# Предпосылки создания контроллинга на предприятии

Искусство экономического управления заключается в умении предвидеть хозяйственную и коммерческую ситуацию, принять меры по оптимизации соотношения «затраты – результат» и тем самым обеспечить достижение поставленных целей и, прежде всего, получение желаемой прибыли. Контроллинг – механизм этого искусства, на развитие и совершенствование которого направлены усилия зарубежных, а в настоящее время и российских специалистов.

Такое внимание к контроллингу объясняется тем, что он надежно ориентирует предприятие в рыночных отношениях по сравнению с прежними системами планирования и учета.

Возникновение контроллинга, по мнению специалистов, обусловлено развитием рыночной экономики. По мере развития техники, технологии организация производства фирмы становится все более наукоемкой. Капиталовложения в здания, сооружения и оборудование растут постепенно, а в исследования и разработки – гигантскими темпами, достигая иногда 2/3 вложений в основные фонды, что по величине равно сумме всей прибыли в обрабатывающей промышленности.

По мере увеличения средств, которыми оно рискует, руководство фирмы все меньше понимает цели и последствия капитальных вложений. В результате ему все больше приходится полагаться на знания и советы различных технических специалистов, которые, как правило, не имеют прямых контактов с руководством и никогда не считались частью управленческого аппарата. Следовательно, в высшем звене управления принятие решения по важнейшим вопросам все больше становится групповым процессом.

Другая сложность заключалась в изменении технологии принятия решения. В начале XX в., когда происходили рост фирм и усложнение их производства, управленческий аппарат (персонал), именуемый «штаб», также приобретал все большую численность и знания. Первоначально штаб занимался подготовкой решений: собирал, классифицировал, анализировал и представлял необходимую для решений информацию. Задача штабных специалистов – поставлять информацию, а не участвовать в принятии решений.

Во второй половине XX в. ситуация быстро поменялась. Возник новый тип штабного руководителя, обладающий знаниями, которых нет у руководства фирмы, – это специалисты по отработке данных и по научному решению проблем, известные как экономисты-математики. Специалисты по обработке данных отвечают за входящую информацию для принятия решения, а экономисты-математики проводят анализ альтернативных решений.

Довольно быстро происходит процесс интеграции традиционных методов учета, анализа, нормирования, планирования и контроля в единую систему получения, обработки и обобщения информации и принятия на ее основе управленческих решений, систему, которая управляет предприятием, будучи сориентирована на достижение не только оперативных (текущих) целей в виде получения прибыли того или иного размера, но и на глобальные стратегические цели: выживание предприятия, его экологический нейтралитет, сохранение рабочих мест, т.е. на социальные факторы, систему, в которой преобладающим становится не узкое, конкретное ортодоксальное мышление управляющих делами, а системное, комплексное решение проблем.

Эта система получила название «контроллинг» (упреждающий контроль на основе наблюдения за изменениями объекта). Наиболее полно система контроллинга как система управления была впервые описана и применена в США. Отсюда семантическое значение термина «контроллинг (от англ. *to control* – контролировать) и производных либо связанных с ним понятий, таких, например, как контроллер – руководитель службы контроллинга.

По аналогии с одинаковым звучанием слова в русском языке «контроль» напрашивается вывод о том, что контроллинг, возможно, представляет собой систему контроля, а контроллер следит за состоянием экономики и финансов предприятия.

Частично это так, но далеко не полностью, хотя первоначальное понятие контроллинга объединило совокупность задач в сфере учета и финансов, а контроллер был главным бухгалтером. Содержание контроллинга и работа контроллера не исчерпываются на сегодня только этими функциями в том объеме, в котором мы привыкли их видеть: они значительно шире и разнообразнее.

Контроллинг – это концепция, направленная на ликвидацию узких мест и ориентированная на будущее в соответствии с поставленными целями и задачами получения определенных результатов.

Контроллинг, являясь концепцией системного управления организуется, как правило, там, где управление находится в кризисе либо хозяйственная деятельность не удовлетворяет современным требованиям и требованиям рынка.

Факторы, являющиеся основанием для создания системы контроллинга в организации:

* ухудшение (или худшие) в сравнении с подобными предприятиями экономических показателей;
* появление новых или изменение целей в сложившихся условиях функционирования;
* отсутствие согласования целей;
* устаревшие методы планирования, калькуляции и анализа, не удовлетворяющие менеджменту предприятия;
* отсутствие методик учета и анализа, несоответствие требованиям как основы для отслеживания деятельности и принятия управленческих решений;
* дублирование или отсутствие некоторых функций, наличие конфликтных ситуаций при их выполнении.

