих структуру собственников (акционеров).

Наиболее существенными для инвесторов являются финансовые показатели.

Анализ финансового положения предприятия должен проводиться по следующим направлениям: рентабельность; финансовая устойчивость; ликвидность; деловая активность; выручки от реализации; затраты; платежи; дебиторская задолженность; кредиторская задолженность.

Другие показатели подразделяются на внешние, которые в небольшой степени зависит от предприятия, и внутренние, которые почти целиком зависят от предприятия.

Перечень показателей, определяемый внешними факторами, приведен в таблице 4.1.

Таблица 4.1

Внешние показатели конкурентного преимущества

|  |  |
| --- | --- |
| Показатели  | Основные направления  |
| 1.Уровень отраслевой | а) повысить конкурентоспособность; в) перейти в другую отрасль. |
| 2.Уровень открытости  | а) повысить уровень международного сотрудничества; в) повысить уровень интеграции  |
| 3. Уровень научный  | а) повысить уровень применения рыночных законов; в) шире использовать научные подходы в управлении;. |
| 4. Уровень национальный  | а) соблюдение международных стандартов; в) гармонизация правового обеспечения |
| 5. Уровень государственной поддержки  | а) система трансферта; в) расходы на науку |
| 6. Уровень информационного обеспечения  | а) организация национальных информационных центров  |
| 7. Уровень налогового законодательства | а) совершенствование налоговой системы  |
| 8. Уровень налоговых ставок  | а) изменение налоговых ставок  |
| 9.Уровень конкуренции | а) комплексный подход к рыночным отношениям |

Показатели, которые определяют факторы внутренней среды предприятия можно подразделить на: организационные; ресурсные; технико-технологические; управленческие; рыночные.

В таблице 4.2 приведен перечень показателей, определяемый факторами внутренней среды предприятия.

Таблица 4.2

Внутренние показатели конкурентного преимущества

|  |  |
| --- | --- |
| Внутренние показатели  | Основные направления  |
| 1.Организационные1.1. Структура предприятия | Использовать современные методы построения |
| 1.2. Концентрация  | Моделирование структур и процессов |
| 1.3. Унификация продукции  | Проведение комплексной унификации и стандартизации  |
| 1.4. Процессы производства  | Автоматизация на основе принципов производственного процесса  |
| 1.5.Кадры | Повышать конкурентоспособность кадров |
| 1.6. Нормативно-методическое обеспечение  | Совершенствовать нормативно- методическое обеспечение |
| 2 Ресурсные 2.1.Источники  | Анализировать рынок ресурсов  |
| 2.2. Использование ресурсов  | Стимулировать экономию ресурсов  |
| 1. Технико-технологические

3.1. Технология | Развивать систему рационализации, изобретений и патентов |
| 3.2.Оборудование | Применять прогрессивное оборудование |
| 3.3.Качество продукции | Повышать качество продукции |
| 4.Управленческие4.1.Специалисты  | Повышать квалификацию специалистов |
| 4.2.Управление поставками  | Совершенствование системы поставок  |
| 4.3Управление качеством  | Переход на международные стандарты  |
| 4.4. Сертификация  | Развитие системы сертификации  |
| 5.Рыночные5.1.Рыночные отношения | Повышение роли мониторинга рынка  |
| 5.2. Положение на рынке  | Поддержание конкурентных преимуществ  |
| 5.3. Каналы сбыта | Развитие маркетинга и логистики  |
| 5.4. Реклама  | Повышение квалификации специалистов рекламы  |
| 5.5. Ценообразование  | Анализировать рынки спроса, предложения и конкуренции  |

Внешние и внутренние показатели, перечисленные выше, являются максимально возможным количеством для предприятия. Количество показателей может быть любым для конкретного предприятия. Предприятие имеет преимущество, если у него выше конкурентоспособность, живучесть и эффективность перед конкурентами.

В блоке на основе использования инструментов контроллинга, включающих современные методы сбора данных, определяется система основных показателей для оценки состояния предприятия и инвестиционной привлекательности. Сократить время сотрудников и повысить качество подготовки информации по сравнению с традиционными методами позволяют современные вычислительные комплексы и информационные технологии.

Блок 4. Выбор ключевых показателей.

Оценка инвестиционной привлекательности предприятия выполняется с помощью интегрального показателя, так как он определяется на основании обобщения оценок нескольких показателей. Согласно “принципу Парето” 80% вклада в оценку предприятия вносят всего 20% показателей. Такие показатели являются ключевыми (КПО). Ключевой показатель характеризуется тем, что на инвестиционную привлекательность он оказывает наибольшее влияние.

Конкретный состав КПО определяется для каждого уровня управления предприятия.

На рисунке 4.3 представлены ключевые показатели оценки инвестиционной привлекательности предприятия.

Показатели оценки имущественного состояния (F1)

Показатели оценки финансовой платежеспособности (F2)

Показатели оценки ликвидности активов (F3)

Оценка инвестиционной привлекательности предприятия

Показатели оценки прибыльности (F4)

Показатели оценки деловой активности (F5)

Показатели оценки рыночной активности (F6)

Рис. 4.3. Ключевые показатели оценки инвестиционной привлекательности предприятия.

Для выявления ключевых показателей используются различные данные предприятия.

Приведем далее состав КПО.

F1-оценка имущественного состояния включают:

- показатель, характеризующий долю активной части основных средств (F11);

- коэффициент износа основных средств (F12);

- коэффициент обновления (F13);

- коэффициент выбытия (F14).

F2- оценка финансовой платежеспособности включают:

- показатель собственных оборотных средств (F21);

- показатель собственных долгосрочных и среднесрочных заемных источников формирования запасов и расходов (F22);

- общая сумма основных источников формирования запасов и расходов (F23);

- сумма рабочего капитала (F24);

- маневренность рабочего капитала (F25);

- коэффициент независимости (F26);

- коэффициент финансирования (F27);

- коэффициент финансовой стойкости (F28);

- показатель финансового левериджа (F29).

F3 - оценка ликвидности активов включают:

- текущий или общий коэффициент покрытия (F31);

- коэффициент соотношения кредиторской и дебиторской задолженности (F32);

- коэффициент абсолютной ликвидности (F33);

- норма денежных резервов (F34).

Показатели оценки прибыльности включают: коэффициент прибыльности инвестиций (F41); коэффициент прибыльности собственного капитала (F42); операционная рентабельность (F43); коэффициент прибыльности активов (F45).

F3- оценка деловой активности включают:

- производительность труда (F52);

- фондоотдача (F52);

- показатель оборачиваемости оборотных средств (оборотов) (F53);

- показатель оборачиваемости оборотных средств (в днях) (F54);

- коэффициент оборота производственных запасов (в оборотах) (F55);

- коэффициент оборота производственных запасов (в днях) (F56);

- коэффициент оборачиваемости собственного капитала (F57);

- коэффициент оборачиваемости основного капитала (F58).

F3- оценки рыночной активности включает:

- дивиденд (F61);

- коэффициент ценности акции (F62);

- рентабельность акции (F63).

Для расчета интегрального показателя, приведенных показателей достаточно. Каждой группе и показателям в группе устанавливают числовые значения.

Блок 5. Разработка интегрального показателя.

Основой оценки инвестиционной привлекательности является интегральный показатель. Этот показатель интегрирует главные внутренние и внешние финансовые, экономические и организационные характеристики предприятия (Рисунок 4.4).

Инвестиционная привлекательность предприятия – это финансовые, производственные, организационные и другие характеристики конкретного предприятия, которые, в том числе используя интегральную оценку, могут оцениваться соответствующими показателями.

Последовательность расчета интегрального показателя приведена на рисунке 4.4

|  |
| --- |
| 1. Расчет показателя группы |
|  |  |
| 2. Расчет веса показателя в группе |
|  |  |
| 3. Выбор подхода к оптимизации  |
|  |  |
| 4. Формирование ограничений  |
|  |  |
| 5. Приведение в сопоставимый вид |
|  |  |
| 6. Расчет интегрального показателя |

Рис. 4.4. Расчет интегрального показателя.

1. Расчет показателя группы. Вес показателя рассчитывается в процентном отношении к общему количеству показателей в группе.
2. Расчет веса показателя. Показатель из группы оценивается экспертом по критерию значимости его в данной группе. Экспертные оценки позволяют определить вес различных показателей, на основании которых устанавливаются коэффициенты для каждого показателя. Однако, экспертный метод носит эвристический характер, поэтому для нивелирования возможных ошибок необходимы дополнительные инструменты.
3. Выбор подхода к оптимизации. От цели принимаемого решения зависит количество и характер применяемых показателей, а влияние определяется их значениями. Каждое предприятие может оцениваться различными показателями, при этом одни показатели минимизируются, а другие максимизируются.
4. Формирование ограничений. Важную роль в процессе определения метода оценки интегрального показателя играют ограничения. Множество ограничений определяет область значений показателей, которые в зависимости от конкретного состояния предприятия могут изменяться. Существуют различные подходы к определению верхней и нижней границы области изменения параметров. Целесообразно определять границы методом аналогии, т.е. используя данные аналогичных предприятий или собственные ретроспективные данные.
5. Приведение в сопоставимый вид.

Сравнивать в процессе исследования можно лишь качественно однородные величины показателей, поэтому необходимо соблюдать их сопоставимость.

 Основные причины несопоставимости показателей вызваны:

- разным уровнем цен;

- разными объемами производства;

- структурными изменениями;

- неоднородностью качества продукции;

- неодинаковыми исходными условиями деятельности (техническими, природными, климатическими и т.д.);

- разной методикой расчета показателей;

- изменением учетной политики предприятия и др.

Для обеспечения сопоставимости надо свести к единой базе сравниваемые показатели.

 Это в первую очередь относится к изменению цен, так как они оказывают влияние на стоимостные показатели, поэтому цены сравниваемых показателей должны быть выражены в одних и тех же единицах.

 Ряд показателей может быть несопоставимым из-за различного масштаба производства предприятия. Например, при сравнении затрат отчетного года с затратами базисного года необходимо переменную сумму затрат базисного года пересчитать на фактический объем отчетного года и только после сравнивать с затратами отчетного года.

 При сравнении, например, качественных показателей объем продукции приводят к стандартному качеству, при этом увеличивая или уменьшая ее количество.

 Чтобы привести показатели к одинаковой структуре, нужно пересчитать фактический объем продукции на структуру базисного года.

 Сопоставимость показателей может быть выполнена, если вместо абсолютных показателей взять относительные или средние величины. Невозможно сравнивать такие, например, абсолютные показатели, как сумма прибыли, объем производства продукции и т.д. Можно вместо абсолютных показателей взять относительные, то такие сопоставления весьма корректны, например, сумма прибыли на рубль активов, производство продукции на одного работника.

Можно использовать в некоторых случаях поправочные коэффициенты для сопоставимости показателей.

Особенно важно учитывать методическое несоответствие показателей, которое может результаты сравнения исказить или изменить их смысл.

В результате деления одной величины на другую, получают, принимая их за базу сравнения в форме процентов (при базе 100) или коэффициентов (при базе 1), относительные показатели.

инвестиционной привлекательности Относительные показатели используются для оценки интегрального показателя.

6. Расчет интегрального показателя.

Специалисты контроллинга совместно со специалистами других служб для получения числовой оценки интегрального показателя первоначально выделяют ключевые показатели, по каждому из которых, используя соответствующие инструменты контроллинга, выполняется расчет значения коэффициента. Затем приводятся к единой размерности все показатели. После этого выполняется расчет и определяется числовое значение интегрального показателя.

Блок 6. Проведение оценки.

Для стратегического инвестора наиболее привлекательным является предприятие с наибольшим интегральным показателем. Для оценки своего положения на инвестиционном рынке предприятие рассчитывает относительный показатель, который определяется как отношение значения интегрального показателя к соответствующему значению показателя лидера в стране, отрасли или регионе.

Блок 7. Формирование мероприятий.

Интегральный показатель инвестиционной привлекательности предприятия позволяет: сравнивать показатели с показателями конкурентов; выявлять приоритетные направления развития; прогнозировать объемы инвестиций.

Контроллинг обеспечивает информационную поддержку менеджмента, предоставляя руководству не только информацию о текущем состоянии предприятия, но и обеспечивать его прогнозными данными о потребностях в инвестициях.

Информатизация контроллинга на основе внедрения современных инструментов позволяет:

-обеспечить процессы управление инвестициями информационной поддержкой;

-исследовать и выявить проблемы в сфере инвестиций;

- разработать варианты по привлечению инвестиций.

Обеспечение устойчивого функционирования предприятия является главной целью контроллинга. Контроллинг оценки инвестиционной привлекательности используется как механизм эффективного управления инвестиционным процессом предприятия, обеспечивая методическую и инструментальную поддержку принятия решений по ключевым вопросам инвестиционной деятельности.

Таким образом, разработка технология контроллинга оценки инвестиционной привлекательности представляется в виде следующей последовательности действий:

- определяются ключевые показатели оценки инвестиционной привлекательности;

- присваивается весовой коэффициент каждому ключевому показателю;

- выполняется расчет интегрированного показателя;

- выполняется расчет относительного показателя;

- разрабатываются направления повышения инвестиционной привлекательности предприятия.

**4.3. Технология контроллинга инвестиционного бюджета предприятия**

Под инвестиционным планированием, в отличие от производственного и финансового, понимают планирование финансовых затрат и результатов по проектам, которые включены предприятием в капитальный бюджет.

