МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Тамбовский государственный университет им. Г.Р. Державина

Кафедра: финансы и кредит

«Утверждаю»

Заведующий кафедрой:

\_\_\_\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_\_\_\_\_

«\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2006г.

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**По курсу «Финансы»**

На тему: «Финансовый контроллинг».

Автор работы студент(ка):

Руководитель работы:

Работа защищена «\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2008

Оценка \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Члены комиссии: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Тамбов 2008

**Содержание**

**Введение**

**Глава 1. Понятие контроллинга.**

* 1. . Предмет и содержание контроллинга. Его задачи, принципы и функции
	2. . Контроль и контроллинг
	3. . Методы и инструменты контроллинга

**Глава 2. Финансовый контроллинг.**

2.1. Задачи финансового контроллинга

2.2. Контроллинг ликвидности

2.3. Основные элементы и инструменты финансового контроллинга

**Глава 3. Контроллинг в СХПК «Павлодарский».**

3.1. Показатели финансовой устойчивости кооператива

3.2. Рентабельность кооператива

3.3. Ликвидность кооператива

**Заключение**

**Список литературы**

**Приложение**

**Введение**

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

Раскрывая понятия контроллинга, который является инструментом управления будущим для обеспечения длительного функционирования предприятия и его структурных единиц, я покажу его актуальность в управлении любым предприятием.

Актуальность исследования состоит в изучении контроллинга на предприятии, что сейчас становится актуальным для менеджеров.

Итак, предметом данной работы является контроллинг. Объектом написания данной работы – финансовый контроллинг.

При написании данной работы были поставлены ряд задач и целей.

Цель: всесторонне охарактеризовать функционирование финансового контроллинга на предприятии.

Исходя из поставленной цели, были выдвинуты ряд задач:

1. Раскрыть общее понятие контроллинга. Охарактеризовать его задачи, принципы и функции.
2. Раскрыть общее понятие финансового контроллинга, включая его основные элементы и инструменты.
3. Провести анализ показателей финансовой устойчивости сельскохозяйственного кооператива «Павлодарский». А именно показатели платёжеспособности, ликвидности и рентабельности данного кооператива.

 Исследуя тему данной курсовой работы, я использовала труды таких авторов как: Э. А. Уткина, Манн Р., Дайле А., Румянцева Е. Е. и другие. Наиболее интересными мне показались статьи таких авторов как: Анискина Ю. П., под названием «Планирование и контроллинг» и учебное пособие под названием «Контроллинг в бизнесе: методические и практические основы построения контроллинга в организациях».

Что касается монографического исследования, то это статьи из журналов «Экономист», «Главбух», «Бухгалтерский учёт» и «Финансы».

Структура работы определяется целью и задачами исследования, она состоит из введения, трех глав, девяти параграфов, заключения и списка литературы.

**Глава 1. Понятие контроллинга.**

**1.1. Предмет и содержание контроллинга.**

Предметом изучения контроллинга является процесс управления предприятием, включающий в себя установление целей, формирования стратегий, разработку стратегических и оперативных планов и бюджетов, мониторинг текущих событий, контроль и анализ отклонений фактических результатов от намеченных целей.

Изначально под контроллингом понималась совокупность задач, решаемых в сфере учета и финансов, а контроллером вы­ступал главный бухгалтер,

В дальнейшем это понятие стало трактоваться шире. К функ­циям контроллинга стали относить финансовый контроль и оп­тимизацию использования финансовых средств и источников для достижения конечных целей и результатов деятельности предприятия (в экономическом смысле контроллинг — это си­стема управления прибылью предприятия).

В немецком издании «Экономический словарь предприятия» понятие контроллинга определено как «концепция информа­ции и управления». Наиболее полно система контроллинга была впервые описана и применена в США, поэтому термин конт­роллер-руководитель службы контроллинга происходит от анг­лийского «controlling».

В общем смысле слова, контроллинг — это система управле­ния учетно-аналитическими специалистами. А также это концепция, направленная на ликвидацию уз­ких мест и ориентированная на будущее в соответствии с поставлен­ными целями и задачами получения определенных результатов.

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

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

Система контроллинга стремится так управлять процессом текущего анализа плановых и фактических показателей, чтобы исключить ошибки и отклонения как в настоящем, так и в бу­дущем. Отсюда назначение контроллинга — предупреждение возникновения кризисных ситуаций. Ошибки и проблемы, возникающие при анали­зе ситуации внутри организации, переплетаются, если их вовремя не исправить, с ошибками в оценке будущих условий окружающей сре­ды. Другими словами, необходимо предусмотреть, чтобы принимаемое решение не основывалось на ошибочных предпосылках, а это особен­но важно, когда принимаемое решение сопряжено с большим риском.

В деятельности фирмы контроллинг — это целостная кон­цепция управления предприятием, направленная на выявление шансов и рисков, связанных с получением прибыли.

Особенности контроллинга:

1. увязка оперативных финансово-экономических расчетов и стратегических решений;
2. ориентация финансово-экономических расчётов на при­нятие экономически обоснованных решений;
3. содержание таких традиционных функций управле­ния, как планирование, контроль, информационное обеспече­ние, которые составляют ядро контроллинга;
4. новое психологическое содержание роли планово-эконо­мических служб (служб контроллинга на предприятии).

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

Исходя из вышеизложенного основными задачами контроллинга являются:

1. выявление проблем и корректировка деятельности организации до того, как эти проблемы перерастут в кризис. Решение этой задачи связано с:
* определением фактического состояния организации и его струк­турных единиц;
* прогнозированием состояния и поведения экономики организа­ции на заданный будущий момент времени;
* заблаговременным определением места и причин отклонений значений показателей, характеризующих деятельность как орга­низации в целом, так и его структурных единиц;
* обеспечением устойчивого производственно-финансового состо­яния организации при наступлении (достижении) предельных значений показателей;
* поиском слабых и узких мест в деятельности предприятия,

Результативность решения выявленной проблемы во многом опре­деляется тем, как хорошо скоординированы цели различных уровней управления, средства и методы их реализации.

1. задача контроля и регулирования. Своевременная адаптация организации к быстро меняющимся из­менениям внешней среды обусловила необходимость такого управле­ния организацией, при котором основой стратегических решений ста­новится выбор поведения предприятия в текущий момент, который при этом одновременно рассматривается и как начало будущего. Без соот­ветствующей координации, контроля и регулирования обеспечить воз­можность успешной реакции предприятия на изменения, которые про­изойдут в середе, не представляется реальным.
2. информационное сопро­вождение процесса планирования. Решение этой задачи связано с:
	* разработкой методик планирования;
	* представлением информации для составления планов;
	* установлением допустимых границ отклонений;
	* анализом причин и разработкой предложений для уменьшения отклонений;
	* учетом и контролем затрат и результатов;
	* разработкой инструментария для планирования, контроля и при­нятия управленческих решений;
	* стимулированием планирования.

Реализация всех трех задач помогает эффективно функционировать предприятию и его структурным единицам.

Реализация де­ятельности контроллинга основывается на четырех принципах:

1. Принцип движения и торможения. Для обеспечения длительного и устойчивого существования организации необходимы ее рост, разви­тие и, как следствие, стабильное получение прибыли. При этом цель «рост» означает увеличение производства и прода­жи изделий или расширение номенклатуры предоставляемых услуг, ко­торые уже определены в плане организации. Цель «развитие» означа­ет новые изделия, новые формы их применения, новый сервис, новые решения проблем клиентов, новые рынки и каналы сбыта, новые ме­тоды производства, новые организационные структуры и процедуры управления, т. е. для успешной деятельности предприятия и его дви­жения вперед необходимы «инновации». Как известно, инновационные решения обычно встречают сопро­тивление тех, кто привык работать старыми методами. Поэтому контроллер обязан активно воздействовать на работников, тормозящих прогресс, добиваться постоянного обновления всей деятельности фирмы. Принцип движения и торможения в контроллинге создает объек­тивные условия для постоянного выявления и внедрения нового, про­грессивного и эффективного в практику конкретной организации с учетом специфики и возможностей.
2. Принцип своевременности. В условиях динамично развивающегося рынка руководству для принятия решений необходимы постоянно об­новляемые данные как о внешней, так и внутренней среде, результаты их анализа. Поэтому контроллер постоянно наблюдает за окружающей средой. В интересах укрепления позиций организации контроллер обя­зан оперативно учитывать вновь возникающие шансы и риски, их воз­можное влияние на прибыль. Способность организации к своевременному реагированию на ры­ночные изменения зависит от временного интервала между возникно­вением нового шанса или риска и конкретным действием руководства, а также от затрат времени на изменение плана и внедрение новинки. Чем продолжительнее этот интервал и велики затраты времени, тем ве­роятнее потери прибыли.
3. Принцип стратегического сознания. Информация, полученная от ра­ботников, имеет важное значение для проведения мероприятий, обес­печивающих устойчивое будущее фирмы. Руководители организации, ее подразделения и сотрудники на практике нередко принимают так­тические решения, приносящие быстрый экономический эффект и реальные выгоды в текущем плане, но не соответствующие стратеги­ческим задачам предприятия. Принцип стратегического сознания реализуется только тогда, ког­да любое решение и действие оценивается в первую очередь с позиций его соответствия стратегическим программам.
4. Принцип документирования. Целью этого принципа является созда­ние условий для проверки: соблюдались ли цели и задачи финансового контроллинга в действительности. В финансовом контроллин­ге информация представляется в виде письменных сообщений с пред­варительной оценкой их значимости. Письменная форма принуждает информатора к продуманному, полному и точному представлению по­ложения дел. Документирование позволяет в любой момент установить посыла­ющего и принимающего информацию, ее содержание и дату переда­чи. Необходимо также оценивать достоверность и полноту информа­ции. Благодаря принципу документирования решения по оперативным вопросам принимаются с учетом стратегической позиции фирмы, сти­мулируя тем самым первоочередную реализацию стратегических целей. Принцип документирования является также инструментом для конт­роля за соблюдением других принципов контроллинга: движение и торможение, стратегическое сознание и своевременность.