При наличии одного или нескольких вышеперечисленных факторов чаще всего имеет место ряд предпосылок внедрения системы контроллинга по направлениям: организация, продукция, закупки, персонал, оборудование, система информационного обеспечения и отчетность.

*Организация:*

* плохое представление об организационной структуре предприятия абсолютного большинства работников, в том числе и руководителей предприятия;
* сложная, многоступенчатая система подчинения, имеющая противоречия;
* отсутствие четко определенных областей и уровней компетенции и ответственности руководителей;
* перегруженность отдельных подразделений;
* организация некоторых служб «под человека».

*Продукция:*

* устаревшие модели и номенклатура продукции;
* несоответствие требованиям современных отечественных и зарубежных рынков по качеству исполнения, дизайну и другим потребительским свойствам;
* плохие перспективы выпускаемой продукции.

*Закупки:*

* низкое качество закупаемых материалов, отсутствие входного контроля;
* необоснованно большие запасы материалов на складе.

*Персонал:*

* восприятие работы как повинности, отстраненность личных интересов сотрудников от результатов деятельности компании;
* неуверенность сотрудников в завтрашнем дне.

*Оборудование:*

* устаревший парк основного оборудования и производственных средств;
* отсутствие системы планово-предупредительных ремонтов, ремонт при возникновении поломок или выходе из строя.

*Система информационного обеспечения и отчетность:*

* отсутствие в отчете пояснительной и аналитической части;
* заполнение документов вручную;
* ограниченность исходной информации, предназначенной для принятия важных решений;
* недостоверность информации;
* отсутствие или недостаточность компьютерной поддержки информационного обеспечения;
* отсутствие системы учета и расчета затрат по носителям и объектам.

# 

# Практическая часть

**Задача 1**

Имеются следующие характеристики продуктового ассортимента предприятия:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Продукты** | **Цена, руб./ шт.** | **Переменные издержки, руб./ шт.** | **Расход дефицитного сырья в тоннах на тонну готового изделия** |
| **А**  **Б**  **В**  **Г**  **Д** | **200**  **350**  **120**  **400**  **160** | **120**  **200**  **60**  **280**  **100** | **5,0**  **8,0**  **6,0**  **2,5**  **4,6** |

Определить последовательность включения изделий в продуктовую программу

**Решение**

1. Определим сумму покрытия для каждого продукта:

СПА=200–120=80 руб./шт.

СПБ=350–200=150 руб./шт.

СПВ=120–60=60 руб./шт.

СПГ=400–280=120 руб./шт.

СПД=160–100=60 руб./шт.

2. Определим сумму покрытия на тонну дефицитного сырья:

СПАт=80/5=16 руб./шт.

СПБт=150/8= 18,75 руб./шт.

СПВт=60/6= 10 руб./шт.

СПГт=120/2,5= 48 руб./шт.

СПДт=60/4,6= 13,04 руб./шт.

3. Итак, последовательность включения изделий в продуктовую программу будет выглядеть следующим образом: продукт Г→продукт Б→продукт А→продукт Д→продукт В, т. к. 48>18,75>16>13,04>10.

**Задача 2**

Имеются следующие данные о продуктовой программе предприятия:

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Продукты** | **Объем производства, тыс. шт.** | | **Цена, руб./шт.** | | **Общие переменные издержки, тыс. руб.** | |
| **План** | **Факт** | **План** | **Факт** | **План** | **Факт** |
| **А**  **Б**  **В** | **100**  **200**  **100** | **110**  **230**  **80** | **5**  **8**  **10** | **6**  **7,5**  **10** | **200**  **500**  **300** | **280**  **530**  **260** |

Рассчитать изменение общей суммы покрытия, обусловленное изменением объема производства, цен и издержек.

Решение

Для анализа отклонений используем метод цепных подстановок.

1. Рассчитаем изменение суммы покрытия:

ΔСП = СПф - СПп=(Vф\*Цф-ПИф) – (Vп\*Цп-ПИп)

* Для продукта А: ΔСПА=(110\*6–280) – (100\*5–200)=380–300=80 тыс. руб.
* Для продукта Б: ΔСПБ=(230\*7,5–530) – (200\*8–500)=1195–1100=95 тыс. руб.
* Для продукта В: ΔСПВ=(80\*10–260) – (100\*10–300)=540–700=-160 тыс. руб.

Итак, общее изменение суммы покрытия:Σ ΔСП= ΔСПА+ ΔСПБ +ΔСПВ

Σ ΔСП=80+95–160=15 тыс. руб.