К главным задачам планирования инвестиций относят:

- потребность в ресурсах;

- источники финансирования;

- взаимодействие с инвесторами;

- расчет эффективности инвестиций;

-разработка бизнес-плана проекта.

Основные этапы инвестиционного планирования:

- прогнозирование (связано с разработкой общей инвестиционной стратегии и политики предприятия );

- текущее планирование (направлено на разработку инвестиционных бюджетов);

- оперативное планирование.

На предприятии прогнозирование инвестиций определяется «миссией» предприятия и направлено на разработку инвестиционной стратегии и политики развития предприятия.

Текущее планирование позволяет:

- определить источники финансирования на предстоящий период;

- спланировать структуру текущих доходов и затрат;

- поддерживать инвестиционную устойчивость функционирования;

- поддерживать постоянную платежеспособность;

- поддерживать инвестиционные активы.

Высокий уровень управления инвестиционной деятельностью достигается при условии, что четко определены обязанности и полномочия по каждому уровню управления.

Контроллинг бюджетирования позволяет:

- повысить качество планирования;

- установить целевые показатели;

- повысить обоснованность расходов;

- повысить качество предполагаемых доходов;

- повысить эффективность работы подразделений.

Специалисты контроллинга при разработке бюджета инвестиций:

- разрабатывают программу действий по формированию бюджета;

- определяют цель и задачи совместной работы подразделений;

- объединяют различные части бюджетов;

- координируют работу всех подразделений.

Использование принципов контроллинга бюджетирования инвестиций направлено на повышение экономических показателей предприятия.

Общий бюджет инвестиций разрабатывается с участием специалистов контроллинга на следующий год по кварталам.

Для развития инвестиционной деятельности предприятия разрабатываются следующие бюджеты:

- бюджет капитальных вложений и инвестиций;

- бюджет реализации внеоборотных активов;

- бюджет долевых инвестиций;

- бюджет инвестиционных поступлений;

- бюджет инвестиционных выплат.

Стратегический план определяет цели развития, механизмы достижения целей и является основой составления бюджетов. Структурная схема контроллинга инвестиционного бюджета приведена на рисунке 4.5.

Блок 1. Бюджет капитальных вложений и инвестиций.

Направления долгосрочных инвестиций и источники их финансирования определяют капитальные вложения, которые непосредственно связаны с отбором инвестиционных проектов.

В данном бюджете содержатся следующие разделы:

 - раздел «капитальные затраты»;

 - раздел «источники финансирования капитальных вложений».

Капитальные вложения - это затраты на долгосрочные активы, которые функционируют на протяжении длительного периода и подразделяют на:

- вложения для поддержания текущей деятельности;

- вложения для закупки нового оборудования.

Реализация проектов и программ является главной целью планирования капиталовложений.

Внешняя среда

Рис. 4.5. Структурная схема контроллинга инвестиционного бюджета.

Подразделения контроллинга

Подразделения предприятия

Блок 1.

Бюджет капитальных вложений

Блок 2.

Бюджет реализации внеоборотных активов

Блок 3.

Бюджет поступлений и выплат

Блок 4.

Платежный календарь

**Предприятие**

Объемы

Активы,

объемы

Поступления,

выплаты

Календари, платежи

Блок 5.

Контроль и оценка бюджета

Внутренняя среда

Коррективы

Выбор эффективного направления инвестирования обеспечивается с помощью инструментов контроллинга.

В процессе составления бюджета, выбирая и оценивая проекты, необходимо учитывать, что:

- денежный поток связан с каждым инвестиционным проектом;

- возвратный поток, связанный с поступлениями;

- оценка осуществляется по годам;

- объем инвестиций и периоды инвестирования;

- приток (отток) средств определяется в конце очередного года;

- критерии оценки проектов основаны на учете фактора времени (операции наращения и дисконтирования).

Контроллинг, используя инструменты, позволяет:

- оценить стоимость и уровень риска инвестиционного проекта;

- оценить экономическую значимость проекта;

- определить денежные потоки проекта;

- определить приведенную стоимость проекта;

- оценить длительность реализации проекта;

- определить объем и структуру источников финансирования;

- оценить степень влияния инфляции;

- оценить инвестиционную привлекательность предприятия.

При разработке бюджета необходимо обеспечить взаимодействие всех подразделений на достижение конечного результата.

В общем виде технология разработки бюджета заключается в следующем:

- по каждому проекту определяется эффективность по отдаче (эффекту) на единицу затрат;

- проекты упорядочиваются по убыванию эффективности;

- определяется первый самый эффективный проект;

- фиксируются его результат и затраты;

- выбирается следующий эффективный проект;

- фиксируются нарастающим итогом затраты и суммарный результат.

В результате получаем параметрическую зависимость результата от затрат, что позволяет исследовать ресурсные возможности предприятия.

Рассмотрим задачи контроллинга формирования бюджета.

Исходные данные:

- набор выбранных проектов;

- затраты r и прибыль p определены для каждого проекта;

- предприятие располагает собственными средствами;

- предприятие имеет возможность получить кредит с процентом k;

- проект в зависимости от выделенного ресурса может выполняться и частично;

- запланирован объем прибыли (цель).

Первая задача. «Оценка и ранжирование инвестиционных проектов».

Выполняется расчет эффективности проектов, которая определяется как отношение прибыли к затратам по каждому включенному в набор проекту. Проекты ранжируются по убыванию эффективности. Формируется ранжированный ряд проектов. Определяются суммарные затраты и эффекты следующим образом: общие затраты конкретного проекта n являются итогом затрат всех проектов 1,2,…,n; суммарные эффекты по каждому проекту ранжированного ряда определяются аналогично.

Задача 2. « Анализ собственных ресурсов».

Выделяются проекты и они включаются в бюджет, если собственных ресурсов для их реализации достаточно. В противном случае рассматриваются два варианта:

1) собственных ресурсов больше: выделяются дополнительные проекты и переход к задаче 1;

2) собственных ресурсов не достаточно: исключаются проекты с наименьшим эффектом или переход к решению задачи 3.

Задача 3. «Выбор кредитной политики».

Если собственных ресурсов не достаточно, то решается вопрос о кредите с процентом k.

Проекты включаются в бюджет предприятия, если эффективность их выше ставки кредита.

Задача 4. «Уточнение перечня инвестиционных проектов».

Сформированный набор проектов, является первоначальным этапом. Этот набор согласовываются с руководством после рассмотрения его службами предприятия. В процессе рассмотрения и согласования в него могут быть внесены изменения, которые потребуют выполнения новых расчетов.

Блок 2. Бюджет реализации внеоборотных активов.

Своевременное и эффективное обновление внеоборотных активов является важной функцией управления, а контроллинг согласовывает и разрабатывает бюджет их реализации.

Если одновременно выполняется ряд следующих условий, то внеоборотные активы учитываются в качестве основных средств:

- активы используются в производстве готовой продукции;

- активы используются для нужд управления;

- активы предоставляются за плату другим организациям на определенное время;

- активы используются свыше 12 месяцев;

- активы могут приносить доход в будущем.

На рисунке 4.6 приведена классификация основных средств.

На предприятие основные средства поступают:

- от учредителей;

- в результате строительства;

- путем их покупки;

- путем безвозмездной передачи;

- по договору мены.

Первоначальная стоимость формируется при получении в собственность и их вводе в эксплуатацию.

Выбытие основных средств происходит в результате:

- реализации;

- прекращения использования;

- ликвидации (авария, стихийное бедствие и др.);

- вклада в уставный капитал иному предприятию;

- передачи по дарения;

- выявления недостачи при инвентаризации;

- частичной ликвидации;

- в других случаях.

Стоимость основных средств, которая выбывает или не даст доход в будущем, с бухгалтерского учета списывается.

На предприятии формируется перечень с описанием основных экономических и технических характеристик оборудования, который специалистами контроллинга используется для формирования бюджета реализации внебюджетных активов. Бюджет согласовывается и, при необходимости, вносятся изменения.

|  |
| --- |
| Внеоборотные активы |

По вещественно-натуральному составу

По принадлежности

По степени использования

По отраслевому признаку

По функциональному назначению

Собственные

Основные средства промышленности

Здания

Находящиеся в эксплуатации

Производственные

Сооружения

Находящиеся в запасе

Арендованные

Основные средства сельского хозяйства и.т.д.

Непроизводственные

Передаточные устройства

Находящиеся в ремонте

Рабочие машины и оборудование

Рис.4.6. Классификация внеоборотных активов предприятия.

Блок 3. Бюджет поступлений и выплат.

На предприятии денежный поток образуется за счет поступления средств из различных источников и от реализованной продукции.

На предприятии денежный отток образуется в силу инвестиционных потребностей. Кроме этого имеется необходимость осуществления операционных издержек, налоговых выплат и прочих затрат.

По операционной деятельности денежный поток характеризуется:

- выплатами за сырье и материалы;

- выплатами сторонним исполнителям работ, услуг,

- заработной платы;

- налоговых платежей;

- другими выплатами.

Он отражает и поступления средств:

- от потребителей продукции предприятия;

- от налоговых органов после уточнения ранее уплаченных налогов;

- другие платежи.

По инвестиционной деятельности денежный поток включает:

- платежи и поступления от реального и финансового инвестирования;

- поступления от продажи нематериальных активов и основных средств;

- и иные поступления и платежи;

По финансовой деятельности денежный поток характеризует:

- выплаты и поступления, связанные с привлечением дополнительного паевого и акционерного капитала;

- получением кредитов и займов от кредитных организаций;

- выплатой дивидендов, а также процентов собственникам по их вкладам;

- и иные денежные потоки.

Все виды планируемых денежных потоков от инвестиционной деятельности отражаются в бюджете инвестиционных поступлений и выплат.

Прогнозирование во времени денежных потоков от инвестиционной деятельности предприятия является основной целью разработки инвестиционного бюджета, при этом контроллинг обеспечивает:

- разработку методического обеспечения;

- информационную поддержку;

- консультационную поддержку;

- координацию подразделений предприятия в процессе разработки и реализации бюджета.

Этапы разработки технологии бюджета инвестиционных поступлений и выплат.

Этап 1. Выполняется оценка реального инвестирования. Реальное инвестирование определяется объемом вложения денежных средств в разрезе отдельных реализуемых инвестиционных проектов или намечаемых к реализации.

Этап 2. Выполняется расчет объема портфеля инвестиционных проектов. Для обеспечения реализации портфеля определяется необходимая сумма денежных средств.

Этап 3. Выполняется расчет поступления средств на счет предприятия от реализации:

- основных средств;

- нематериальных активов.

План обновления является основой расчета.

Этап 4. Выполняется расчет инвестиционной прибыли. На этом этапе инвестиционная прибыль определяется по завершенным по долгосрочным финансовым инвестициям проектам и показывается только по дивидендам и процентам к получению в составе операционной прибыли предприятия.

Рекомендуется форма, в которой отражаются основные показатели бюджета инвестиционных поступлений и выплат (Таблица 4.3.).

Этап 5. Уточнение и корректировка бюджета.

Сформированный бюджет уточняется, а в процессе уточнения вносятся изменения и дополнения. Это требует выполнения новых расчетов.

Разработанный на предстоящий год бюджет инвестиционных поступлений и выплат является основой управления денежными инвестиционными потоками предприятия. На бюджет оказывают влияние множество факторов краткосрочного действия, поэтому для оперативного управления поступлением и расходованием денежных средств разрабатывается платёжный календарь.

Таблица 4.3

ПОКАЗАТЕЛИ БЮДЖЕТА ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПОСТУПЛЕНИЙ И ВЫПЛАТ

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Месяцы |  |  |  |
| Январь | Февраль | Март  | Итого1 квартал | и.т.д. | Итого за год |
| 1.Поступление денежных средств от реализации основных средств и нематериальных активов |  |  |  |  |  |  |
| 2.Поступлене денежных средств от реализации долгосрочных финансовых инструментов инвестиционного портфеля  |  |  |  |  |  |  |
| 3.Поступление денежных средств от планируемой реализации ранее выкупленных собственных акций |  |  |  |  |  |  |
| 4.Прогнозируемая сумма дивидендов и процентов по долгосрочным финансовым инструментам инвестиционного портфеля |  |  |  |  |  |  |
| Итого валовой положительный денежный поток по инвестиционной деятельности (поступление денежных средств) |  |  |  |  |  |  |
| 5.Приобритение основных средств |  |  |  |  |  |  |
| 6.Прирост незавершенного капитального строительства  |  |  |  |  |  |  |
| 7. Приобретение нематериальных активов  |  |  |  |  |  |  |
| 8.Приобретение долгосрочных финансовых инструментов инвестиционного портфеля |  |  |  |  |  |  |
| 9.Планируемый выкуп собственных активов |  |  |  |  |  |  |
| Итого валовой отрицательный денежный поток по инвестиционной деятельности (расходование денежных средств)Сумма чистого денежного потока по инвестиционной деятельности |  |  |  |  |  |  |

Блок 4. Платежный календарь.

Оперативное управление на предприятии денежными потоками выполняется на основе разработки платежного календаря, который:

- согласовывает денежные потоки;

- определяет приоритетность платежей;

- формирует платежеспособность в краткосрочном периоде;

- включает управление денежными потоками в систему контроллинга.

Установление сроков поступления и выплат денежных средств с доведением до конкретных исполнителей является основной целью разработки календаря.

Он включает предстоящие платежи и предстоящие поступления.