Важнейшими целями организации являются высокая рентабельность, обеспечение ликвидности и повышение эффективности работы. Достижению этих целей способствует служба контроллинга, основ­ное назначение которой — предупредить возникновение кризисных ситуаций в ближайшем и отдаленном будущем.

Для этого контроллинг обеспечивает выполнение следующих функций:

* мониторинг состояния экономики организации;
* сервисная функция (обеспечение аналитической информацией для принятия управленческих решений);
* управляющая функция;
* контроль и анализ экономичности работы подразделений;
* подготовка (разработка) методологии принятия решений, их координация, а также контроль восприятия этой методологии руководством.

Мониторинг состояния экономики предприятия — контроль равнове­сия показателей прибыль — затраты. Равновесие достигается тем, что через определенные промежутки времени заданные величины сравни­вают с фактическим состоянием и определяют, не нужно ли вмешатель­ство для достижения необходимого или желаемого состояния, и в случае необходимости осуществляют его. Таким образом, можно дать еще такое определение контроллингу — это система регулирования затрат и результатов деятельности, помо­гающая в достижении целей предприятия и позволяющая избежать неожиданностей и своевременно принять меры, когда экономике орга­низации угрожает опасность.

Сервисная функция заключается в своевременном представлении необходимой информации руководству для принятия решения по корректировке стратегии. Информационное обслуживание контрол­линга обеспечивается при помощи систем планирования, нормиро­вания, учета и контроля, ориентированных на достижение цели, ко­нечного результата деятельности предприятия. Информация должна содержать заданные (нормативные, плановые) и фактические данные, в том числе об отклонениях, выявляемых средствами учета по под­разделениями.

Управляющая функция заключается в переоценке стратегии, коррек­тировке реализации целей и изменении целей. Осуществляется эта функция с использованием данных анализа отклонений, ставок покры­тия, общих результатов деятельности для принятия решений по управ­лению. Такие решения принимаются на всех уровнях управления орга­низацией, и весьма важной задачей контроллинга является координа­ция целей различных уровней, средств и методов их реализации с тем, чтобы в максимальной степени обеспечить достижение конечной цели предприятия.

 Функция контроль и анализ экономичности работы подразделений и органи­зации в целом сводится к внутреннему контролю как подразделений, так и организации в целом. Контроллинг в отличие от ревизии ориентирован на текущие результаты деятельности фирмы и не связан с документальной проверкой на местах свершения хозяй­ственных операций.

Функцию правильного применения методики, способствующей достижению предприяти­ем прибыли (предотвращению убытка) должен выполнять контроллёр и так, чтобы каждый сотрудник сохранял с помощью соответ­ствующих инструментов способность к самоконтролю.

**1.2. Контроль и контроллинг.**

Контроль — важная функция менеджмента. По своему содержанию контроль является управленческой деятельностью, задачами которой служат количественная и качественная оценка и учет результатов ра­боты не только всей организации, но и ее отдельных структурных еди­ниц. Главные инструменты выполнения этой деятельности — наблю­дение, проверка всех сторон деятельности, учет и анализ. В процессе управления контроль выступает как элемент обратной связи, так как по его данным корректируются ранее принятые решения и планы. Эффективно поставленный контроль призван быть стратегически направленным, своевременным и достаточно несложным.

Деятельность любой фирмы всегда направлена на достижение кон­кретных целей. Чтобы не сбиться с намеченного курса, необходим по­стоянный контроль за тем, как реализуются разработанные програм­мы. Решению этой задачи способствовало использование схемы управ­ления, представленной на рис. 1.

Рис. 1. Управление на основе сравнения с прошлым.

 Эта схема, отражающая систему управления процессом формирования прибыли на основе контроля, сформировалась еще в конце XIX в.

Эта простая система явилась в свое время важным этапом в разви­тии формализованного аспекта управления. Введено объективное изме­рение эффективности работы, дан инструмент для определения харак­тера и места имеющихся слабостей, а также метод сравнения эффектив­ности работы различных подразделений фирмы. Сегодня традиционная система контроля является одним из существенных (хотя и устаревших) инструментом управления.

В нашей стране зна­чительные изменения происходят в содержании, формах и методах контроля по мере углубления и расширения эконо­мических реформ, перехода к рыночной экономике, упразд­нения запретов на негосударственные формы собственности, изменения порядка владения производимыми материальны­ми благами и услугами, их потребления, распределения и ис­пользования. Ключевое значение здесь имеет организация многопланового, последовательного и тщательного внутрен­него контроля, без которого трудно выстоять на рынке в борь­бе с конкурентами.

В той или иной мере в каждой российской компании про­водится внутренний контроль, выступающий как система мер, обеспечивающих ее нормальную работу прежде всего в фи­нансовой области, в частности сохранность активов, дости­жение плановых показателей, в том числе по прибыли и т.д. Такого рода контроль осуществляется обычно администра­цией предприятия. Кроме того, имеет место внутренний бух­галтерский контроль и внешний контроль за результатами деятельности фирмы со стороны аудиторских организаций.

Для текущего внутреннего контроля, проводимого руко­водящими органами фирмы, используются данные анализа, в том числе статистического, материалы оценки качества вы­полнения планов и т.д. Бухгалтерия, оценивает строгое соблю­дение сотрудниками решений руководства, правил отчетнос­ти, в частности точное отражение в ней хозяйственных операций. Проверка же итогов работы компании аудиторс­кой фирмой нацелена на определение уровня достоверности показателей, содержащихся в бухгалтерских документах и отчетах. Задача контроля состоит в квалифицированном оп­ределении предела допустимых отклонений, все остальные отклонения требуется зафиксировать и принять меры к уст­ранению недостатков.

 Контроль выступает как неотъемлемая составная часть всего процесса рационализации хозяйственной деятельности фирмы. В его задачу входят предвидение возможных ошибок, нарушений, отклонений и предотвращение их, а также в слу­чае их совершения обеспечение неотвратимости воздействия и пресечения соразмерно выявленному характеру отклонения. В рыночной экономике проблема рационализации контроля решается прежде всего в интересах бизнеса. Основное внима­ние уделяется ликвидации дублирующих функций, сокраще­нию накладных расходов, рационализации документации и учета, внедрению технических средств и повышению профес­сионализма работников.

Контроль как способ обратной связи может быть эффек­тивным только в случае получения и использования достовер­ной и своевременной информации о состоянии всей управляе­мой системы, определения того, все ли в этой системе осуществляется в соответствии с намеченными целями и прин­ципами, полученными распоряжениями и указаниями руковод­ства, действующими законами. Контроль дает возможность не только выявить отклонения от принятых и утвержденных пра­вил, процедур, законоположений, но и дать оценку причин этих отклонений, конкретизировать их по степени участия, в них дол­жностных лиц, деятельность которых подвержена проверке.

 Приоритетное значение имеет организация постоянного кон­троля со стороны руководства за качеством достижения наме­ченных в плане показателей (прежде всего по прибыли), за обес­печением запланированного уровня рентабельности в целом по компании и по работе ее отдельных подразделений. Разверну­тый анализ рентабельности фирмы, выявление резервов и неис­пользуемых возможностей производятся на основе анализа рен­табельности отдельных сегментов рынка, различных товаров и услуг, конкретных деловых акций предприятия.