2. Рассчитаем отклонение общей суммы покрытия в результате изменения объема производства: ΔСПV=(Vф\*Цп-ПИп) – (Vп\*Цп-ПИп).

* Для продукта А: ΔСПVА=(110\*5–200) – (100\*5–200)=350–300=50 тыс. руб.
* Для продукта Б: ΔСПVБ=(230\*8–500) – (200\*8–500)=1340–1100=240 тыс. руб.
* Для продукта В: ΔСПVВ=(80\*10–300) – (100\*10–300)=500–700=-200 тыс. руб.

Итак, общее изменение суммы покрытия в результате изменения объема производства:Σ ΔСПV= ΔСПVА + ΔСПVБ + ΔСПVВ=50+240–200=90 тыс. руб.

3. Рассчитаем отклонение общей суммы покрытия в результате изменения цены: ΔСПЦ=(Vф\*Цф-ПИп) – (Vф\*Цп-ПИп).

* Для продукта А: ΔСПЦА=(110\*6–200) – (110\*5–200)=460–250=110 тыс. руб.
* Для продукта Б: ΔСПЦБ=(230\*7,5–500) – (230\*8–500)=1225–1340=-115 тыс. руб.
* Для продукта В: ΔСПЦВ=(80\*10–300) – (80\*10–300)=0 тыс. руб.

Итак, общее изменение суммы покрытия в результате изменения объема производства:Σ ΔСПЦ= ΔСПЦА + ΔСПЦБ + ΔСПЦВ=110–115+0=-5 тыс. руб.

4. Рассчитаем отклонение общей суммы покрытия в результате изменения общим переменных издержек: ΔСППИ=(Vф\*Цф-ПИф) – (Vф\*Цф-ПИп).

* Для продукта А: ΔСППИА=(110\*6–280) – (110\*6–200)=380–460=-80 тыс. руб.
* Для продукта Б: ΔСППИБ=(230\*7,5–530) – (230\*7,5–500)=1195–1225=-30 тыс. руб.
* Для продукта В: ΔСППИВ=(80\*10–260) – (80\*10–300)=540–500=40 тыс. руб.

Итак, общее изменение суммы покрытия в результате изменения общим переменных издержек: Σ ΔСППИ= ΔСППИА + ΔСППИБ + ΔСППИВ=-80–30+40=-70 тыс. руб.

Имеем, общее изменение суммы покрытия:Σ ΔСП= Σ ΔСПV + Σ ΔСПЦ + Σ ΔСППИ = 90–5–70=15 тыс. руб.

В итоге мы видим, что общее изменение суммы покрытия увеличилось на 15 тыс. руб., что стало результатом влияния следующих факторов:

* В результате изменения объема производства сумма покрытия увеличилась на 90 тыс. руб.
* В результате изменения цены сумма покрытия уменьшилась на 5 тыс. руб.
* В результате изменения общих переменных издержек сумма покрытия уменьшилась на 70 тыс. руб.

**Задача 3**

Имеются следующие данные по трем продуктам:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | А | В | С |
| **Цена единицы продукта**  **Прямые затраты на единицу**  **Нагрузка на «уз. место», мин/шт.**  Возможный заказ, шт. | **153**  **88**  **6**  **40** | **186**  **111**  **10**  **55** | **79**  **45**  **3**  **200** |

Определите возможный объем производства продукта В, соответствующий оптимальной производственной программе, если максимальный уровень загрузки «узкого места» 980 мин.

**Решение**

1. Составим оптимальную производственную программу. Для этого определим последовательность включения изделий в продуктовую программу.

Определим сумму покрытия для каждого продукта:

СПА=153–88=65 руб./шт.

СПВ=186–111=75 руб./шт.

СПС=79–45=34 руб./шт.

Определим сумму покрытия на «узкое место»:

СПАу=65/6=10,83

СПВу=75/10= 7,5

СПСу=34/3= 11,3

Итак, последовательность включения изделий в продуктовую программу будет выглядеть следующим образом: продукт С→продукт А→продукт В, т. к. 11,3>10,83>7,5.

2. Определим возможный объем производства продукта В, исходя из условия, что максимальный уровень загрузки «узкого места» 980 мин, т.е.

6\*VA+10\*VB+3\*VC≤980.

Итак, продукт В включается в производственную программу третьим, поэтому сначала рассчитаем нагрузку на «узкое место» при производстве 200 шт. продукта С и 40 шт. продукта А: 200\*3+40\*6=840 мин.

Получается, что остаток на продукт В составляет: 980–840=140 мин., т.е. 140/10=14 шт. продукта В.

Итак, возможный объем производства продукта В составляет 14 шт.