На предприятии разрабатываются:

- налоговый календарь. «График налоговых платежей» разрабатывается в целом по предприятию;

- календарь инкассации дебиторской задолженности. «График поступления денежных средств» по предприятию;

- календарь финансовых кредитов. «График выплат, связанных с обслуживанием финансового кредита» разрабатывается в целом по предприятию;

- календарь заработной платы. «График выплат заработной платы» по предприятию;

- календарь формирования производственных запасов. Календарь разрабатывается по подразделениям предприятия;

- календарь расходов на управление;

- календарь реализации готовой продукции.

На предприятии в оперативном управлении инвестициями разрабатываются календарь долгосрочных инвестиций, календарь реализация инвестиционной программы, календарь отдельных проектов.

В оперативном управлении финансами могут разрабатываться календари:

- эмиссии акций;

- эмиссии облигаций;

- амортизации долга по кредитам.

Рассмотрим далее последовательность формирования платежных календарей.

Этап 1. Календарь формирования портфеля долгосрочных финансовых инвестиций. Календарь включает два раздела: первый - «график затрат на приобретение различных долгосрочных финансовых инструментов инвестирования»; второй - «график поступления дивидендов и процентов по долгосрочным финансовым инструментам инвестиционного портфеля».

Этап 2. Календарь реализации разработанной программы обеспеченной реальными инвестициями. Он включает два раздела: первый раздел - «график капитальных затрат»; второй - «график поступления инвестиционных ресурсов» (по отдельным источникам).

Этап 3. Календарь реализации отдельных инвестиционных проектов. Структура календаря аналогична календарю второго этапа, но берется отдельный проект.

Этап 4. Уточнение и корректировка платежного календаря. В разработанный календарь в процессе согласования различными службами предприятия вносятся изменения и дополнения, поэтому требуется корректировка.

Блок 5.Контроль и оценка бюджета.

Обратная связь необходима для оценки выполнения бюджета по результатам контроля. Контроллер выявляет причины отклонения и вырабатывает рекомендации не только по текущему состоянию, но и программам стратегического развития предприятия.

К контролю бюджета имеется несколько подходов:

- корректировка текущих планов на основе простого анализа отклонений;

- разработка управленческих решений на основе анализа отклонений;

- корректировка стратегических планов на основе анализа отклонений.

Простой анализ отклонений характеризуется тем, что проводится сопоставление бюджетных показателей и их фактических значений. На основании отклонений контроллер разрабатывает рекомендации о внесении корректив в бюджет.

Разработка управленческих решений основывается на факторном анализе отклонений:

Шаг 1. Установление, влияющих на денежный поток, всех факторов.

Шаг 2. Расчет суммарного отклонения от бюджета.

Шаг 3. Расчет по каждому отдельному фактору отклонений за год.

Шаг 4. Анализ и формирование по всем факторам таблицы приоритетов их влияния.

Шаг 5. Разработка управленческих решений по реализации бюджета.

Управленческие решения рекомендуются подразделениям предприятия, которые непосредственно связаны с бюджетированием.

Стратегический подход заключается в том, что учитываются стратегии предприятия:

на расширение, поддержание достигнутого уровня и использование достижений, т.е. имеют стратегическую направленность;

на поддержание конкурентных преимуществ, т.е. имеют стратегическое позиционирование.

Контроль исполнения бюджета играет важную роль на предприятии, которое ориентируется на стратегию использования современных достижений при позиционировании конкурентных преимуществ по издержкам. В этой ситуации необходимо детально контролировать поступления и издержки. Результатом этого стремления становится метод контроля, сфокусированный на управленческие решения.

Предприятиям, стратегия которых направлена на расширение и диверсификацию продукции, нет необходимости использовать для исследований факторный анализ, а также и использовать детализированный контроль затрат.

Глава 4.

**Контрольные вопросы**

1.Объект и предмет контроллинга управления инвестиционной привлекательностью предприятия.

2.Важнейшие закономерности контроллинга управления инвестиционной привлекательностью предприятия.

3.Общие и специальные принципы контроллинга управления инвестиционной привлекательностью предприятия.

4.Цели в системе контроллинга управления инвестиционной привлекательностью предприятия: требования, правила, главная цель.

5.Основные функции контроллинга управления инвестиционной привлекательностью предприятия.

6. Методы и инструменты контроллинга управления инвестиционной привлекательностью предприятия.

7.Технология контроллинга управления инвестиционной привлекательностью. Блок 1. Разработка информационной базы.

8.Технология контроллинга управления инвестиционной привлекательностью. Блок 2. Выбор методов и инструментов.

9.Технология контроллинга управления инвестиционной привлекательностью. Блок 3. Определение системы показателей.

10.Технология контроллинга управления инвестиционной привлекательностью. Блок 4. Выбор ключевых показателей.

11.Технология контроллинга управления инвестиционной привлекательностью. Блок 5. Разработка интегрального показателя.

12.Технология контроллинга управления инвестиционной привлекательностью. Блок 6. Проведение оценки.

13.Технология контроллинга управления инвестиционной привлекательностью. Блок 7. Формирование мероприятий.

14.Технология контроллинга инвестиционного бюджета. Блок 1.Бюджет капитальных вложений.

15.Технология контроллинга инвестиционного бюджета. Блок 2.Бюджет реализации внеоборотных активов.

16.Технология контроллинга инвестиционного бюджета. Блок 3.Бюджет поступлений и выплат.

17.Технология контроллинга инвестиционного бюджета. Блок 4.Платежный календарь.

18.Технология контроллинга инвестиционного бюджета. Блок 5.Контроль и оценка бюджета.

**Тема 5. Контроллинг управления ресурсами предприятия**

**5.1. Концепция контроллинга управления ресурсами предприятия**

Формирование представления об объекте, предмете, закономерностях, принципах, целях, функциях, задачах и методах исследования является одним из определяющих положений методологии контроллинга.

Первоначально необходимо выделить область исследования и предложить концепцию структурного построения контроллинга материально-технического обеспечения, которая обеспечивает решение ряда важнейших задач:

- определить и исследовать объективные закономерности использования материальных ресурсов предприятия;

- определить и исследовать принципы управления материальными ресурсами предприятия;

- исследовать роль контроллинга в формировании целей обеспечения материальными ресурсами предприятия;

- определить функции контроллинга в системе управления материальными ресурсами предприятия;

- определить задачи контроллинга, реализующие функции управления материальными ресурсами предприятия;

- исследовать методы и разработать новые для решения задач контроллинга.

Контроллинг, как новое направление в менеджменте:

- обеспечивает интеграцию необходимой информации для принятия решений в процессе управления материальными ресурсами;

- повышает эффективность управления материальными ресурсами;

- повышает эффективность текущего и стратегического управления материальными ресурсами.

Промышленные предприятия имеют определенную специфику хозяйственной деятельности, отличающуюся от видов деятельности предприятий других отраслей.

Эта специфика отражает важное прикладное значение получаемых теоретических и практических результатов контроллинга.

Обеспечение материальными ресурсами является необходимым условием эффективной организации производственного процесса на предприятии.

Потребность в материальных ресурсах обеспечивается как экстенсивным, так и интенсивным путем. Экстенсивный путь связан с дополнительными затратами, поэтому рост потребности должен обеспечиваться интенсивным путем за счет экономии ресурсов.

Контроллинг управления материальными ресурсами для согласования стратегических и оперативных планов использует несколько групп показателей:

- показатели, отражающие процесс снабжения в целом предприятия;

- показатели, отражающие процессы закупки;

- показатели, отражающие процессы определения поставщика;

- показатели, отражающие процессы взаимодействия с поставщиками;

- показатели, отражающие процессы хранения и доставки продукции заказчикам;

- показатели, отражающие процессы учета, контроля и анализа процессов.

Выделим основные показатели:

- экономия материальных ресурсов;

- оборачиваемость материальных запасов;

- качество материальных ресурсов;

- стоимостные показатели закупок;

- стоимостные затраты на организацию процессов снабжения.

Управление этими показателями в системе контроллинга материально-технического обеспечения направлено на повышение эффективности использования ресурсов.

Процесс управления ресурсами характеризуется определенными закономерностями, которые обеспечивают устойчивые взаимосвязи между функциями внутри предприятия.

Среди основных закономерностей контроллинга можно выделить:

- развитие теории контроллинга и повышение практики применения инструментов контроллинга в совершенствовании управления ресурсами предприятия;

- динамичное взаимодействие контроллинга ресурсного обеспечения с внешней средой;

- влияние на цели ресурсного обеспечения форм собственности;

- динамичное изменение целей и задач контроллинга в условиях нестабильного окружения;

- совершенствование организации управления материальными ресурсами предприятия

Закономерности материального обеспечения формируют принципы контроллинга, а также требования к целям. Принципы управления сформулировал А.Файоль. К выделенным принципам можно добавить:

-принцип системности;

- принцип компетентности;

- принцип иерархичности;

- принцип выделения ведущего звена;

- принцип совершенствования.

Выделим специальные принципы:

- рационализация структуры ресурсов;

- оптимизации ресурсов;

- ресурсосберегающих технологий;

- экономии.

Требования к целям основываются на принципах контроллинга материально-технического обеспечения, которые формируются на основе синтеза объективных закономерностей.

Формирование целей осуществляется на основе системного подхода, а существенное влияние на их формулировку оказывают не только владельцы или руководители, но и:

- работники предприятия;

- партнеры по бизнесу;

- местные органы власти;

- социально-экономическое положение страны.

Разрабатываемые цели:

- обеспечивают реализацию концепции контроллинга управления материально – техническими ресурсами;

- обеспечивают снижение неопределенности в деятельности предприятия;

- обеспечивают формирование критериев для оценки деятельности подразделений предприятия.

Требования к целям:

- для облегчения оценки цели должны быть конкретными и измеримыми;

- для своевременного обеспечения ресурсами цели должны быть реальными;

- для учета меняющихся условий цели должны обладать гибкостью;

- для оценивания уровня достижения цели должны обладать проверяемостью.

При централизованном формировании целей обеспечивается их единая ориентация в целом по предприятию, но это вызывает сопротивление исполнителей низших уровней. Сложности с координацией целей возникают при децентрализованном их формировании.

Механизм отслеживания и корректировки целей необходим, так как в зависимости от конкретной ситуации приходится корректировать их или пересматривать.

Целями подразделений материально-технического снабжения являются:

- бесперебойное обеспечение ресурсами производственного процесса предприятия;

- эффективное использование ресурсов;

- повышение конкурентоспособности используемых в производстве материальных ресурсов.

Специалисты контроллинга для достижения этих целей:

- исследуют рынок спроса и предложения на ресурсы;

- исследуют рыночные цены на ресурсы;

- исследуют формы эффективного товародвижения;

- исследуют формы и методы управления запасами;

- исследуют формы и методы снижения расходов на складские и транспортно-заготовительные процессы.

Рассмотрим последовательность действий, которых нужно придерживаться при определении, согласовании и корректировке целей:

- анализ проблемной ситуации;

- исследование и выявление приоритетов;

- выявление важнейшего направления;

- определение цели;

- построение иерархии цели;

- оценка полноты иерархии;

- постановка целевых задач;

- формирование критериев;

- формирование системы показателей.

Повышение эффективности управления материально-техническим снабжением является важнейшей целью контроллинга. Применение инструментов контроллинга в конечном итоге направлено:

- на повышение экономического потенциала;

- на исследование ресурсных проблем;

- на разработку стратегического плана ресурсного обеспечения;

- на бесперебойное обеспечение ресурсами;

- на совершенствование процессов управления ресурсами.

Развитие потенциала предприятия является высшей его целью, а контроллинг непосредственно участвует в формировании и реализации целей предприятия, так как посредством инструментов обеспечивает координацию целей, т.е. способствует достижению ряда целей.

Основные функции контроллинга управления материальными ресурсами, которые определяются целями:

- методическая. Совершенствование действующих и разработка новых механизмов управления материальными ресурсами предприятия;

- информационная. Обеспечение информацией всех процессов управления материальными ресурсами предприятия;

- межфункциональное планирование. Создание взаимосвязанной системы планов управления материальными ресурсами предприятия;

- аналитическая. Определение системы показателей управления материальными ресурсами предприятия ;

- управление каскадированием. Определение системы связанных показателей на различных уровнях управления;

- управление рисками. Оценка рисков в условиях неопределенности управления материальными ресурсами предприятия;

- учетно-контрольная. Сопоставление плановых и фактических показателей управления материальными ресурсами предприятия;

- комментирующая. Комментарии для принятия эффективных решений по управлению материальными ресурсами предприятия.

Инструменты контроллинга, реализующие функции и задачи, обеспечивают эффективное управление материально-техническим обеспечением предприятия.

Для выполнения стратегических показателей и обязательств перед партнерами в перспективном плане исследуются вопросы обеспечения предприятия ресурсами.

В процессе формирования целей осуществляется: управление каскадированием показателей; поиск узких мест в обеспечении ресурсами предприятия; анализ отклонений от намеченной стратегической программы; корректировка целей в соответствии с изменениями на рынке ресурсов на основе анализа плановых и фактических показателей, достигнутых результатов в оперативном и стратегическом плане.

Для достижения запланированных целей в краткосрочном периоде в оперативном плане исследуются вопросы эффективного разрешения межфункциональных ситуаций.