 Для того чтобы предприятие имело возможность добить­ся крупных успехов и признания на рынке, необходимо вне­дрять в практику наиболее передовые, прогрессивные мето­ды работы. К числу таких инноваций относится практика внедрения контроллинга, В настоящее время система контро­ля все чаще дополняется системой контроллинга, обеспечи­вающего более эффективное управление фирмой в целях дол­говременного существования ее на рынке, представляющего инструмент управления достижением высоких конечных ре­зультатов деятельности предприятия.

В основе кон­троллинга лежит финансовый контроль, что позволяет ему либо произвести корректировку действий, либо, если оценка результа­тов показывает, что ранее определенные цели нереальны, изменить их.

Таким образом, смысл контроля, проводимого контроллингом, зак­лючается в создании гарантий выполнения планов и в повышении эф­фективности управленческого процесса.

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

•оценку планов на реализуемость;

•корректировку планов;

•повышение качества планов.

В результате можно дать такое определение контроллинга: «Кон­троллинг — управление будущим для обеспечения длительного и эффективного функционирования предприятия и его структурных единиц».

Контроль, проводимый контроллингом, в отличие от традиционно­го контроля не является основной задачей администрации. Он заклю­чается в сопоставлении оценок «план — факт», в объяснении причин, обусловивших появление отклонений, в определении их влияния на перспективные цели, а также в разработке корректирующих меропри­ятий по устранению отклонений.

Отсюда главные задачи контроллера — разработка материалов для принятия управленческих решений и представление их руководству. Он должен также консультировать администрацию по всем вопросам выбора наиболее эффективных вариантов действий и тем самым ока­зывать влияние на использование всех возможностей достижения предприятием запланированных показателей.

Если сравнивать контроллинг и контроль, то в принципе контроллинг ближе к предварительному контролю. Как изве­стно, основными целями любого предприятия являются ус­пешное развитие и высокая прибыль. Поэтому одна из ключевых задач контроллинга заблаговременная подготовка соответствующей основы для процветания в будущем. Контроллинг силен тем, что позволяет установить конт­роль за достижением как стратегических, так и тактических целей деятельности фирмы.

Важнейшие виды деятельности и сферы компетенции служ­бы контроллинга заключаются обычно в следующем:

1. построении системы планирования:

* содействие разработчикам при определении общего пла­на развития фирмы и ее целей;
* руководство и координация работами по планированию и составлению бюджета;
* согласование промежуточных целей и планов и их сведе­ние в единый общий план;

2. составлении отчетности:

* введение современной системы информационного обеспе­чения и отчетности;
* учет специфических потребностей менеджеров в информа­ции и отчетности;
* своевременное представление периодической информации об отклонениях между фактическими и плановыми значения­ми показателей, характеризующих оборот, затраты, прибыль, состояние финансовых средств и инвестиций;
* информация руководства фирмы о своих соображениях, связанных с выявленным превышением сметы по определен­ным, уже введенным в план позициям, контрольным точкам, ориентирам;
* анализ отклонений и обсуждение его результатов с ответ­ственными руководителями подразделений фирмы, а также разработка альтернативных решений и рекомендаций по вы­ходу из сложившейся ситуации в качестве контруправления;
* координация исчисления ожидаемых результатов деятель­ности фирмы и составление отчетов для руководства в раз­личные сроки их представления;
* расчет эффективности новых проектов;
* реакция в виде согласия по определенным в плане позици­ям и контрольным точкам при осуществлении так называе­мого менеджмента по отклонениям.

Очевидно, что прежде чем контролировать достижение ка­кой-либо цели, необходимо проверять обоснованность ее вы­бора и реальность достижения. В зависимости от результатов проверки переходят либо к разработке системы контроля за выполнением данных планов, либо к разработке альтернативных стратегий.

Выбранные подконтрольные показатели и системы пока­зателей должны соответствовать определенным требованиям: ограниченный объем показателей; многофункциональное из­ложение; динамизация и перспективность; характер раннего предупреждения; сравнимый характер по отраслям и предпри­ятиям.

Система управления подконтрольными показателями включает в себя два блока: сравнение плановых (норматив­ных) и фактических значений показателей с целью выявления причин и виновников отклонений, а также определение взаи­мосвязи между отклонениями по подконтрольным показате­лям и конечными результатами деятельности фирмы на осно­ве системного анализа. Последнее является одной из самых сложных задач контроллинга, при решении которой чаще все­го возникают ошибки.

По фирме в целом на основании прогнозируемых оборо­тов, расходов и доходов планируются следующие экономи­ческие показатели: объем и структура оборота; структура и величина расходов; отношение прибыли к капиталу; отноше­ние прибыли к нетто-активам; дивиденды; структура и объем программы инвестиций (вложений) и финансирования; объем и структура активов; объем и структура заемных средств, обес­печивающих ликвидность; отношение собственных средств к чистым активам; соотношение сроков активов и пассивов; платежеспособность; налоговые отчисления; отчисления в резервные фонды.

Планируемые величины данных показателей очень часто взаимосвязаны и взаимозависимы, поэтому их планирование необходимо с целью превентивной корректировки политики фирмы, ее целей и задач в целом и отдельных подразделений в частности. После такого предварительного контроля в рамках системы контроллинга наряду с текущим контролем вы­полнения целей и задач по намеченным показателям также осуществляется непрерывная корректировка целей и самой деятельности фирмы, направленной на их достижение.

В российских условиях контроллинг все чаще выступает как система обеспечения выживаемости фирмы в краткосрочном плане, нацеленная на оптимизацию прибыли, в долгосрочном - на поддержание гармоничных отношений с окружающей сре­дой. Появление контроллинга было связано с усложнением ориентации предприятия на рынке, усилением конкуренции, необходимостью учета многих социальных и экономических факторов. Уже стало очевидным, что контроллинг имеет огромный потенциал как совокупность методов оперативного, стратегического и финансового менеджментов, учета, планирования, анализа и контроля на качественно новом этапе развития рынка, как единая система, направленная на достижение стратегических целей компании. Для внедрения и обеспечения надежного фун­кционирования системы контроллинга, руководству компании особенно нужна постоянная оперативная информация о реаль­ных затратах на производство и реализацию продукции, каж­дого конкретного ее вида, точные калькуляции товаров, в ко­торые внесены все непосредственные затраты на их производство. Отметим, что традиционное ценообразование, опирающееся на калькуляцию полной фактической себестои­мости продукта, сейчас все более отходит на второй план, а преобладает оценка того, сколько клиент может и хочет зап­латить за него.

Глубокое изучение и внедрение контроллинга сегодня не­обходимо в России по следующим соображениям:

1) анализ возникающих в других странах проблем управ­ления, их тенденций важен, чтобы исключить ошибки при использовании контроллинга в России, вовремя оценить воз­никающие трудности и найти пути их устранения;

2) главное в контроллинге - сегодня внедрять то, о чем другие будут думать только завтра, - позволяет применить самые современные методы менеджмента намного раньше конкурентов;

3) использование контроллинга - исключительно эффек­тивный метод рыночного хозяйствования, если его применять с учетом конкретных российских условий;

4) при практической реализации основ контроллинга оди­наково важны все его составляющие (учет, анализ, планирова­ние, контроль, маркетинг, информация) и их глубокое знание, чтобы в совокупности, во взаимосвязи получить самый высо­кий эффект;

5) современному российскому менеджеру, которому для успеха в бизнесе, как воздух, нужны инновации, контроллинг в этом деле всемерно способствует;

6) контроллинг представляет образец мышления менедже­ра, нацеленного в будущее. Поэтому он выступает одной из основ стратегического менеджмента и позволяет соизмерять любые действия компании сегодня с точки зрения того, к чему это приведет завтра. Контроллинг активно содействует по­стоянному повышению квалификации менеджеров и всех со­трудников компании.

Поскольку контроллинг основывается на данных бухгал­терского и финансового учета, обычно именно сотрудники бухгалтерских служб или служб внутреннего аудита становят­ся сотрудниками служб контроллинга. Взаимосвязи между различными составными частями бухгалтерского учета весь­ма многогранны и управление ими нередко имеет важное зна­чение для качества принимаемых решений, для успешного функционирования контроллинга.

Человеческий фактор играет немаловажную роль в контрол­линге. Вследствие этого важная часть контроллинга, как и все­го менеджмента, распространяется на управление персоналом. Можно утверждать, что в области управления персоналом кон­троллинг - это управление через согласование целей.