Главные задачи контроллинга управления материальными ресурсами:

- исследование проблемных ситуаций в обеспечении ресурсами предприятия;

- исследование и определение стратегических целей обеспечения ресурсами предприятия;

- исследование стратегий обеспечения ресурсами предприятия;

- исследование и разработка стратегических планов обеспечения ресурсами предприятия;

- исследование и определение системы показателей в соответствии с установленными стратегическими целями обеспечения ресурсами предприятия;

- исследование и анализ рисков обеспечения ресурсами предприятия;

- исследование и анализ отклонений показателей обеспечения ресурсами предприятия;

- исследование и корректировка планов обеспечения ресурсами предприятия;

- исследование и разработка методических материалов по планированию бюджета материальных ресурсов предприятия;

- исследование «узких» и поиск «слабых» мест обеспечения ресурсами предприятия;

- исследование и распределение показателей в соответствии с установленными целями по уровням иерархии управления ресурсами предприятия;

- исследование и выявление отклонений плановых (нормативны) и фактических показателей обеспечения ресурсами предприятия;

- исследование влияния отклонений на планы обеспечения ресурсами предприятия;

- разработка информационной базы для принятия решений.

Реализация задачи контроллинга материально-технического обеспечения происходит во взаимодействии специалистов службы контроллинга и структурных подразделений предприятия, поэтому требуется более гибкое разграничение этих задач и соответствующие методы их решения.

Формирование общих прогнозов и плановых задач выполняют в основном для предприятия в целом, а другие задачи решаются на уровне структурных подразделений.

Применяют следующие основные методы планирования:

- балансовый метод, который основан на взаимной увязке ресурсов и потребностей;

- нормативный метод, который состоит в том, что задания устанавливают исходя из норм;

- экономико-математические методы позволяют оптимизировать расчеты;

- метод экспертных оценок заключается в многократной независимой оценке экспертами.

Обеспечение материальными ресурсами процессов производства характеризуется динамичностью и требует непрерывной оценки состояния и принятия эффективных решений.

Использование инструментов контроллинга обеспечивает оценку выполнения планов и постоянный анализ причин отклонений.

Следующие положения должны учитываться при разработке и внедрении контроллинга:

- решение проблем управления материальными ресурсами должно быть комплексным;

- реализация функций управления материальными ресурсами должна выполняться по определенным регламентам;

- реализация задач управления материальными ресурсами должна приносить максимальную эффективность;

- объемы, сроки и качество информации должно отвечать соответствующему уровню и специалисту управления материальными ресурсами.

Отклонения анализируются и выявляются недостатки: перечень, виновники, пользователи. Информация об отклонениях должна поступать пользователю, который способен принять решение.

Результаты анализа оперативной и текущей информации доводятся до лица, принимающего решение. Лицами, заинтересованными в решении выявленных отклонений, могут быть:

- первый руководитель или его заместители;

- коллектив подразделения;

- группа сотрудников;

- отдельный сотрудник.

* 1. **Технология контроллинга управления материальными ресурсами**

Новым элементом в системе управления предприятием является контроллинг обеспечения материальными ресурсами. В то же время нельзя сказать, что реализуемые функции являются совершенно новыми, так как они выполнялись и ранее, но в менее структурированном и явном виде. Специфика заключается в том, что в рамках традиционных функциональных подсистем, которые не могут быть эффективно решены проблемы управления материальных ресурсов.

Разработка системы контроллинга обеспечения материальными ресурсами по двухуровневому принципу. Этот подход, следуя концепции, отражает принципы управления материальными ресурсами: цели устанавливаются как для службы материально-технического обеспечения, так и по всему предприятию.

Набор функций определяется для каждого уровня.

На верхнем уровне:

- осуществляется общая координация управления ресурсами;

- разрабатываются необходимые методики управления ресурсами;

- осуществляется информационное обеспечение системы управления ресурсами;

- оценивается эффективность управления ресурсами.

Согласование и достижение целей реализуется на втором уровне.

Функциональная модель контроллинга обеспечения материальными ресурсами приведена на рисунке 5.1. Функции на схеме разделены по двум уровням:

- верхний уровень - уровень предприятия;

- второй уровень - уровень подразделения.

Уровни, с одной стороны, взаимосвязаны по выполняемым функциям, а с другой, могут решаться автономно на каждом уровне.

Технология контроллинга приведена на рисунке 5.2. Далее приводится характеристика каждого блока.

Блок 1. Методы и инструменты. Данный блок обеспечивает методическую поддержку и содержит:

- методики реализации функций и задач контроллинга управления ресурсами;

- инструменты реализации функций и задач контроллинга управления ресурсами;

- набор методов решения задач контроллинга управления ресурсами.

Блок 2. Информационное обеспечение. Данный блок обеспечивает информационную поддержку и содержит:

- модели сбора и обработки информации контроллинга управления ресурсами;

- описание источников информации контроллинга управления ресурсами;

- технологию подготовки, сбора и передачи информации;

- источники информации.

Блок 3. Анализ. Факторы воздействия внешней среды на обеспечение материальными ресурсами предприятия:

- многообразие потребителей материальных ресурсов;

- конкуренция на рынке материальных ресурсов;

- недобросовестные поставщики материальных ресурсов;

- несвоевременность финансовых поступлений за продукцию;

- недостаток квалифицированной рабочей силы;

- государственные и муниципальные органы власти.

С помощью инструментов проводится:

- анализ объемов поступления материальных ресурсов;

- мониторинг обеспечения материальными ресурсами;

- оценка и своевременная корректировка планов;

- координация планов по материальным ресурсам.

Внешняя среда

Уровень предприятия

**Контроллинг обеспечения материальными ресурсами** методическое обеспечение, инструментальное обеспечение, информационное обеспечение, координация процессов материально-технического обеспечения, разработка (участие) управленческих решений, расчеты показателей, контроль и анализ показателей, управление рисками

**Бизнес-процессы предприятия** управление ассортиментом, управление запасами, управление изменениями, управление доставкой, управление рисками и т.д.

Разработка долгосрочной программы потребности в материальных ресурсах

выявление факторов и профиля рисков материально технического обеспечения

анализ и корректировка стратегий

анализ показателей внешней среды предприятия

прогнозирование показателей

разработка общефирменного плана материально-технического обеспечения ресурсами в натуральном и стоимостном выражении

планирование стратегий обеспечения материальными ресурсами

формирование целей управления рисками

разработка бюджета закупок

формирование целей и показателей

Уровень подразделения

разработка показателей структурных подразделений

планирование целей и показателей риска

формирование целей и показателей структурных подразделений

анализ плановых и фактических показателей

анализ и корректировка показателей риска

анализ и корректировка целей и показателей

корректировка показателей

агрегирование показателей

Рис.5.1. Функциональная модель контроллинга обеспечения материальными ресурсами.

Внешняя среда

Блок 4. Планирования целей обеспечения материальными ресурсами

Блок 5. Прогнозирование обеспечения материальными ресурсами

1.1 методики 1.2 инструменты 1.3 база методов

Блок 1. Методы и инструменты

2.1 плановая и отчетная информация 2.2 информация внешней среды 2.3 нормативная информационная база

Блок 8. Текущее планирование обеспечения материальными ресурсами

Блок 2. Информационное обеспечение

8.1. планирование материально технического обеспечения в натуральном выражении 8.2. план материально-технического обеспечения в стоимостном выражении 8.3. сводные показатели плана 8.4. бюджет закупок материальных ресурсов

Блок 9. Функциональное планирование материальных ресурсов

9.1. планы структурных подразделений в натуральном выражении 9.2. планы структурных подразделении в стоимостном выражении

Блок 6. Управление рисками обеспечения материальными ресурсами

Блок 3. Анализ обеспеченности материальными ресурсами

3.1. анализ внешних факторов 3.2. анализ внутренних факторов 3.3. анализ показателей и целей 3.4. выработка рекомендаций по принятию решений

Блок 7. Стратегическое планирование обеспечения материальными ресурсами

4.1. стратегические цели 4.2. ключевые цели 4.3. причинно-следственные связи 4.4. цели бизнес процессов 4.5. функциональные цели

5.1. количественные (качественные) прогнозы показателей внешней среды 5.2. прогнозы показателей внутренней среды 5.3. прогнозы бизнес процессов

6.1. «портфель» рисков 6.2. показатели вероятности возникновения рисков 6.3. мероприятия по снижению уровня рисков

7.1. долгосрочная программа потребности в материальных ресурсах

Рис.5.2. Технология контроллинга.

В целом модель анализа обеспечивает:

- сбор информации внутренней и внешней среды и ее анализ;

- установление влияния на обеспечение ресурсами сильных и слабых сторон, возможностей и угроз;

- исследование проблем обеспечения ресурсами предприятия;

- оценку потенциальных угроз;

оценку влияния внешних и внутренних факторов на цели обеспечения ресурсами.

На рисунке 5.3 приведена модель анализа.

Рассмотренный подход к анализу позволяет классифицировать методы анализа и использовать их для принятия решений в процессе выработки целей и планирования материальных ресурсов предприятия.

Матричный анализ

Про-грамма

Цели

Анализ макросреды

Информация о внешней и внутренней среде

Анализ сильных и слабых сторон предприятия

Ранжирование проблем

Проблемы

Рис.5.3. Модель анализа ресурсов.

В основе оценки стратегической цели обеспечения материальными ресурсами используются результаты анализ сильных и слабых сторон в совокупности с анализом возможностей и угроз.

Блок 4. Планирование целей. В процессе разработки целей устанавливаются соответствующие количественные и качественные показатели, для достижения которых разрабатываются мероприятия с определением ответственных и сроков реализации.

Первоначально имеется достаточно большой набор формулировок целей, из которых выбирается ограниченное число. Цели в процессе выбора конкретизируются по уровням управления.

Значительное влияние на эффективность управления материальными потоками предприятия оказывают сформулированные цели и обоснованная система показателей.

При формировании функциональных целей подразделений материально-технического обеспечения выделяют ключевые цели обеспечения материальными ресурсами, которые определяются стратегическими целями предприятия.

Стратегические цели:

- обеспечивают взаимосвязь между различными функциональными целями подразделений предприятия;

- формируют понимание назначения целей в процессах управления материальными потоками;

- обосновывают значение системы показателей управления материальными потоками;

- совершенствуют систему коммуникаций управления целями;

- содействуют повышению уровня взаимодействия между различными службами предприятия;

- определяют направления моделирования процессов управления материальными потоками предприятия.

Управление целями в системе контроллинга позволяет своевременно выявить и оценить отклонения и разработать предложения по противодействию. Координацию службы материально-технического обеспечения с различными подразделениями предприятия обеспечивают специалисты контроллинга, используя организационно-экономические механизмы.

Блок 5. Прогнозирование. Исследования рынка материальных ресурсов направлено на реализацию целей материально-технического обеспечения предприятия. Этому способствует прогнозирование, с помощью которого

устанавливаются пороговые значения параметров, учитывая:

- сферу стратегического развития предприятия;

- состояние предприятия в перспективе;

- состояние рынка материальных ресурсов;

- состояние финансового рынка;

- состояние рынка сбыта готовой продукции.

Основные этапы разработки прогноза:

- анализ рынка материальных ресурсов;

- уточнение объемов производства;

- анализ рынка сбыта продукции;

- определение прогнозного периода;

- разработка информационной базы;

- выявление ограничивающих факторов;

- определение ожидаемого результата прогнозирования;

- разработка модели прогнозирования;

- определение методов реализации модели;

- выполнение расчетов;

- согласование результатов прогноза;

- разработка предложений по принятию решений.

В зависимости от времени упреждения прогноза разрабатывается оптимистический и пессимистический варианты.

Создание интегрированных систем прогнозирования позволяет:

- выполнять выбор и обновление информации в автоматизированном режиме;

- проводить учет прогнозных и фактических показателей в автоматическом режиме;

- выполнять оценку и экстраполяцию тенденций потребности в материальных ресурсах;

- проводить в автоматическом режиме корректировку планов и программ материального обеспечения предприятия;

- разрабатывать различные варианты прогнозных показателей;

- проводить анализ затраты-доходы предприятия;

- выполнять оценку достижения целей материального обеспечения предприятия.

Блок 6. Управление рисками. Обеспечение ресурсами подвержено множеству внутренних и внешних рисков. Специалисты контроллинга:

- проводят всесторонний анализ рисков в системе материального обеспечения предприятия;

- разрабатывают методы планирования рисков в системе материального обеспечения предприятия;

- выполняют управление рисками, используя систему мониторинга материального обеспечения предприятия.

На рисунке 5.4 приведены основные элементы управления рисками.

* цели
* методы
* информация

Контроллинг

Планирование рисков Планирование

Реализация

Этапы

Мониторинг рисков

Учет рисков

Анализ рисков

Решение

Анализ рисков Идентификация

Описание

Структурирование

Результаты

* состояние
* отклонения
* решения
* цели
* программа
* показатели
* риски
* структура
* индикаторы

Рис.5.4. Основные элементы управления рисками.

Основные этапы управления рисками:

- анализа рисков;

- идентификация рисков;

- выделение значимых рисков;

- определяются индикаторы риска;

- выделение рисков с «ранними» индикаторами;

- установление приоритетов в управлении рисками;

- разработка планов, программ, мероприятий на снижение рисков.

Служба контроллинга разрабатывает предложения по корректировке планов и программ и мероприятия с целью противодействия риску.

Существуют различные возможности регулирования рисков:

- избежание риска;

- снижение риска;

- передача риска;

- принятие риска.

В системе отчетности всегда отражается процесс реализации мероприятий.