Каждый работник предприятия выполняет определенный круг задач (то, чем он занимается) и достигает поставленной цели, т.е. того, к чему он стремится. Фирма в целом также име­ет свои задачи (описание функций должностей по штатному расписанию), установленные виды деятельности (сформирован­ные в единую картину) и цели (финансовые результаты, размер собственного капитала и т.п.). Все это разбивается на состав­ляющие и отражается при описании функций отдельных ме­неджеров в сферах производства, оказания услуг привлечения и размещения капитала, технического и материально-техничес­кого обеспечения, центрального регулирования. Каждый со­трудник призван знать свои обязанности и сознавать цель ра­боты. Контрольная функция руководства наиболее результативно осуществляется менеджером путем совместного с сотрудником анализа результатов его работы. Тем самым требования контроллинга реализуются каждым работником самостоятельно и дополняются коллективным контроллингом.

В данном разрезе контроллинг может быть представлен и как обучающая система, направленная на выявление внутреннего потенциала, на использование резервов и способнос­тей персонала.

 В связи с этим следует различать понятия «контроллинг» и «контроллер».

 Контроллинг — это предмет деятельности соответствующего менед­жера независимо от занимаемой им должности или иерархической сту­пени в управлении предприятием.

Контроллер — специалист, выполняющий функции и задачи контрол­линга. В зависимости от размеров предприятия и принятого варианта организации службы контроллинга в качестве контроллера может быть и руководитель предприятия, и руководитель отдела (группы), и отдель­ный работник. При этом каждый из них выполняет определенный круг задач (то, чем он занимается) и достигает поставленную цель (то, к чему он стремится). Поскольку предприятие в целом также имеет свои зада­чи (описание функций должностей по штатному расписанию), установ­ленные виды деятельности и цели (финансовые результаты, размер соб­ственного капитала и т. д.), то и перед каждым отдельным работником ставятся определенные задачи. Тем самым контроллинг выполняется каждым работником самостоятельно. Ответственность за организацию и эффективное функционирование системы контроллинга возлагается на контроллера.

Служба контроллинга предоставляет инструментарий для такой работы и обеспечивает консультации по его примене­нию, регулирует процесс управления, следит за ходом менед­жмента. Подобный контроль позволяет систематически уточ­нять, корректировать функции и должностные обязанности каждого работника.

Можно сделать вывод, что в настоящий момент основная часть современных методов контроллинга, элементов систе­мы контроллинга присутствуют в практике многих российс­ких предприятий, особенно коммерческих банков, т.е. систе­му контроллинга не надо создавать с нуля - она в явном или неявном виде уже существует.

**1.3. Методы и инструменты контроллинга.**

Для изучения предмета контроллинга используются как общенаучные, так и специфические приёмы исследования. К общим методам относятся анализ, синтез, индукция, де­дукция, аналогия, моделирование, абстрагирование, конк­ретизация и т. д.

К числу специфических методов, применяемых в контрол­линге относятся:

1. АВС-анализ — используется для определения главных мо­ментов в работе предприятия. При АВС-анализе задачи, кото­рые выполняют функции всех уровней, подразделяют на три группы:

а) А-задачи выполняются одним из руководителей, их нельзя делегировать, они важные и комплексные. Их решение способ­ствует эффективной работе предприятия, а невыполнение вы­зывает ряд проблем (например, переговоры с оптовыми поку­пателями проводит сам предприниматель или руководитель пред­приятия). На выполнение А-задач требуется = 5% времени. Значимость А-задач с учетом их вкладов в достижение целей предприятия оценивается в 75%.

б) В-задачи — это также важные задачи, но их можно деле­гировать компетентным сотрудникам. В-задачи — это категория средней важности; составляет 20% по затратам времени и 20% по значимости.

в) С-задачи — это задачи ежедневные, рутинные. Их необхо­димо делегировать, чтобы больше времени уделять выполне­нию самых важных задач (например, административно-хозяй­ственные вопросы, работа с корреспонденцией и т.д.). С-задачи занимают = 75% времени и вносят вклад в получе­ние доходов предприятия в размере 5%.

 2. Анализ величины в точке безубыточности. При этом методе наглядно представляются взаимосвязи между выручкой от про­даж, затратами и прибылью.

Все затраты предприятия, связанные с производством и сбытом продукции, можно подразделить на переменные и постоянные.

Переменные затраты зависят от объема производства и прода­жи продукции.

Постоянные затраты не зависят от динамики объема произ­водства и продажи продукции.

Безубыточность — такое состояние, когда бизнес не прино­сит ни прибыли, ни убытка. Это выручка, которая необходима для того, чтобы предприятие получало прибыль. Ее можно вы­разить в количестве единиц продукции, которую необходимо продать, чтобы покрыть затраты, после чего каждая дополни­тельная единица проданной продукции будет приносить при­быль предприятию. Разность между фактическим количеством реализованной продукции и безубыточным объемом продаж — Иго зона безопасности (зона прибыли), и чем она больше, тем прочнее финансовое состояние предприятия.

Расчёт безубыточного объема продаж и зоны безопасности предприя­тия основывается на следующем взаимо­действии: затраты — объем продаж — прибыль. Для определения их уровня можно использовать графический и аналитический методы.

На графике по горизонтали показывается объем реализации продукции в процентах от производственной мощности пред­приятия, или в натуральных единицах (если выпускается один вид продукции), или в денежной оценке (если график строится для нескольких видов продукции); по вертикали — себестои­мость проданной продукции и прибыль, которые вместе состав­ляют выручку от реализации (рис. 2).

По графику можно установить, при каком объеме реализа­ции продукции предприятие получит прибыль, а при каком ее не будет, а также точку, в которой затраты будут равны выруч­ке от реализации продукции. Она получила название точки бе­зубыточного объема реализации продукции, или порога рента­бельности, или точки окупаемости затрат, ниже которой про­изводство будет убыточным.

Рис. 2. Анализ величины в точке безубыточности.

Разность между фактическим и безубыточным объемом про­даж — это зона безопасности, которая показывает, на сколько процентов фактический объем продаж выше критического, при котором рентабельность продаж равна нулю.

Аналитический способ расчёта безубыточного объёма продаж и зоны безопасности предприятия более удобен по сравнению с графическим, так как не нужно каждый раз чертить график, что довольно трудоёмко. Выведен ряд формул, с помощью которых можно рассчитать данные показатели. Для удобства используются следующие обозначения:

Т – точка безубыточного объёма реализации продукции;

Дм – маржинальный доход (общая сумма);

Н – непропорциональные (постоянные) затраты;

Рп – пропорциональные (переменные) затраты;

В – выручка от реализации продукции;

К – количество проданной продукции в натуральном выражении;

ЗБ – зона безопасности;

Маржинальный доход – сумма прибыли и постоянных затрат; может быть определён как разность между выручкой от реализации и переменными затратами:

Дм = В - Рп

Точка безубыточного объема продаж в денежном измерении:

Т = В • Н/Дм.

Безубыточный объем реализации в натуральных единицах:

Т = К • Н/Дм.

 Для определения зоны безопасности по стоимостным пока­зателям аналитическим методом используется следующая фор­мула:

ЗБ = (В-Т) / В.

 Для одного вида продукции зону безопасности можно найти по количественным показателям:

ЗБ = (К-Т)/К.

 Анализ величины в точке безубыточности используется для:

* определения целевой прибыли;
* устранения уровня загрузки производственных мощнос­тей;
* выбора номенклатурных групп, которые приносят наиболь­шую прибыль предприятию;
* для принятия решений об объемах выпуска отдельных ви­дов продукции;
* для устранения и контроля ценовой политики;
* для принятия инвестиционных решений;
* для определения критической выручки;
* для определения финансовой устойчивости предприятия.

 3.Метод расчета сумм покрытия — при этом методе контроллинга с выручки от продаж вычитают сначала переменные, а затем постоянные затраты. Это позволяет определить, какая прибыль или какой производственный результат останется у предприятия при продаже изделия по рыночной цене. Прибыль возникает только тогда, когда сумма покрытия по всей продажной продукции больше величины постоянных затрат

4. Метод расчета инвестиций:

1. Цели инвестиционных расчетов:
* определение выгодности отдельных инвестиционных проектов;
* выбор объектов инвестирования из нескольких вариантов;
* формирование инвестиционных программ;

2. Данные, необходимые для инвестиционных расчетов:

* внутренние (переменные и постоянные издержки, доходы и расходы, рентабельность, ликвидность, наличие «узких» мест на предприятии, производительность, рыночная доля и т.д.)
* внешние (конъюнктура рынка, технологический прогресс, законодательство, поведение конкурентов, динамика цен, со­стояние рынка труда и т.д.);

3. Методы инвестиционных расчетов.

Оценка отдельных инвестиционных объектов осуществляет­ся статическими и динамическими методами.