Контроллер, координируя составление отчетов, должен проконтролировать:

- достоверность информации;

- корректность степени сжатия информации;

- своевременность представления информации;

- адресность информации;

- правильность формы информации;

- доступность пользователю.

Блок 7. Стратегическое планирование Достижение целей осуществляется с помощью стратегического планирования, с помощью которого, в координации с другими плановыми комплексами, определяют структуру и объемы материальных ресурсов в долгосрочном плане.

Для достижения целей обеспечения предприятия материальными ресурсами специалисты контроллинга в рамках стратегического планирования разрабатывают программу, используя оптимальные методы.

На уровне предприятия в рамках планирования с учетом обратной связи определяется потребность в материальных ресурсах подразделений. Как видно на обоих уровнях управления реализуются одинаковые задачи, но с разным уровнем агрегирования материальных ресурсов и их детализацией.

В стратегическом планировании специалисты контроллинга:

- обеспечивают координацию работами по стратегическому планированию материальных ресурсов;

- разрабатывают методы планирования материальных ресурсов;

- поддерживают информационное обеспечение планирования материальных ресурсов;

- обеспечивают организационное и методическое обеспечение процессов планирования материальных ресурсов.

Блок 8. Текущее планирование. В системе текущего планирования обеспечения предприятия материальными ресурсами:

- определяется годовой объем материальных ресурсов;

- формируется номенклатура материальных ресурсов;

- оценивается качество материальных ресурсов;

- определяются сроки поставки материальных ресурсов.

В системе контроллинга для формирования планов обеспечения материальными ресурсами в условиях рыночной неопределенности используются различные методы:

- уровневое прогнозирование;

- последовательное принятие плановых решений;

- методы ситуационного планирования;

- методы линейного и нелинейного планирования;

- методы балансового планирования;

- нормативные методы планирования.

Основные этапы разработки производственной программы потребности в материальных ресурсах:

- разработка годового плана в целом по предприятию;

- выделение главных целей на планируемый год;

- распределение плана поставок по направлениям производства;

- планирование бюджета закупок материальных ресурсов.

На предприятиях применяются различные подходы к планированию:

- децентрализованный подход, «снизу вверх»;

- централизованный подход, «сверху вниз».

Для обеспечения плана производства, учитывая запасы сырья и материалов, потребность в материальных ресурсах планируется в натуральном (условно-натуральном) и стоимостном выражении.

Разработка годового плана по обеспечению предприятия материальными ресурсами – наиболее сложный процесс, поскольку в нем приходится согласовать и учитывать огромное число различных внутренних и внешних факторов. Процесс годового планирования завершается формированием и утверждением бюджета закупок материальных ресурсов.

Сравнение плановых и фактических результатов выполняется в системе контроллинга. Это позволяет провести анализ причин отклонений, которые целесообразно разделить на:

- отклонения по структуре программы, как следствие изменения установленных объемов;

- отклонения по ценам, как следствие изменения заданных цен;

- отклонения по производству, как следствие изменения объемов производства.

Блок 9. Функциональное планирование. На основе плана материально-технического обеспечения предприятия проводят планирование по его структурным подразделениям.

 На этапе плановых расчетов Служба контроллинга координирует цели и мероприятия в рамках подразделений и между ними и выявляет их рассогласованность.

Планы доводятся до подразделений после их согласования с целями всего предприятия в качестве директивных.

Глава 5.

**Контрольные вопросы**

1.Объект и предмет контроллинга управления материальными ресурсами предприятия.

2.Важнейшие закономерности контроллинга управления материальными ресурсами предприятия.

3.Общие и специальные принципы контроллинга управления материальными ресурсами предприятия.

4.Цели в системе контроллинга управления материальными ресурсами предприятия: требования, правила, главная цель.

5.Основные функции контроллинга управления материальными ресурсами предприятия.

6. Методы и инструменты контроллинга управления материальными ресурсами предприятия.

7.Технология контроллинга. Блок 1. Методы и инструменты.

8.Технология контроллинга. Блок 2. Информационное обеспечение.

9.Технология контроллинга. Блок 3. Анализ обеспеченности материальными ресурсами.

10.Технология контроллинга. Блок 4. Блок 4. Планирования целей обеспечения материальными ресурсами.

11.Технология контроллинга. Блок 5. Блок 5. Прогнозирование обеспечения материальными ресурсами.

12.Технология контроллинга. Блок 6. Блок 6. Управление рисками обеспечения материальными ресурсами.

13.Технология контроллинга. Блок 7. Стратегическое планирование обеспечения материальными ресурсами.

14.Технология контроллинга. Блок 8. Текущее планирование обеспечения материальными ресурсами.

15.Технология контроллинга. Блок 9. Функциональное планирование материальных ресурсов.

**Тема 6. Контроллинг управления сбытом предприятия**

**6.1. Концепция контроллинга сбыта предприятия**

Обеспечение экономических интересов промышленного предприятия в первую очередь, связано с реализацией продукции, а для этого необходимо разработать стратегические направления расширения рынка сбыта продукции, построить систему своевременного обнаружения и противодействия негативным фактором внешней и внутренней среды.

Сбыт продукции относятся к числу первостепенных задач предприятия и связан с высокой рыночной конкуренцией.

Существует специфика сбытовой деятельности различных отраслей (промышленных предприятий, инвестиционных фондов, торговых предприятий, предприятий сферы услуг).

Эта особенность и подчеркивает, в первую очередь, необходимость исследований контроллинга сбыта.

Процесс сбыта продукции подвержен различному виду рисков, поэтому необходимо так организовать управление сбытом, чтобы, не снижая уровень развития предприятия, иметь подходы к противодействию негативных факторов. В концепции должны быть учтены следующие положения:

- всесторонне учитывать внешние и внутренние условия, в которых находится предприятие;

- детально анализировать целевые задачи по обеспечению интересов предприятия, которые требуется достичь;

- постоянно отслеживать функционирование сбыта, оценивая всевозможные негативные факторы;

- использовать современные механизмы для нейтрализации или локализации всевозможных отклонений.

В основу разработки системы контроллинга управления сбытом должна быть положена определенная концепция (подход к исследованию).

К определяющим положениям методологии контроллинга в процессе разработки концепции управления сбытом относятся исследование объекта, определение предмета исследования, выявление его закономерностей, формирование принципов управления сбытом, обоснование целей управления, выделение функций, реализующих цели, обоснование задач, обеспечивающих реализацию функций, а также определение методов решения задач.

Контроллинг является подсистемой менеджмента, поэтому можно выделить область исследования.

Практика управления сбытом продукции предприятий требует разработки научно обоснованных подходов для повышения эффективности сбытовой деятельности. Это и определяет необходимость совершенствования управления сбытом промышленных предприятий на основе создания новых механизмов.

Разработка таких механизмов – весьма трудоемкий процесс, требующий привлечения не только высококвалифицированных специалистов, но и взаимодействия специалистов разных служб предприятия.

Контроллинг сбыта обеспечивает согласование процессов сбыта и координацию служб за счет применения различных инструментов.

Важная роль контроллинга состоит в исследовании показателей текущего и стратегического планирования, а также в оценке всевозможных рисков.

Рассмотренная область позволяет определить: объект исследования – объектом является сбытовая деятельность предприятия; предметом исследования являются методы и инструменты контроллинга управления сбытом продукции промышленного предприятия.

Исследования – это совокупность действий, связанных с анализом состояния, выявлением проблем, формированием целей, разработкой механизмов, поиском решения. В процессе исследования выявляются важные тенденции, которые характеризуют связи между службой сбыта и подразделениями предприятия.

Исследования контроллинга сбытовой деятельности должно учитывать важнейшие принципы при разработке и функционировании контроллинга .

При исследовании и разработке контроллинга управления сбытом важно учитывать общие принципы:

- сбалансированного централизма в сбытовой деятельности;

- сочетания коллегиальности и единоначалия в сбытовой деятельности;

- ответственности в сбытовой деятельности;

- стимулирования и активизации в сбытовой деятельности;

- рационального делегирования полномочий в сбытовой деятельности;

- творческой работы персонала предприятия в сбытовой деятельности.

При разработке системы управления сбытом следует руководствоваться общесистемными принципами.

Исследования позволили определить и специальные принципы: принцип уважения потребителя (потребитель всегда прав); принцип обновления ассортимента; принцип прибыльности; принцип конкурентоспособности.

Следует отметить, что соблюдение принципов в управление сбытом является современной тенденцией эффективного развития предприятия, а разработка и реализация стратегии сбыта является по существу безальтернативной.

Реализация принципов должно основываться на использовании инструментов, которые обеспечивают согласованное функционирование контроллинга сбыта для достижения целей предприятия. При этом использование принципов и учет различных условий, оказывающих влияние на сбытовую деятельность, является одним из важнейших требований достижения целей управления сбытом. К другим требованиям следует отнести:

- направленность управления сбытом на достижение целей сбыта;

- обеспечение непрерывности сбытовой деятельности и развития предприятия;

- согласование интересов различных групп, «сил влияния».

Целеполагание играет важную роль в системе контроллинга сбыта предприятия. Моделирование сбыта продукции связано с разработкой возможных альтернативных вариантов. При формулировке целей необходимо учитывать роль и влияние, которое оказывают: интересы потребителей; владельцы и руководители; сотрудники; деловые партнеры; местные и государственные органы власти.

Цели контроллинга сбыта продукции предприятия:

- отражают стратегию сбытовой деятельности предприятия, а также подразделений;

- обеспечивают согласование текущей деятельности службы сбыта с подразделениями предприятия;

- составляют основу для оценки деятельности службы сбыта и принятия решений.

К целям контроллинга сбыта предъявляется ряд требований:

- конкретность;

- реализуемость;

- гибкость;

- измеримость.

При формировании, согласовании и корректировки целей можно придерживаться следующей последовательности действий:

- выявление и анализ проблемной ситуации;

- оценка приоритетов;

- определение главного направления;

- формулировка цели;

- построение «дерева целей»;

- оценка (иерархия, полнота, ресурсы);

- установление для каждого подразделения главной цели;

- выделения оценочных показателей и их целевых значений.

Использование контроллинга направлено:

на повышение конкурентоспособности предприятия;

на создание эффективной системы сбыта;

на разработку конкурентной программы сбыта;

на выявление и оценку проблем до того, как они создадут кризисную ситуацию;

на разработку и внедрение эффективных методов и инструментов .

Процессы управления направленные на эффективную реализацию целей предприятия, поэтому цель контроллинга управления сбытом является производной от целей предприятия.

Для достижения целей контроллинг учувствует в реализации следующих функций управления сбытом:

- организационно-методическая: разработка новых и развитие действующих инструментов для эффективного управления сбытом продукции в условиях нестабильного внешнего окружения;

- информационная: обеспечение информацией процессов управления сбытом продукции предприятия;

- целеполагания: формирование, согласование и корректировка целей, создания взаимосвязанной системы показателей;

-аналитическая: оценка и анализ показателей сбытовой деятельности;

-каскадирования: распределение показателей по уровням управления сбытом предприятия (горизонтальное, вертикальное);

- учетно-контрольная: исследование плановых и фактических показателей и разработка мероприятий;

- комментирующая: обеспечение руководства рекомендациями для принятия эффективных решений.

Главные задачи контроллинга управления сбытом продукции промышленного предприятия:

участие в постановке и определении стратегических и оперативных целей;

формирование альтернативных стратегий и исследование «критических» условий стратегических планов;

формирование системы стратегических показателей;

анализ шансов, рисков и отклонений;

разработка рекомендаций и корректировка стратегических целей сбыта;

определение «узких» и поиск «слабых» мест в сбытовой деятельности;

каскадирование показателей сбыта в соответствии с определенными целями;

сравнение показателей сбытовой деятельности (план-факт);

анализ отклонений показателей сбытовой деятельности ;

управление рисками в сбытовой деятельности;

информационное обеспечение;

разработка рекомендаций для принятия управленческих решений;

корректировка показателей планов и бюджетов предприятия.

Для эффективной реализации задач контроллинга требуется участие специалистов функциональных подразделений, ответственных за реализацию соответствующих функций менеджмента, поэтому на практике осуществляется более гибкое разграничение задач между контроллингом и соответствующими службами предприятия.

 Стратегия развития предприятия и его отдельных направлений должны быть взаимосвязаны как по натуральным показателям, так и стоимостным. В задачах, используя различные методы, рассчитываются необходимые материальные и финансовые ресурсы и направления эффективного их использования с учетом складывающихся рыночных условий.

Часто в практике используются следующие методы:

- анкетирование и интервьюирование различных специалистов предприятия;

- изучение информационных материалов по сбытовой деятельности;

- балансового планирования сбыта;

- графического отображения показателей сбытовой деятельности;

- корреляционно-регрессионного анализа показателей сбытовой деятельности;

- сетевого планирования;

- экспертной оценки показателей сбытовой деятельности;

- социологического анализа;

- экономико-математического моделирования.

Контроллинг располагает широким спектром экономико-математических и статистических методов:

-методы математической статистики: вариационный ряд, законы распределения, выборочный метод, корреляция, регрессия, дисперсионный, ковариационный, спектральный, компонентный и факторный методы;

-методы математического программирования;

-методы исследования операций: выбор сочетания взаимосвязанных показателей, определяющий наилучший экономический показатель из ряда возможных;

- методы теории игр: принятие оптимальных решений в условиях неопределенности или конфликта нескольких сторон.

Результативность контроллинга сбыта зависит от используемых методов. Однако при этом необходимо учитывать:

- цели сбытовой деятельности;

- требования, которые устанавливаются к показателям сбытовой деятельности;

- наличие ограничений по срокам поставки продукции, а также объемам;

- опыт использования другими предприятиями рассматриваемых методов.

Концепция контроллинга управления сбытом направлена на развитие сбыта предприятия путем:

- разработки и адаптации целей сбыта к условиям изменения внешней и внутренней среды предприятия;

- разработки и согласования текущих и стратегических показателей сбыта с показателями развития предприятия;

- разработки механизмов координации планов сбыта с планами и бюджетом предприятия;

- создания информационной системы сбыта;

- разработки механизмов контроля показателей сбыта и их корректировки;

- совершенствования организационной структуры управления сбытом

Важным результатом разработки концепции является создание механизма ее практической реализации. Для достижения этой цели необходимо:

- применять существующие законодательные акты;

- придерживаться правовых норм;

- поддерживать побудительные мотивы внедрения контроллинга;

- использовать материальные и моральные стимулы для успешного внедрения контроллинга;

- выделять необходимый объем средств на внедрение контроллинга.

 Подход к формированию механизма предполагает, что необходимо учитывать все реальные условия деятельности предприятия, а сам механизм должен иметь четко очерченные элементы, схему их действия и взаимодействия.

 Результатом действия этого механизма является разработка и внедрение системы контроллинга управления сбытом как приоритетного направления развития предприятия.

 В любом случае необходимо:

- сделать выводы о целесообразности создания системы контроллинга в полном объеме или отдельных ее элементов;

- проработать программу реализации концепции с указанием конкретных исполнительных и ответственных за выполнение работ;

- дать оценку эффективности реализации концепции.

**6.2. Технология контроллинга управления сбытом предприятия**

Для реализации контроллинга сбыта требуются значительные организационные усилия и ресурсы, поэтому выполнять исследования желательно в рамках общей системы контроллинга управления предприятием, что является дополнением к существующим функциональным подсистемам.

Контроллинг сбыта продукции является сложной системой и обладает следующими системными признаками:

- допускается разбиение на элементы, исследовать которые можно самостоятельно;

- функционирует в условиях неопределенности;

- позволяет формировать и оценивать результаты;

- имеет иерархическую структуру;

- обеспечивает сбор и обработку информации;

К разрабатываемой системе контроллинга сбыта предъявляются условия системного характера:

- эффективность (на разработку и эксплуатацию затраты должны быть значительно меньше результатов);

- адаптируемость (система разрабатываться должна с учетом адаптации ее на других объектах);

- масштабируемость (возможность изменения объема внедрения).

В соответствии с разработанной концепцией типовые требования к созданию технологии сводятся к следующему: сформировать типовой набор блоков; определить функциональные и информационные связи блоков; детализировать, используя различные инструменты, технологию каждого блока. Технология контроллинга управления сбытом приведена на рисунке 6.1.

Внешняя информация возникает вне предприятия во внешней среде. Наиболее важны при этом субъекты, окружающие предприятие: потребители, партнеры, конкуренты в бизнесе, налоговые органы, государственные и местные органы власти.

Внутренняя информация циркулирует внутри предприятия, а ее качество играет важную роль в разработке управленческих решений. Источники информации делятся на:

- нормативно-справочную информацию;

- информацию планов и программ;

- информацию из документов учета;

- данные статистического учета, используется для изучения взаимосвязей, выявления экономических закономерностей.

• методики

• инструменты

• методы

• плановая и отчетная информация

• информация внешней среды

• нормы и нормативы

• перспективные планы сбыта продукции

• целевые показатели

• потребители

• ассортимент

• емкость рынка

• конкурентоспособность продукции

• объем продаж

• план поставок продукции

• бюджет продаж

• план-график отгрузки продукции

• отклонения «план-факт»

• причины отклонений

• корректирующие значения

Этап 1

Методы и инструменты

Этап 2

Информационная база

Перспективное планирование сбыта продукции

Этап 3

Этап 4

Планирование продаж

Этап 5

Текущее планирование

Анализ отклонений и корректировка показателей

Этап 6

Рис. 6.1. Технология контроллинга управления сбытом.

В условиях изменчивости спроса необходима качественная информационная база для принятия решений.

 Создание информационной базы основывается на обследовании внутренних и внешних источников, оценке объема и содержании данных и их поддержки.

Получение информации от внешних источников, а также внутренних источников возможно:

- по различным выделенным каналам связи;

- по электронным сетям связи;

- по локальным сетям.

Для бумажных носителей информации разработаны технологии электронного архива.

Блок 2. Методы и инструменты.

Данный блок должен поддерживать методы и инструменты, используемые в контроллинге для анализа и оценки показателей, в процессе функционирования сбыта.

Существенной является возможность использования не только традиционных методов, но и специальных методов.

В блоке должны быть методы, которые поддерживают задачи на всем цикле их решения – от разработки планов до их корректировки.

Таким образом, блок должен включать необходимый набор методов, которые позволяют реализовывать задачи контроллинга сбыта продукции предприятия.

Блок 3. Перспективное планирование сбыта продукции**.**

Начальным этапом планирования является анализ внешних и внутренних факторов функционирования предприятия.

 Выявляются проблемы сбыта продукции, определяются цели, к которым можно отнести:

- получение определенных доходов от сбыта продукции;

- реализация определенного объема продаж;

- завоевание определенной доли рынка;

- установление оптимальных хозяйственных связей;

- оптимизация запаса готовой продукции;

- выбор рациональных каналов сбыта продукции;

- минимизация транспортных затрат;

- повышение доли внешнеторговых операций;

- усиление роли рекламы;

- стимулирование спроса потребителей.

При разработке планов необходимо использовать прогнозы спроса и конъюнктуры, которые являются основой стратегического планирования.

Разработка прогнозов спроса и конъюнктуры - основа для разработки долгосрочных, среднесрочных и текущих планов реализации и доходов.

Предприятие может использовать как «жесткую», так и «мягкую» систему планирования.

Жесткая система характеризуется тем, что определены плановые периоды и регламентирована последовательность выполнения операций.

 При мягкой системе планирования появляется возможность более оперативно управлять сбытовой деятельности.

 На предприятиях с постоянной структурой спроса и потребителях используют жестко регламентированные плановые периоды. На предприятиях с меняющимся объемом спроса и непостоянными потребителями используется мягкое управление сбытом с разработкой «целевых» планов.

 В качестве предпосылок перспективного планирования, можно отметить:

 - постоянные изменения во внешней среде, вызванные дифференциацией потребителей, резким усилением конкуренции за рынки сбыта;

- интернационализация рынка сбыта.

 Это обуславливает непредсказуемость и неопределенность даже сравнительно близкого будущего, поэтому перспективные планы направлены на формирование потенциала предприятия и обеспечения перспективного его выживания.

В рамках перспективного планирования контроллинг разрабатывают программу сбыта, которая направлена, используя современные методы, на достижение поставленных целей.

Важная задача перспективного планирования сбыта продукции состоит в ритмичности производства и обеспечения предприятия необходимыми ресурсами.

Контроллинг в перспективном планировании участвует:

- в координации процесса планирования;

- в разработке моделей планирования;

- в подготовке рекомендаций по принятию решений.

Служба контроллинга обеспечивает методическое и организационное сопровождение процесса разработки перспективных планов.

Блок 4. Планирование продаж.

С определения объемов продаж начинается процесс текущего планирования на предприятии. Окончание работы планирования продаж - составление портфеля заказов.

В процессе обоснования объема продаж выделяют следующие этапы: анализ рынка; планирование ассортимента; оценка конкурентоспособности; прогнозирование объема продаж.

Анализ рынка. Исследование рынка начинается с анализа продаж в предшествующем периоде. В процессе анализа рассчитываются:

- показатели выполнения плана продаж предприятия;

- абсолютные отклонения фактических значений от плановых заданий;

- темпы роста (уменьшения) показателей объема продаж.

В процессе анализа:

- оценивается выполнение плана по предприятию, потребителям, видам продукции;

- определяются причины невыполнения;

- оценивается выполнение обязательства предприятия.

Важным вопросом анализа является исследование сегментов рынка, чтобы обеспечить адресность заявок.

При выборе целевого рынка, необходимо учитывать следующие требования к сегментам рынка:

- сегмент должен иметь достоверную информацию о емкости рынка;

- сегмент должен приносить прибыль;

- сегмент должен быть доступным для сбыта продукции.

Для обоснования целевого рынка необходимо: определить потенциал сегмента рынка; оценить доступность сегмента рынка; оценить возможность освоения рынка.

Потенциал сегмента рынка должен быть достаточно емким, чтобы покрыть издержки, иметь перспективы роста объема продаж .

Оценка доступности сегмента рынка заключается в том, чтобы изучить входные и выходные барьеры на рынке; конкурентов, конкурентные преимущества и недостатки продукции; правила торговли; возможность использования существующих каналов сбыта продукции .

Возможность освоения рынка включает в первую очередь анализ рисков.

Для предприятия при выборе целевого рынка необходимо оценить его емкость, т.е. соотношение на продукцию спроса и предложения, которое определяет конъюнктуру рынка. Знание конъюнктуры рынка является важным условием прогнозирования продаж.

Планирование ассортимента продукции. Важным фактором, влияющим на объем продаж продукции, является ее ассортимент и номенклатур, соответствие их запросами потребителей.

Номенклатура и ассортимент под воздействием спроса подвержены изменениям, причем изменение ассортимента происходит чаще, чем номенклатуры, в том числе за счет освоения новой продукции.

Оценка конкурентоспособности продукции. Выделяют качественные показатели и количественные:

- качественные показатели определяют потребительские свойства и технический уровень товара, соответствующий принятым стандартам качества;

- экономические показатели характеризуют суммарные затраты потребителя, включающие расходы на приобретение и эксплуатацию в период ее службы.

В зависимости от конкретных условий на первом шаге определяются

цели. На практике такими целями могут быть:

- новая продукция;

- новый рынок;

- повышение уровня конкурентоспособности;

- установление цены.

На втором шаге анализируется продукция конкурентов и выбирается некоторый эталон, а также формируется система параметров для сравнения.

На третьем шаге производится расчет параметров:

$P\_{i}=\frac{F\_{i}}{E\_{i}}$ , (6.1)

где $P\_{i}$- индекс параметра (*i*$ \in $*I*);

$F\_{i}$- фактическое значение параметра;

$E\_{i}$- величина эталонного параметра;

*i* – номер параметра.

Индекс параметра $P\_{i}$ рассчитывается отдельно по качественным и количественным параметрам, т.е. формируются индексы $P\_{i}$(*j*$\in $*J, J*$\in I)$по качественным параметрам$P\_{k}$(*k*$\in K$*, K*$\in I)$ и количественным параметрам.

Далее формируется обобщенные индексы $P\_{1}$качественных параметров и $P\_{2}$ количественных параметров:

$P\_{1}=\frac{\sum\_{j\in J}^{}a\_{j}F\_{j}}{\sum\_{j\in J}^{}a\_{j}E\_{j}}$,$P\_{2}=\frac{\sum\_{k\in K}^{}b\_{k}F\_{k}}{\sum\_{k\in K}^{}b\_{k}E\_{k}}$, (6.2.)

где $a\_{j} ,b\_{k}$ - весовые коэффициенты важности параметров, которые определяются экспертно.

Цена влияет на объем продаж и выручку от продаж продукции.

Включение продукции в планируемый ассортимент принимается на основе интегрированного индекса:

$P=\frac{P\_{1}}{P\_{2}}$, (6.3.)

Экспертная комиссия оценивает результаты расчетов и принимает решение о включении продукции в ассортимент или рекомендует разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности продукции, в том числе за счет ценовой политики.

Прогнозирование объема продаж. В рыночных условиях исходным пунктом, от которого начинается планирование сбыта, является прогнозирование объема продаж.

Первоначально проводится анализ ретроспективных данных, основываясь на отчетных данных за предыдущие годы.

 Ретроспективный анализ позволяет определить взаимосвязь объемов сбыта и основных влияющих на сбыт факторов. Такие факторы иногда называют опережающими индикаторами.

Предприятие, обладающее такими индикаторами, имеет определенные преимущества. К таким индикатором можно отнести, например, следующие:

- жизненный цикл товара;

- эмбарго;

- изменение первичного спроса;

- государственный заказ;

- уровень инфляции;

- цены на сырье;

- технологический прогресс;

- отношение покупателей.

- межотраслевые статистические показатели.

Методы прогнозирования имеют свои преимущества и недостатки. На практике могут использоваться различные методы прогнозирования сбыта :

1. Метод опроса. Данный метод может использоваться на предприятиях, при отсутствии детализированных данных о состоянии рынка и статистики о тенденции сбыта продукции.

2. Метод оценок. Учитываются мнения тех, кто непосредственно взаимодействует с потребителями и может знать колебания потребительских предпочтений: отдельные работники; руководители сбыта.

 Данный метод требует разработки специальных процедур контроля и бюджетирования расходов.

3. Метод оборота за предшествующий год (от достигнутого). Обычно берется процентное увеличение (уменьшение) к данным за предыдущий год:

Этот метод пригоден для предприятий со стабильной конъюнктурой, незначительно изменяющимся ассортиментом, небольшими изменениями товарооборота.