Статистические методы:

а) метод сравнения по издержкам;

б) метод сравнения по прибыли;

в) метод расчета рентабельности;

г) метод расчета амортизации (срока окупаемости).

Динамические методы:

а) метод расчета ценности капитала (метод аннуитетов);

б) метод расчета внутренней рентабельности.

Обоснование инвестиционных программ возможно с помо­щью классических методов и имитационных моделей.

К классическим методам относятся статические и динамические.

К имитационным моделям относятся инвестиционно-финан­совые, инвестиционно-производственные и производственно-финансово-инвестиционные модели.

**Глава 2. Финансовый контроллинг.**

**2.1. Задачи финансового контроллинга.**

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

* участие в формировании специфических для предприятия источ­ников финансирования, стратегий финансирования и мероприя­тий по финансированию с учетом всех планов;
* составление укрупненных планов-балансов и отчетов о прибылях и убытках, участие в формировании долго- и краткосрочных фи­нансовых планов;
* текущий контроль за исполнением плана и контроль важнейших финансовых показателей;
* составление финансовых1 сообщений по анализу отклонений и разработку предложений по управленческим мероприятиям.

Главная идея этих мероприятий заключается в том, чтобы, стре­мясь к цели "поддержание финансового равновесия", сотрудники финансового подразделения мыслили в категориях "план - факт".

Финансовый учет не только служит источником информации для внутренних служб учета и построения на их базе контроллинга, но и одновременно представляет собой самостоятельную область приме­нения концепции контроллинга. Среди задач финансового контрол­линга также следует назвать:

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

**2.2 Контроллинг ликвидности.**

Важнейшая задача фи­нансового контроллинга - обеспечение ликвидности, понимаемой как способность предприятия неограниченно в любой момент вре­мени выполнять свои обязательства по выплатам денежных средств. Поддержание постоянной платежеспособности должно осуществ­ляться наряду с достижением заданного уровня рентабельности.

Поддержание ликвидности подразумевает следующие направле­ния деятельности финансового контроллинга:

* структурное поддержание ликвидности;
* текущее обеспечение ликвидности;
* поддержание ликвидных резервов;
* финансирование.

Структурное поддержание ликвидности преследует цель удержать сбалансированную структуру капитала с тем, чтобы обеспечить ор­ганизации возможность получения дополнительных финансовых средств. Это относится и к возможности привлечения заемного ка­питала - сохранение привлекательности в глазах кредиторов, и к возможности расширения базы собственного капитала.

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

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

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

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

 Если возникает недопустимое превышение выплат над поступ­лениями, финансовый контроллинг требует проведения ревизии плана. Ревизия предполагает перемещение части выплат, для кото­рых это допустимо, на более поздние периоды. Если же ожидаемые поступления значительно превосходят выплаты, то это означает отказ от дополнительного дохода (средства не работают) и сниже­ние рентабельности. Здесь следует либо найти возможность крат­косрочного прибыльного размещения этих средств, либо досрочно произвести выплаты по имеющимся долгам.

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

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

**2.3 Основные элементы и инструменты финансового контроллинга.**

Основными элементами финансового контроллинга являются кратко-, средне- и долгосрочное планирование.

В случае долгосрочного финансового планирования речь идет об относительно грубом планировании, информационная точность ко­торого тем меньше, чем удаленнее плановый момент времени. Дол­госрочное финансовое планирование тесно связано с инвестицион­ным планированием. При этом большое внимание уделяется плани­рованию структуры капитала и его связанности. Инструментами долгосрочного планирования являются план-баланс - планирование структуры баланса с учетом определяемых финансовыми показате­лями норм - и брутто-анализ движения баланса - согласование ис­точников происхождения и использования средств.

Долгосрочное финансовое планирование является инструментом структурного поддержания ликвидности. Оно обеспечивает финансовый обзор на период от одного года - показы­вает, находится ли предприятие в долгосрочном структурном равно­весии. Это позволяет при возникновении дисбаланса принять свое­временные меры. Долгосрочное финансовое планирование базирует­ся на стратегических и оперативных частичных планах - на планах оборота, глобального результата и инвестиций.

Как известно, целью структурного поддержания ликвидности яв­ляется сохранение для предприятия возможности финансирования своей деятельности путем привлечения заемного или собственного капитала. Потенциальные кредиторы и собственники оценивают предприятие, как правило, с помощью финансовых показателей, на­пример коэффициентов ликвидности, рассчитываемых на основе информации, полученной из ежегодных документов внешней от­четности. Поэтому предприятие должно учитывать такие ожидания и отражать их при долгосрочном финансовом планировании. От­дельные финансовые показатели приобрели нормативный характер и стали "правилами финансирования". Финансовый контроллинг дол­жен следить за тем, чтобы предприятие в своей деятельности при­держивалось этих правил. Иногда конкретные значения таких нор­мативных коэффициентов оговариваются в договорах кредитования.

Конкретные значения финансовых коэффициентов для предпри­ятий разных отраслей несколько различаются. Обычно используют­ся следующие балансовые соотношения:

* + 1. собственный капитал >0,5;

 заемный капитал

соответственно собственный капитал> 0,334

сумма баланса

* + 1. собственный капитал>0,5;

основной капитал

3)долгосрочный капитал\_\_\_\_\_\_ >1;

долгосрочно связанное имущество

4) быстрореализуемый оборотный капитал >0,5;

краткосрочный заемный капитал

 5)оборотный капитал\_\_\_\_\_\_ >1;

краткосрочный заемный капитал

Структура баланса планируется в процессе составления плана-баланса и анализа движения баланса. Долгосрочное балансовое пла­нирование финансов базируется на долгосрочном балансовом пла­нировании инвестиций, которое, исходя из одобренных на плановый период инвестиционных проектов, устанавливает общий объем ин­вестиций, т.е. определяет долгосрочное использование средств и вместе с тем потребность в капитале. При этом общий объем инве­стируемых средств сопоставляетсяс объемомфинансирования. Сравнение обеих плановых позиций позволяет финансовому кон­троллингу выявить избыток или недостаток финансовых средств. Нежелательный избыток или дефицит в долгосрочном плане требует ревизии плана. Если инвестиционная деятельность и финансовая деятельность предприятия структурно в долгосрочном плане долж­ны уравновешивать друг друга, то плановое долгосрочное внутрен­нее и внешнее финансирование должно определять величину долго­срочных инвестиций.

Финансовый контроллинг в согласовании с владельцами заемно­го капитала должен планировать и контролировать соотношения структуры баланса. Планирование структуры баланса позволяет оценивать финансо­вые возможности предприятия и на ранних стадиях распознавать по­тенциальную готовность кредиторов предоставить заемный капитал. При недостаточном использовании возможностей долгосрочного финансирования финансовый контроллинг может инициировать раз­витие и планирование дополнительных долгосрочных инвестиций. Если же возможности финансирования полностью исчерпаны, сле­дует увеличить собственный балансовый капитал и (или) резервные фонды при улучшении прибыльности предприятия за счет внутрен­него финансирования.

Финансовый контроллинг с помощью плана-баланса обеспечива­ет предприятию структурное финансовое равновесие и в случае его нарушения своевременно осуществляет необходимые корректирую­щие мероприятия. Однако планирование структуры баланса не может показать, на­ходятся ли в равновесии долгосрочные поступления и выплаты в сфере оборота инвестиций и долгосрочного финансирования для то­го же планируемого периода. Для этого необходимо дополнить дол­госрочное балансовое финансирование глобальным частичным фи­нансовым планированием, ориентированным на потоки платежей.

 Предпосылкой для долгосрочного глобального планирования из­бытка платежей служит высокоразвитое планирование на предпри­ятии. Наряду с балансовым долгосрочным планированием инвести­ций и финансов должен составляться долгосрочный глобальный план результата деятельности предприятия. Последний строится на базе планируемого оборота за отдельные плановые периоды (со­гласно оперативным и стратегическим планам) и в зависимости, с одной стороны, от выручки с оборота (производимое и сбываемое количество товара) и издержек (затраты на материалы, оплату труда персонала и др.) - с другой. При этом учитываются также амортиза­ционные отчисления и выплачиваемые проценты.

 Долгосрочный глобальный план результата деятельности пред­приятия является базой для составления долгосрочных глобальных частичных финансовых планов. В долгосрочном глобальном финансовом плане сопоставляются планируемые выплаты и поступления (включая проценты и налоги) потоков платежей от долгосрочной инвестиционной и финансовой деятельности, а также выплата дивидендов. В нем фиксируются важнейшие промежуточные величины текущего избытка платежей.