4. Корреляционный анализ. Метод требует специальных и комплексных исследований. Данный метод позволяет получить более точные результаты на стабильных по конъюнктуре предприятиях.

5. Метод «доли рынка». Прогноз выполняется в виде процента от доли на рынке отрасли, а затем рассчитывается доля предприятий в общем объеме продаж всей отрасли. Следует подчеркнуть, что предприятие должно быть уверенно в отраслевом прогнозе и не учитывать неценовую конкуренцию.

6. Метод конечного пользователя. Прогнозирование основывается на предполагаемых объемах заказов основных потребителей. Данный метод требует специальных исследований отраслей, потребляющих продукцию предприятия.

7. Метод ассортиментного набора. Прогнозы по видам продукции агрегируются, образуя прогнозируемый объем предприятия. На точность прогноза влияют результаты анализа рынка видов продукции.

8. Вероятностный метод. Сущность данного метода заключается в следующем.

 Экспертным методом формируются:

- оптимистический прогноз сбыта (А);

- вероятный прогноз сбыта (В);

- пессимистический прогноз сбыта (С).

Рассчитывается ожидаемый прогноз (а) :

$\frac{A+4B+C}{6}=а$, (6.4.)

 Метод позволяет определить вероятный диапазон сбыта.

9. Экстраполяция. Разработанный прогноз методом экстраполяции подвергается экспертной оценке и может быть скорректирован.Процедура экстраполяции – это механический прием, поэтому большое значение имеет определение доверительного интервала.

При экстраполяции:

- с помощью метода скользящей средней выравнивается временной ряд;

- с помощью экспоненциального сглаживания временного ряда выявляется тенденция и параметры трендовой модели;

- с помощью метода наименьших квадратов определяются параметры модели.

Для получения лучшего прогноза, следует использовать несколько методов прогнозирования и провести оценку, на основе которой принять окончательное решение.

На основе прогноза сбыта, разрабатывается план производства, формируется план закупки сырья и материалов, формируются бюджеты, определяется потребность в кадровом обеспечении.

 Таким образом, в данном блоке выполняется не только прогнозирование объема сбыта, но и корректировка прогнозов на основании текущих изменений, используя различные методы и модели.

Блок 5. Текущее планирование.

Текущее планирование сбыта происходит путем детальной разработки планов предприятия в целом и его отдельных подразделений на год. Текущий план - это план действий, направленный на реализацию сбытовой политики предприятия.

Формирование плана поставок продукции. Процесс планирования продаж заканчивается формированием «портфеля» заказов. На этой стадии он формируется без детальной проработки производственной мощности предприятия. «Портфель» заказов предприятия – это заявки потребителей на производство определенных видов продукции. На основании заявок формируются и анализируются ассортимент и номенклатура заказов, устанавливается объем прогнозируемых поставок продукции, в натуральном и стоимостном выражении.

Объем поставок продукции определяется по всем видам и срокам поставок, а также условиям оплаты и отгрузки. На основе плана предприятие переходит заключению договоров, предусматривающих поставку продукции в текущем (плановом) году.

Портфель заказов предприятия – это необходимое количество продукции, которое необходимо поставить потребителям в установленные сроки. Портфель заказов должен быть согласован с обеспеченностью финансами, с имеющимися производственными мощностями, научно-техническим потенциалом, материальными ресурсами, опытом кадров. Данная работа проводится отделом сбыта совместно с финансовым отделом, производственным и другими подразделениями предприятия.

Важнейшей задачей согласования является согласование с имеющимися производственными мощностями предприятия.

План поставки продукции является основанием для разработки плана ее реализации. К обязательным условиям выполнения плана реализации относится поступление средств на предприятие.

Формирование бюджета продаж. При формировании бюджета обязательным является учет остатков продукции на складе, который является минимально допустимым объемом для нормального функционирования предприятия между поставками.

Последовательность составления бюджета:

- определение в натуральном выражении объема продаж каждого вида продукции;

- определение цены каждого вида продукции;

- определение месячного объема продаж (умножение объема продаж в натуральных единицах на цену);

- расчет динамики цен (темп инфляции, в %);

- расчет динамики сбыта (темп роста объемов продаж, в %);

- расчет динамики продаж каждого вида продукции по месяцам (умножение объема продаж на темп роста);

- расчет годового объема продаж.

Сбыт продукции планируется в натуральном выражении и стоимостном.

Важным моментом при согласовании бюджета продаж является проверка выполнимости всех ограничений, включая специальные ограничения по продажам. Во-первых, нужно обратить внимание на плановую выручку, маржинальную прибыль и рентабельность, а во-вторых, на показатели, характеризующие эффективность продукции.

Разработка графика отгрузки продукции. Следует понимать, что интересы поставщиков продукции, потребителей, транспортных организаций, не всегда совпадают, поэтому возникает необходимость расчета оптимального графика отгрузки продукции.

 В системе контроллинга реализуется комплекс мероприятий, связанных с поставкой продукции потребителю, которые сводятся к обеспечению своевременности, ритмичности, комплексности и ассортимента поставок потребителю.

Своевременность поставок заключается в том, что поставщик доставляет продукцию в сроки установленные договором. Ритмичность заключается в том, что поставка производится через равные промежутки времени.

Комплектность поставки заключается в том, что несколько видов продукции поступают потребителю одновременно.

 Ассортимент поставок подразделяют на развернутый ассортимент (номенклатура) и групповой ассортимент.

 На основании согласованного плана поставок и информации о запасах продукции, учитывая требования потребителей и транспортников к режиму отгрузки, сформируется график отгрузки продукции.

Первоначально составляется годовой план отгрузки (с разбивкой по кварталам) и квартальные (с разбивкой по месяцам) без указания порядка отгрузки внутри месяца.

Наиболее сложной задачей является задача составления месячных графиков отгрузки, так как необходимо согласовать противоречивые интересы поставщика, потребителя и транспортные службы. Противоречивость интересов заключается в том, что поставщики заинтересован в графике, который позволяет быстрее выполнить план по реализации. Для транспортных служб важно обеспечить рациональность маршрута поставки. Для железнодорожников, например, важно, чтобы сформированный состав мог без расформирования проходить большие расстояния.

При разработке графика отгрузки необходимо учитывать и тот факт, что доставка продукции может производиться транспортными компаниями (внешними), транспортом предприятия производителя, а также транспортом потребителя.

Графики отгрузки могут разрабатываться на любой срок, но наиболее целесообразным сроком является месяц с возможностью его корректировки. Корректировка необходима в связи с нарушениями, связанными с транспортом, уточнением заказов, срывами производства и др.

В процессе выполнения графика проводятся сравнения плановых и фактических результатов.

Блок 6. Анализ отклонений и корректировка показателей.

Эффективность устранения проблем зависит от:

- достоверности фактических значений показателей;

- оперативности выявления отклонений;

- надежности определения причин отклонений показателей;

- обоснованности интервала устойчивости показателей.

Контроллинг позволяет получать, анализировать и обрабатывать данные, которые отражают состояние предприятия в текущий момент и одновременно рассматриваются как исходные для уточнения графика отгрузки.

На основе учета отгруженной продукции и графика поставки определяются отклонения показателей фактической отгрузки от запланированных. Выявленные отклонения от графика отгрузки анализируются с целью определения причин отклонений.

Основные причины отклонений:

- невыполнение сроков поставки;

- изменение цен;

- возможные ошибки планирования;

- внесение изменений в организацию отгрузки;

- изменение объемов поставки;

- временные сдвиги и структурные сдвиги в ассортименте продукции.

Отклонения служат для разработки корректировок. Контроллинг обеспечивает управление результатами деятельности сбыта, выявление и устранение текущих отклонений через, выработку предложений, направленных на устранение отклонений и корректировку целей.

Отслеживание плановых показателей является функцией контроля. При помощи сравнений «план-факт» устанавливаются отклонения от план-графика. Контроллер не должен ограничиться констатацией отклонений, так как его основная задача состоит в определении причин отклонений. Поэтому важными инструментами контроля являются различные методы анализа отклонений. Знания причин отклонений позволяют разрабатывать предложения и осуществлять корректировку показателей. Таким образом, замыкается круг положений о планировании, контроле и корректировке.

Система учета выполняет учет движения продукции, а подготовленная информация затем используется в следующих целях:

- для поддержки и реализации процесса принятия управленческих решений;

- для внешних структур согласно законодательству (например, для годового отчета).

Сопоставление и анализ фактических результатов с планами сбыта, а так же разработка по результатам анализа корректирующих мероприятий является типичным примером функций контроллера.

Глава 6.

**Контрольные вопросы**

1.Объект и предмет контроллинга управления сбытом продукции предприятия.

2.Важнейшие закономерности контроллинга управления сбытом продукции предприятия.

3.Общие и специальные принципы контроллинга управления сбытом продукции предприятия.

4.Цели в системе контроллинга управления сбытом продукции предприятия

: требования, правила, главная цель.

5.Основные функции контроллинга управления сбытом продукции предприятия.

6. Методы и инструменты контроллинга управления сбытом продукции предприятия.

7.Технология контроллинга. Этап 2. Информационная база.

8.Технология контроллинга. Этап 3. Перспективное планирование сбыта продукции.

9.Технология контроллинга. Этап 4. Планирование продаж.

10.Технология контроллинга. Этап 5. Текущее планирование.

11.Технология контроллинга. Этап 6. Анализ отклонений и корректировка показателей.

**Тема 7. Организация контроллинга на предприятии**

Организация контроллинга - это место его в организационной структуре предприятия. При внедрении системы контроллинга возникает ряд вопросов:

-как организовать структуру управления предприятия для выполнения задач контроллинга?

-какие функции и задачи отдела контроллинга?

-что входит в полномочия контроллера?

-какие связи подразделения контроллинга с другими подразделениями?

Задачи контроллинга могут выполняться специализированным подразделением предприятия, у которого имеются и другие задачи, например, плановый отдел. В дальнейшем будем предполагать необходимость создания подразделения контроллинга, так как создаются возможности более эффективной работы контроллинга.

Рассмотрим последовательность организации контроллинга.

**На первом этапе** выделяются задачи контроллинга. Это важно, так как задачи имеют существенное значение на следующих этапах. Своевременное стимулирование разработку контроллинга, способствует позиционированию и улучшает его восприятие на предприятии.

**На втором этапе** определяются полномочия при принятии решений. Это играет роль при организации на предприятии структуры контроллинга в форме штабного подразделения или в форме линейного подразделения.

Рассматривая структуру контроллинга необходимо определить:

- задачи структурных единиц контроллинга;

- иерархические уровни контроллинг;

- специальные должности контроллеров.

Принятые решения должны быть обобщены в описании рабочих мест и отражены в руководящих материалах.

**На последнем этапе** должна быть разработана программа обучения направленная на подготовку специалистов, на изучение положений, регулирующих организацию и процессы реализации задач контроллинга, и новых инструментов (Рисунок 7.1).

Решение организационных вопросов контроллинга обеспечивает создание контроллинга на предприятии. Однако на этом прекращать работы неправильно, так как контроллинг постоянно развивается и совершенствуется.

Множество факторов влияет на организацию предприятия, поэтому сложно разработать единое положение по организации структуры контроллинга предприятия.

Внешние факторы определяются окружающей средой: экономическая ситуация в стране, финансовый, рынок рабочей силы, рынок сбыта, конкуренция, новые технологии.

Внутренние факторы порождаются предприятием: размер предприятия, производственная программа, технология, форма собственности, уровень профессионального опыта.

**Выделение задач контроллинга**

Определение полномочий контроллера

Выявление место в структуре предприятия

Определение структуры отдела контроллинга

Описание полномочия

Выделение рабочих мест

Подбор персонала

Положение отдела контроллинга

Обучение специалистов

 Рис. 7.1 Последовательность организации контроллинга.

Размер предприятия и изменения внешнего окружения являются важнейшими факторами, влияющими на организацию контроллинга. Так на средних и малых предприятиях часто функции контроллинга вменяются руководителями некоторых подразделений. На крупных предприятиях организуются отделы контроллинга с задачами координации процессов управления, координации планирования, выполнения контроля.

При динамичном изменении внешней среды контроллер предоставляет подразделениям инструменты планирования и контроля, а в чрезвычайно динамичном влиянии количество проблем возрастает, поэтому контроллер становится «инноватором» и непосредственно участвует в решении проблем.

Функции контроллинга в организационной структуре предприятия закрепляются в соответствии с важностью задач управления для предприятия.

Управление обеспечивает процессы планирования, организации, мотивации и контроля, что является необходимым для формулирования и достижения целей предприятия.

Контроллинг способствует достижению этих целей, но процесс достижения должен быть соответствующим образом организован. На предприятиях нет единого подхода к оптимальной организации такой службы. На практике определены основные предпосылки, которые учитываются при создании службы контроллинга:

- структура должна быть простой;

-необходимо избегать сложных, матричных структур;

- цели координируются высшим звеном управления;

-контроллер должен владеть информацией;

-служба контроллинга самостоятельна.

Внедрение простых структур характеризуется тем, что должностные обязанности специалистов хорошо прописаны, поэтому имеются условия для принятия оперативных решений.

Прежде чем определить контроллинг в иерархии предприятия, необходимо выяснить, можно ли все функции контроллинга распределить между действующими подразделениями или необходимо создавать новые подразделения контроллинга.