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

Текущий избыток платежных средств может быть использован для плановых долгосрочных инвестиций (в основной капитал), для увеличения резервов ликвидности, для погашения долгосрочных обязательств и выплаты дивидендов. В случае возникновения дефи­цита (если планируемые инвестиции больше планируемого долго­срочного финансирования, а также выплат по дивидендам) он должён финансироваться за счет средне- и краткосрочных финансовых средств.

Величина избытка платежей используется для расчета следую­щих коэффициентов:

1) возможности внутреннего финансирования:

текущий нетто избыток платежей

(после выплаты процентов налоговых пяатежейи дивидендов);

нетто инвестиции в основной капитал

2) динамической степени задолженности:

нетто-обязательства;\_\_\_\_\_\_

текущий нетто избыток платежей

Долгосрочное финансовое планирование дополняется средне­срочным, которое предусматривает уточнение планируемых выплат и поступлений, их объемов и сроков. Здесь подходящим плановым инструментом становится ретроспективный расчет финансовых по­токов. А точное планирование выполняется в рамках краткосрочного подробного финансового плана с плановым периодом 3-12 меся­цев. Если плановый период равен одному году, то планирование может осуществляться в форме скользящего помесячного планиро­вания.

Для обеспечения текущей ликвидности долгосрочное финансовое планирование должно быть дополнено среднесрочным (для России -поквартальным) и краткосрочным (еженедельным) финансовым планированием, ориентированным на поток платежей. Здесь финан­совый контроллинг в рамках его координационной функции должен обеспечить подходящие плановые и контрольные инструменты, со­ответствующие формальным и содержательным требованиям, предъявляемым к финансовому планированию. Формальные требо­вания включают:

* обзорность, достигаемую целесообразным разделением позиций плана;
* брутто-принцип, т.е. недопустимость сальдирования различных по качеству требований и обязательств, в особенности с различ­ными сроками платежей.

Содержательные требования предусматривают согласование и контроль выплат и поступлений по всем сферам деятельности пред­приятия. Финансовый план - центральный объединяющий план, выпол­няющий интегрирующую функцию. Финансовый контроллинг с по­мощью составления финансового плана может помочь заранее распознать возможные узкие места. Таким образом, все сферы деятель­ности предприятия планируются в терминах выплат и поступлений.

При составлении финансового плана целесообразно придержи­ваться предлагаемого ниже разбиения на секторы планирования:

1. Оборот. Основной финансовый поток для промыш­ленного предприятия обеспечивают текущие поступления с оборота, которые соответствуют основной деятельности предприятия. В дан­ном секторе учитываются также нетто-выплаты, связанные с обес­печением производства сырьевыми материалами и энергией, оплата услуг третьих фирм, оплата труда персонала. Здесь же могут учиты­ваться другие выплаты, например направляемые на исследование рынка, рекламу и т.п.
2. Текущие внешние для предприятия платежи. Сюда входят платежи, не связанные непосредственно с основной деятель­ностью предприятия, например выплата или получение процентов и ди­видендов, арендной оплаты за здания.
3. Инвестиционная деятельность. В этом секторе со­держатся поступления и выплаты от долгосрочной инвестиционной деятельности. Сальдо платежей по этому сектору - избыток по вы­платам - покрывается обычно поступлениями из внутренних источ­ников финансирования.
4. Платежи, связанные с заемным финансированием. Здесь планируются все поступления и выплаты - погашение долгов и получение новых кредитов, которые должны произойти в течение планируемого периода.
5. Платежи от не основной деятельности. Учитыва­ются поступления и выплаты от не основной для предприятия дея­тельности, влияющие на его результативность.
6. Налоговые платежи. Планируются выплаты налогов.
7. Прочие платежи. Данный сектор включает плани­руемые уменьшения капитала, дивидендные платежи для акционер­ных обществ (в месяц годового собрания), а также возможные по­ступления от увеличения собственного капитала.

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

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

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

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

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

* коэффициенты ликвидности;
* временные сравнения балансов, когда сравниваются изменения позиций в стоимостном выражений с выявлением причин;
* схема показателей, чаще используется банками для проверки платежеспособности своих клиентов. Такая схема показателей базируется в основном на разбиении позиций, принятом в балан­се и в отчете о прибылях и (или) убытках, и концентрируется в первую очередь на анализе временных изменений.

Рассмотрим кратко некоторые инструменты финансового кон­троллинга, не получившие широкой известности.

* 1. Анализ потоков платежей (КФ-анализ). Не вдаваясь в детали различных методик расчета КФ, рассмотрим схему расчета, обеспечивающую возможность проведения анализа безубыточности предприятия на базе КФ:

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

Из рис. 3. видно, каким образом покрываются различные компоненты издержек за счет потоков платежей. В частности, мож­но выделить:

КТ1 - критическую точку, при которой покрываются выплатные затраты;

КТ2 - критическую точку, при которой покрываются все издерж­ки;

КТЗ - критическую точку, обеспечивающую рост прибыли.

Рис. График анализа безубыточности с помощью потоков платежей.

* 1. Анализ работающего капитала (Working Capital). Величина

Working Capital = стоимость оборотного капитала –

 краткосрочный заемный капитал

показывает, какая доля оборотного капитала используется для по­крытия долгосрочных обязательств. Эта величина должна быть по­ложительной.

Дополнением к этой величине является коэффициент

Quick Ratio = ликвидные средства / краткосрочные обязательства,

показывающий степень покрытия задолженности.

3. Финансовая "паутина". С помощью этого инструмента графи­чески поясняется связь между различными целями финансового контроллинга. На вертикальной оси откладываются показатели обо­рота, выступающего в качестве важнейшего источника финансирования. Сопоставление оборота с другими величинами (например, с прибылью после налогообложения) формирует другие показатели (например, рентабельность оборота). В итоге показатели "ткут" пау­тинообразную сеть (рис. 4). Характерно, что верхняя часть финансовой паутины отражает схему ROI (Return On Investment) с двумя ее итоговыми показателями: оборотом капитала и рентабель­ностью оборота. Таким образом, устанавливается связь с общим контроллингом результативности. Основное преимущество финан­совой паутины - визуализация важнейших целевых отношений.

Рис. 4. Финансовая «паутина».

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

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

 Помимо приведенных выше существует целый ряд других мето­дик финансового анализа в той или иной мере на­шедших применение на практике. Данные методики рассмотрены в Главе 1 «Методы и инструменты контроллинга».

**Глава 3. Контроллинг в СХПК «Павлодарский»**

**3.1. Показатели финансовой устойчивости кооператива.**

Финансовая устойчивость любого предприятия характеризуется плате­жеспособностью, рентабельностью, эффективностью использования активов и собственного (акционерного) капитала.

Согласно общепринятому подходу, финансово устойчивым является такое предприятие, которое в основном за счет собственных источников покрывает средства, вложенные в активы, не допускает неоправданной дебиторской и кредиторской задолженности и расплачивается в срок по своим обязательст­вам. Важно учитывать, что долгосрочные и среднесрочные кредиты и заемные средства направляют преимущественно на приобретение основных средств и капитальные вложения, поэтому важно ограничить производственные запасы и затраты величиной собственных оборотных средств.

Количественно финансовая устойчивость предприятия определяется с помощью следующих коэффициентов: автономии (независимости); обеспеченности оборотных средств собственными источниками; маневренности; мобильности и платёжеспособности. Рассмотрим каждый из них подробнее.

 Коэффициент автономии (независимости) - один из важнейших показате­лей устойчивости финансового состояния предприятия, характеризующий до­лю собственных источников (уставный капитал, резервные фонды, фонды на­копления и т.д.) в общих источниках (итоге баланса). Минимальное норматив­ное значение этого коэффициента принято считать равным или больше 0,5. Со­блюдение этого ограничения важно не только для самого предприятия, но и для его кредиторов. Рост коэффициента автономии свидетельствует об увели­чении финансовой устойчивости предприятия, снижении риска финансовых затруднений в будущие периоды. Такая тенденция, с точки зрения кредиторов, повышает гарантии погашения предприятием своих обязательств.

 Коэффициент обеспеченности оборотных средств за счет собственных ис­точников на предприятии равен отношению суммы собственных оборотных средств к сумме всех оборотных средств. В свою очередь собственные оборотные средства рассчитываются как разность между суммой собственных источ­ников средств и долгосрочных заемных средств, с одной стороны, и внеобо­ротными активами - с другой. Этот показатель также является моментным, он рассчитывается на определенную дату. Минимальное нормативное значение этого показателя тоже равняется 0,5.

 Коэффициент маневренности показывает, какая часть собственных средств предприятия находится в мобильной форме (в виде наличных денег, ценных бумаг, запасов товарно-материальных ценностей и т.п.), поэтому, чем выше этот коэффициент, тем меньше вероятность задержки платежей по теку­щим операциям. Минимальное нормативное его значение обычно определяется на уровне 0,5.