Можно рассмотреть ряд вариантов реализации организационного решения, например, функции контроллинга передать подразделению, которое значительно участвует в процессах обеспечения информацией на предприятии. Такая организационная форма контроллинга может привести к тому, что подразделение не сможет заниматься выполнением важных задач контроллера, так как система учета ориентирована на прошлые показатели, а задачи контроллинга направлены в будущее, на узкие места и цели предприятия.

Другим подходом к контроллингу без организации специального подразделения является распределение задач контроллинга среди всех подразделений. В этом случае необходим целенаправленный обмен информацией между отдельными структурами, в противном случае принцип контроллинга поддержки руководства путем координации подразделений может остаться нереализованным.

Отсутствие на предприятии подразделения контроллинга может выявить и другие недостатки или угрозы:

- отсутствие независимого специалиста по коммуникациям, чтобы оценивать различные варианты решений;

- децентрализованное решение задач увеличивает нагрузки на действующие подразделения, что вызывает негативное восприятие контроллинга;

- контроллинг обеспечивает специалистов инструментами и методами, усвоение которых требует от работников значительных усилий, поэтому возникают проблемы с их квалификацией.

Значительно чаще интеграция контроллинга реализуется путем создания нового подразделения, что влечет уточнение полномочий специалистов в других подразделениях. В процессе интеграции контроллинга в действующую структуру необходимо учитывать профессиональные и дисциплинарные возможности контроллера давать указания.

Перед организацией подразделения контроллинга следует решить вопрос, кто будет реализовывать задачи контроллинга.

Характерным условием линейныхинстанций компетенции четко определены: нижестоящие подчиняются вышестоящим подразделениям. В штабныхструктурах таких прав принимать решения или давать указания не имеются. Они, прежде всего, занимаются консультативной деятельностью, подготовкой решений и другими видами услуг, чтобы снизить нагрузку на специалистов подразделения, в состав которого они входят. К штабным инстанциям можно отнести юридические отделы. Контроллинг является формой поддержки руководителей, то организация подразделения, которое подчинено высшему руководящему уровню, можно считать лучшим решением для поддержания на предприятии идеологии мышления, которая ориентирует на конечный результат.

На крупных предприятиях внедряется децентрализованный контроллинг, в дисциплинарном отношении которые подчиняются руководителю соответствующего специального подразделения (Рисунок 7.2).



Рис. 7.2 Вариант структуры контроллинга.

При организации штабной структуры контроллинга, необходимо выделять профессиональную подчиненность и дисциплинарную подчиненность контроллера. Рассмотрим это на примере производственного контроллера.

Производственный контроллер подчинен дисциплинарно руководи­телю производства и получает от него задания, а для выполнения этих задач необходимы специальные инструменты. Чтобы разработанную методику правильно использовать, необходимо обратиться к указаниям центрального контроллера, т.е. в организации действует принцип пунктирной линии.

При двойном подчинении контроллер часто вовлекается в конфликт, если задание руководителя не согласовано с главным контроллером. В таких случаях разрабатываются положения, регулирующие полномочия по специальным задачам.

Можно децентрализованное подразделение контроллинга подчинить, как в профессиональном, так и дисциплинарном плане непосредственно руководству предприятия, например, директору завода или его заместителю. Однако, в этом случае может не обеспечиваться повсеместно использование инструментов контроллинга и будет осложнена координация планирования и контроля.

На некоторых предприятиях штабно - линейная структура нецелесообразна, так как в некоторых задачах (планирование нового изделия) участвуют все функциональные сферы и их решение может координироваться подразделением, определенным как главное, а иногда создаются специальные проектные группы. Эти группы формируются из специалистов различных сфер, которые реализуют общую цель. Распределение задач с ориентацией на запланированные объекты можно представить в матричной форме (Рисунок 7.3), в которой функции контроллинга можно представить в виде поперечного сечения.



Рис. 7.3 Матричная форма организация.

Выполнение задач, которые реализуют проектный контроллинг, можно поручить или центральному подразделению, или децентрализованным контроллерам проекта. Многие задачи все чаще решаются в виде проектов, поэтому проектный контроллинг приобретает все большее значение.

Организация самостоятельной структуры контроллинга на предприятиях привела к тому, что функции контроллинга вышли за рамки задач менеджмента или руководителей предприятия, поэтому, когда в окружающей среде предприятия происходят быстрые изменения, необходимо совершенствовать организацию контроллинга.

Вариант, при котором специалист получает только услуги контроллинга, это самоконтроллинг, где сотрудники выполняют задачи контроллинга. Контроллер обеспечивает правильное использование инструментов и оказывает помощь в интерпретации результатов. На предприятиях при строгом централизованном контроллинге выполняется расчет количественных показателей и интерпретация результатов.

Условием реализации самоконтроллинга является определение, какие задачи контроллинга должен решать менеджмент и в какой форме контроллинг будет оказывать поддержку менеджменту. Для получения знаний по контроллингу все руководящие специалисты должны пройти курсы обучения. Для внедрения самоконтроллинга менеджеры должны иметь необходимую свободу действий в принятии решений.

Внедрение самоконтроллинга ведет к уточнению задач контроллеров, так как модерирование передачи знаний, обучения менеджмента, внедрения новых идей для них становятся более важными задачами. При самоконтроллинге сокращается время реагирования на отклонения, поскольку основные задачи контроллинга по планированию и контролю закреплены за исполнителями управленческих решений. Однако, менеджмент не может реализовывать все функции контроллинга.

Есть еще некоторые аспекты на предприятиях с централизованными подразделениями и децентрализованными подразделениями контроллинга. Передача некоторых задач контроллерам децентрализованных подразделений усиливает сотрудничество контроллинга с различными подразделениями.

В зависимости от внешних и внутренних ситуаций меняется принцип «встраивания» контроллинга в существующую структуру управления. На рисунке 7.4 отражена структура централизованного контроллинга.

Можно отметить, что в России наметились хорошие перспективы для развития контроллинга:

- владельцы озабочены эффективным использованием собственности;

- собственники имеют недостаточный опыта управления капиталом.

- иностранные фирмы внедряют новые технологии управления;

- изменения в законодательстве создает предприятиям условия для их развития;

- компании интенсивно пополняется новыми молодыми кадрами.

Многообразие факторов, воздействующих на организационную структуру предприятия, не позволяют определить общие для всех положения по организации контроллинга, хотя можно выделить главные требования, которыми следует воспользоваться при формировании структуры контроллинга:

-необходимо стремиться к разработке простой структур;

-на предприятии создавать нужно самостоятельную и независимую службу контроллинга;

-координацию контроллинга обеспечивает высший уровень управления предприятием;

-необходимо всемерно поддерживать авторитет специалистов контроллинга;

-необходимо строго регламентировать взаимодействие контроллинга со службами предприятия;

-на предприятии должны быть разработаны положения и должностные инструкции.

Отдел контроллинга

Служба информационных технологий

Служба организационных структур управления

Служба методологического обеспечения

Служба планирования, учета и анализа

Финансово-экономические службы предприятия

Контроллер

Производственные службы предприятия

Контроллер

Контроллер

Контроллер

Контроллер

Технологические службы предприятия

Маркетинговые службы предприятия

Кадровые службы предприятия

Основное производство

Опытное производство

Вспомогательное производство

Складское хозяйство

Контроллер

Контроллер

Контроллер

Контроллер

Рис. 7.4 Принципиальная схема централизованного контроллинга

Кроме общих требований перед централизованным подразделением контроллинга стоят и другие задачи:

- методическое и организационное обеспечение процессов целеполагания;

- методическое и организационное обеспечение процессов планирования;

- методическое и организационное обеспечение процессов выполнения роли модератора;

- методическое и организационное обеспечение процессов межфункционального взаимодействия;

- методическое и организационное обеспечение процессов согласование стратегического и текущего планирования;

- методическое и организационное обеспечение процессов сопоставления фактических показателей с плановыми;

- методическое и организационное обеспечение процессов оценки выполнения показателей;

- методическое и организационное обеспечение процессов подготовки прогнозных показателей.

Централизованная службы дает нормативные указаниядецентрализованным службам.

К нормативным указаниям можно отнести:

- единая система финансово-экономических расчетов;

- единая система планирования на предприятии;

- обеспечение единства правил игры и форм поведения;

- обеспечение единства экономической терминологии.

При централизованной системе контроллинга главный контроллер подчиняется директору, а контроллинг имеет статус самостоятельной службы и подготавливает рекомендации по принятию управленческих решений. Главный контроллер обобщает рекомендации и устанавливает контакты с лицами, принимающими решения, а также координирует деятельность подразделений в области планирования, анализа и отчетности.

Функции контроллера подразделения заключаются в разработке планов и контроль их выполнения, в том числе контроль экономических показателей предприятия. Основная задача заключается в том, чтобы формировать обоснованные данные для разработки и принятия управленческих решений и готовить их руководству.

С точки зрения предметной деятельности служба должна иметь методики, направляющие предприятие на достижение прибыли. На рисунке 7.5 приведена примерная структура контроллинга производственной сферы.

Рис. 7.5 Типовая структура контроллинга производства.

Отдел контроллинга предприятия

ПДО

Предприятия

Контроллер

Межцеховой уровень управления

Уровень управления цехом

ЦЕХ 1

ЦЕХ N

Контроллер

Контроллер

Уровень управления участком

Участок 1

Участок К

Контроллер

Контроллер

…

…

Основные задачи контроллинга

1. Информационное обеспечение
2. Методическое обеспечение
3. Формирование производственных планов
4. Контроль за выполнением планов
5. Анализ состояния производства
6. Разработка, согласование и принятие решений
7. Корректировка показателей
8. Прогнозирование показателей

Следует заметить, что согласованность задач контроллинга с точки зрения логики и времени с процессами на предприятии, имеет важное значение. Польза рассмотрения задач с ориентацией на процессы заключается в логике их выполнения, закрепления ответственности, подготовки данных для решения задач, а также получения и оценке результатов.

Глава 7.

**Контрольные вопросы**

1.Последовательность организации контроллинга.

2.Варианты структуры контроллинга.

3.Главные требования к формированию структуры контроллинга.

4.Структура контроллинга производственной сферы.

**Литература**

1. Анискин, Ю.П., Павлова, А.М. Планирование и контроллинг: Учебник. – М.: Омега – Л, 2003.
2. Байдаков, С.А. Контроллинг в системе стратегического и оперативного управления мегаполисом. – М.: Изд-во МГТУ им. Н.Э.Баумана, 2010.
3. Дайле, А. Практика контроллинга. – М.: Финансы и статистика, 2001.
4. Дедов, О.А. Методология контроллинга и практика управления крупным промышленным предприятием: Учеб. Пособие. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.
5. Контроллинг: учебник /А.М. Карминский, С.Г. Фалько, А.А. Жевага, Н.Ю.Иванова; под.ред. А.М. Карминского, С.Г. Фалько. –М.: Финансы и статистика, 2006.
6. Контроллинг: учеб. пособие / Н.Г. Данилочкина Н.В. Чернер.- М.: Доброе слово, 2007.
7. Каплан, Р., Нортон, Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию/ пер. с анг. – М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2003.
8. Клейнер, Г.Б. Стратегия предприятия. – М.: Изд-во «Дело» АНХ, 2008.
9. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование/ Horvath & Partners. – М.: Альпина Бизнес Букс.2006.
10. Манн, Р., Майер, Э. Контроллинг для начинающих. – М.: Финансы и статистика, 2004.
11. Мишин, В.М. Исследование систем управления: учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2008.
12. Павленков, М.Н., Куликов, А.Л. Методы и модели принятия управленческого решения в экономических системах. – Н.Новгород: Изд – во ВВАГС, 2004.
13. Павленков, М.Н. Контроллинг промышленного предприятия: Методология, теория, практика. -Нижний Новгород: Изд–во Волго-Вятской академии гос. службы, 2007.
14. Павленков, М.Н. Контроллинг бюджетирования: теория практика: монография/ М.Н. Павленков, Е.В. Лабазова, М.М. Павленков, Н.А. Смирнова: под общ. ред. д.э.н. М.Н. Павленкова. – Нижний Новгород: Изд –во Волго-Вятской академии гос. службы, 2009.
15. Павленков, М.Н. Контроллинг ресурсного обеспечения предприятия: теория практика: монография/ М.Н. Павленков, Е.В. Лабазова, А.В. Парамонов: под общ. ред. д.э.н. М.Н. Павленкова. – Нижний Новгород: Изд –во Волго-Вятской академии гос. службы, 2011.
16. Павленков, М.Н. Контроллинг инвестиционной привлекательности предприятия: теория практика: монография/ М.Н. Павленков, В.В. Портнов: под общ. ред. д.э.н. М.Н. Павленкова. – Нижний Новгород: Изд –во Волго-Вятской академии гос. службы, 2011.
17. Трифонов, Ю.В., Павленков М.Н. Методологические основы текущего контроллинга промышленного предприятия: Монография. – Нижний Новгород: Изд-во ННГУ, 2007.
18. Хан, Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга: Пер. с нем. – М.: Финансы и статистика, 2005.
19. Экономика предприятия: учеб. для вузов / И.Э. Берзинь, С.А. Пикунова, Н.Н. Савченко, С.Г.Фалько; под ред. С.Г. Фалько. – М.: Дрофа, 2006.

Михаил Николаевич **Павленков**

**КОНТРОЛЛИНГ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ СФЕР ПРЕДПРИЯТИЯ**

***Учебное пособие***

Федеральное государственное автономное

образовательное учреждение высшего образования

«Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского».

603950, Нижний Новгород, пр. Гагарина, 23