Коэффициент мобильности показывает, сколько у предприятия останется оборотных средств, если ему сразу предстоит погасить свою кредиторскую за­долженность, краткосрочные кредиты за счет этих средств, и хватит ли у него оставшихся оборотных средств для возобновления нового производственного цикла. Минимальное нормативное значение этого коэффициента определяется на уровне 0,5.

Коэффициент иммобилизации показывает, сколько у предприятия останется внеоборотных активов, если предстоит погасить свою кредиторскую задолженность за счёт имущества предприятия. Минимальное нормативное значение этого коэффициента определяется на уровне 0,5.

 Платежеспособность предприятия характеризует его способность своевре­менно рассчитаться по своим обязательствам. Основными признаками платежеспособности является наличие средств на расчетном счете, достаточных для расчетов по кредиторской задолженности, требующей немедленного погашения, а также отсутствие просроченных долгов. Платежеспособность предпри­нятая характеризуется следующим коэффициентом: соотношение собственных и заемных средств.

Рассмотрим финансовую устойчивость сельскохозяйственного кооператива «Павлодарский», т.е. его независи­мость от кредиторов с помощью объективных статистических коэффициентов. (Единица измерения тыс. руб., см. прил. 1.).

Коэффициент автономии показывает, какую часть всего капитала состав­ляют собственные средства.

Кавт. = собственный капитал

Итог баланса

2004 г.0,523

2005 г.0,561

В этом отношении ситуацияна фоне норматива выглядит вполне удовлетворительно, так как значение этого коэффициента более 0,5. Это свидетельствует о нормальной финансовой устойчивости кооператива и о снижении риска финансовых затруднений в будущие периоды. Согласно приведенным значениям, доля собственных средств в капитале со­ставляет в 2004 г. – 52,3%, и в 2005г. – 56,1%. При сравнении этих показателей с нормативом (50%) можно отметить положительную тенденцию.

Коэффициент обеспеченности оборотных средств за счет собственных ис­точников равен отношению:

К о.о.ср. = собственным капита­лом предприятия - внеоборотные активы

величина всех оборотных средств

Его динамика ухудшалась:

2004г. 0,371

2005г. 0,048

На фоне норматива (0,5) видно, что в 2004г. оборотные средст­ва не были достаточно обеспечены собственными источниками. А в 2005г. произошло снижение обеспеченности оборотных средств собственными источниками.

Коэффициент маневренности показывает, какая часть собственных средств предприятия находится в мобильной форме (в форме оборотных активов) и позволяет свободно ими маневрировать. Коэффициент определяется через сле­дующее отношение:

К ман. = капиталом предприятия - внеоборотные активы

величина капи­тала предприятия

 Его значение было далеким от нормативного:

2004г.0,538

2005г.0,083

 В сравнении с нормативом (0,5) видно очень значительное отставание показателя за 2005г.(8,3%) А в 2004 г. предприятие могло маневрировать средствами в пределах 53,8%,что говорит о свободном маневрировании собственными средствами. Но в динамике положение отрицательное.

 Коэффициент мобильности показывает, насколько предприятие обеспечено собственными оборотными средствами. Он определяется через отношение:

К моб. = общая величина оборотных активов - кредиторская за­долженность предприятия и краткосрочные кредиты банков

все оборотные активы.

Его значение увеличилось в динамике:

2004г. 0,371

2005г. 0,454

 При сравнении полученных данных с нормативом (0,5) можно отметить незначительное отставание. В 2004 г., по сравнению с (50%), обеспеченность собственными оборотными средствами составила 37,1% , а в 2005 г. – 45,4%.

Коэффициент иммобилизации показывает, насколько предприятие обеспечено внеоборотными активами. Он определяется соотношением:

К имм. = внеоборотные активы

имущество предприятия

Его значение увеличилось в динамике:

2004 г.0,242

2005 г.0, 514

При сравнении полученных данных с нормативом 0,5 можно отметить незначительное отставание в 2004 г. А в 2005 году превышение данного показателя. В сравнении с нормативом 50% данные показатели в 2004г. и 2005 г. составили 24,2% и 54,1% соответственно.

Соотношение собственных и заемных средств. Позволяет дать общую оценку финансовой устойчивости организации. Этот пока­затель отражает, сколько собственных средств приходится на каждый рубль задолженности. Для его расчета используется та­кая формула:

СК : КЗ,

где СК - собственный капитал (строка 490 раздела III баланса); КЗ - сумма долгосрочных (строка 590 раздела IV баланса) и крат­косрочных обязательств (строка 690 раздела V баланса).

Значение этого коэффициента должно быть не менее 0,7.

Его значение увеличилось в динамике:

2004г.1,097

2005г.1,278

При сравнении полученных данных с нормативом (0,7) можно отметить, что финансовый риск минимален и у кооператива есть хорошие возможности для привлечения дополнительных средств со стороны. В 2004 г., по сравнению с (70%), платёжеспособность превысила норму на 39,7%, в 2005 г. на 57,8%. Рост этого коэффициента говорит о снижении зависимости предприятия от привлечен­ных средств, и наоборот.

 На основании проведенных расчетов можно сделать вывод, что финансовое состояние СХПК «Павлодарский» в 2004 -2005 гг. являлось удовлетворительной, т.е. финансово устойчивым. Но вместе с тем данный анализ позволил выявить центральную проблему те­кущего финансово-экономического состояния данного кооператива: в данном случае это явный дефицит новых капиталовложений.

**3.2. Рентабельность кооператива.**

Финансовые результаты деятельности организации оценивают в абсолютных и относительных показа­телях.

Чистая прибыль (нераспределенная прибыль (убыток) отчетного периода) является основным абсолютным показателем безубыточности функци­онирования организации.

 Результативность деятельности организации за ряд лет характеризует относительный показатель рентабельности (прибыльности), который может быть исчислен и проанализирован в динамике.

 Исследование показателя прибыли во взаимосвязи с показателями выручки от продаж, затрат, активов, собственного акционерного (уставного) капитала представляет возможность оценить эффективность деятельности организации, привлечения дополнительного капитала и заемных средств. Показатели рентабельности (прибыльно­сти) оценивают величину прибыли, полученной с каждого рубля средств, вложенных в активы и дея­тельность организации.

 В экономическом анализе существует систе­ма показателей рентабельности, которые условно разделяют на две группы: показатели рентабельно­сти деятельности организации и показатели рента­бельности активов.

Рассмотрим показатели рентабельности деятельности кооператива СХПК «Павлодарский». (Единица измерения тыс. руб., см. прил. 1.).

Рентабельность основной деятельности (Род) = \_\_\_\_стр. 050\_\_\_\_\_\_\_\_\_

стр. (020 + 030 + 040)

 Рентабельность основной деятельности (Род) = 5698\_\_ = 0,45

12706

Показывает, что на каждый рубль затрат на производство и сбыт продукции приходится 0,45 рубля прибыли от продаж,

Чем выше значение числителя и ниже знаменателя, тем рентабельнее деятельность организации. В данном случае, кооперативу нужно придерживаться финансовой стратегии минимизации затрат на производство и сбыт продукции.

Рентабельность продаж (Рп) = стр. 050\_\_\_\_\_\_\_

 стр. 010 (ф.№2)

 Рентабельность продаж (Рп) = 5698 = 0,31

 18404

Отражает соотношение прибыли от продаж и выручки, полученной организа­цией в отчетном году.

Определяет, что на 0,31 рубль прибыли получено органи­зацией в результате продажи продукции (товаров, работ, услуг) на один рубль выручки.

Оптимальным является пропорциональный рост показателей в числителе и знаменателе.

Рассмотрим показатели рентабельности активов кооператива СХПК «Павлодарский».

Рентабельность внеоборотного капитала (Рвк) = стр. 190 (ф.№2)

 стр. 190 (ф.№1)

 Рентабельность внеоборотного капитала (Рвк) = 3019 = 0,28

 10644

Отражает эффективность использования внеоборотного капитала организации.

Определяет, что на каждый рубль, вложенный во внеоборотные активы, приходится 0,28 рубля прибыли.

Рентабельность оборотного капитала (Рок) = стр. 190 (ф.№2)

 стр. 290 (ф.№1)

Рентабельность оборотного капитала (Рок) = 3019 = 0,42

 7094

 Отражает эффективность и прибыльность использования оборотного капита­ла.

Определяет, что на один рубль, вложенный в оборотные активы, приходится 0,42 рубля прибыли.

Рентабельность совокупных активов (Рса) = стр. 190 (ф.№2)

 стр. 300 (ф.№1)

Рентабельность совокупных активов (Рса)= 3019 =0,30

 10054

Характеризует эффективность и прибыльность использования всех активов организации. Показывает, что на один рубль, вло­женный во внеоборотные и оборотные активы организации, приходится 0,30 рубля прибыли.

Рентабельность собственного капитала (Рск) = стр. 190 (ф.№2)

 стр. 490 (ф.№1)

Рентабельность собственного капитала (Рск) = 3019 = 0,26

11611

Характеризует эффективность использования организацией ее собственного капитала. Низкое значение коэффициента свидетельствует о нали­чии избытка собственного капитала по отношению к заемным средствам, что с точки зрения пайщиков подтвердит неудовлетворительность использования капитала или недостаточность привлечения заемного капитала.

 Проведем анализ показателей рентабельности в ди­намике по данным бухгалтерского баланса и отчета о прибылях и убытках СХПК «Павлодарский» (табл. 1).

 Рентабельность основной деятельности за предыдущий год показывает, что на рубль затрат организации прихо­дится лишь 27 коп. прибыли. В отчетном году значение показателя увеличилось на 18 коп. и составило 45 коп. прибыли. На увеличение показателя рентабельности по­влияло снижение себестоимости по сравнению с темпом роста прибыли от продаж.

Вследствие эффективности основной деятельности повышается показатель рентабельности продаж. Его зна­чение свидетельствует о том, что на один рубль полу­ченной выручки от продажи приходится 31 коп. прибыли, что на 10 коп. больше аналогичного показателя прошлого года.

Эффективность использования внеоборотного капитала в отчетном году сократилась по сравнению с предыду­щим годом почти в 6 раза. Несмотря на то, что осущест­влялись дополнительные финансовые вливания в основ­ной капитал, он не стал приносить кооперативу больше доходов.

Коэффициент рентабельности оборотного капитала, связанный с замедлением оборачиваемости активов, ха­рактеризует неэффективность использования организа­цией своих оборотных средств, показывая, какой объем чистой прибыли обеспечивается каждым рублем акти­вов. В этой связи в отчетном году 42 коп. прибы­ли обеспечивали оборотные средства кооператива, что на 9 коп. меньше показателя прошлого года.

За прошедший год произошло также снижение совокупных активов на 8 коп. Это свидетельствует о нерентабельном использовании оборотных и внеоборотных активов.

Снижение рентабельности собственного капи­тала можно оценить как отрицательную тенденцию. Это связано, прежде всего, с различным эконо­мическим содержанием этого показателя и его денежной оценкой на примере конкретного кооператива. Чистая прибыль кооператива - это динамичный показатель. Но в данном кооперативе в отчётном году он снизился на 48 коп., по сравнению с предыдущим годом. Со стороны финансовой устойчиво­сти организации эту ситуацию никак нельзя рассматри­вать как благоприятную. Со снижением значения собст­венного капитала сокращается и период его окупаемо­сти на 1 год.

На основании значений показателей табл. 1. деятель­ность кооператива оценивается как нерентабельная. Анализ рентабельности и финансовых пока­зателей в целом имеет существенное значение для определения стратегии развития кооператива, кри­териев повышения эффективности деятельности и окупаемости вложений в активы.

Таблица 1.

Анализ показателей рентабельности.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Предыдущий год | Отчетный год | Абсолютное изменение(+,-)(гр. 3 - гр. 2) |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Рентабельность основной деятельности | 0,27 | 0,45 | 0,18 |
| Рентабельность продаж | 0,21 | 0,31 | 0,10 |
| Рентабельность внеоборотного капитала | 1,59 | 0,28 | - 1,31 |
| Рентабельность оборотного капитала | 0,51 | 0,42 | - 0,09 |
| Рентабельность совокупных активов | 0,38 | 0,30 | - 0,08 |
| Рентабельность собственного капитала | 0,74 | 0,26 | - 0,48 |

Важным показателем является и объем продаж. По объему продаж судят о масштабах деятельности организации, ее производственных воз­можностях. Анализ объема продаж за ряд лет дает представление о темпах роста производства организации. Рассчитаем рентабельность продаж сельскохозяйственного производственного кооператива:

Рп = \_\_\_\_прибыль\_\_\_\_

 Объём продаж

Рп = 3879\_\_\_ x 100% = 21,08 %

18404

Данный показатель за предыдущий год:

Рп = 3560\_\_ х 100% = 21,58 %

16494

Увеличение объема продаж, как правило, ведет к увеличению прибыли, росту показателей рентабельности. Объем продаж используется для определения оборачиваемости активов предприятия (Коа) и оборачи­ваемости основного капитала (Кок).

Коа = объём продаж\_\_\_\_\_\_

общая сумма активов

Коа = 18404 = 1,83

10054

Данный показатель показывает, что за год активы предприятия оборачиваются 1,83 раза.

Кок = объём продаж\_\_\_\_\_\_

Основной капитал

Кок = 18404 = 575

 32

Данный показатель показывает, что за год основной капитал кооператива оборачивается 575 раз.

**3.3. Ликвидность кооператива.**

Если оценивать финансовое положение организации с точки зрения кратко­срочной перспективы, то основными критериями оценки будут ликвидность и платежеспособность. При этом следует иметь в виду, что ликвид­ность и платежеспособность - это не одно и то же. Ликвидность баланса определяется как степень покры­тия обязательств организации ее активами. Проанализировать ее необходимо для оценки способности предприятия своевременно и полностью рассчитаться по всем своим обязательствам. Так, коэффициенты ликвид­ности могут характеризовать финансовое положение как удовлетворительное, однако по существу эта оценка может быть ошибочной, если в текущих активах значительный удельный вес приходится на неликвиды и просроченную деби­торскую задолженность.

Выделяют следующие показатели ликвидности: абсолютная ликвидно­сть; промежуточная ликвидность; общая ликвидность.

Коэффициент абсолютной ликвидности равен отношению величины наиболее ликвидных активов к сумме наиболее срочных обязательств и кратко­срочных пассивов. Под наиболее ликвидными активами понимают денежные средства предприятия и краткосрочные финансовые вложения - ценные бумаги. Краткосрочные обязательства предприятия, представленные суммой наи­более срочных обязательств и краткосрочных пассивов, включают кредитор­скую задолженность, краткосрочные кредиты и заемные средства. Коэффициент абсолютной ликвидности показывает, какую часть своих обязательств предприятие может погасить немедленно денежными средствами и высоколиквидными ценными бумагами. Его нормативным значением счита­ется уровень не ниже 0,15-0,30, т.е. предприятие способно немедленно на 15-30% погасить свои обязательства.

Коэффициент промежуточной ликвидности показывает, какую часть своих обязательств предприятие сможет погасить при условии поступления также средств от дебиторов, поэтому для расчета этого коэффициента к денежным средствам и краткосрочным финансовым вложениям добавляется дебиторская задолженность. При вычислении данного коэффициента необходимо проверить дебитор­скую задолженность на предмет ее реальности. На финансовое состояние хозяй­ствующего субъекта влияет не само наличие дебиторской задолженности, а ее размер, движение и форма, т.е. чем вызвана эта задолженность. Нормальная де­биторская задолженность не должна особо беспокоить экономиста - тревогу должна вызывать дебиторская задолженность с истекшим сроком давности. Коэффициент промежуточной ликвидности отражает прогнозируемые пла­тежные возможности предприятия при условии своевременного проведения расчетов с дебиторами. Нижнее нормативное значение этого коэффициента должно быть не менее 0,7-0,8.

 Коэффициент общей ликвидности (общий коэффициент покрытия или текущей ликвидности) показывает, сможет ли предприятие рассчитаться по своим краткосрочным обязательствам всеми оборотными ак­тивами, включая производственные запасы и незавершенное производство. Нижнее нормативное значение этого коэффициента находится на уровне 1,5-2,0.

При этом следует учитывать, что ликвидность не равнознач­на платежеспособности. При высоком уровне текущей ликвид­ности у организации может быть очень мало высоколиквидных активов, то есть денежных средств и краткосрочных финансо­вых вложений. Следовательно, фирма может оказаться не в со­стоянии своевременно погасить наиболее срочные обязательст­ва. Для оценки этого фактора служит еще один коэффициент ликвидности, который учитывает только высоколиквидные ак­тивы (коэффициент абсолютной ликвидности). Нужно давать оценку значения этого коэффициента в конкретных условиях данного предприятия, так как, в принципе, чем больше этот коэффициент, тем лучше. Однако на практике могут иметь место и чрезмерно большие матери­альные производственные запасы, которые стали излишними по сравнению с потребностями предприятия и которые будет трудно реализовать для покрытия обязательств предприятия.

Рассмотрим данные показатели на примере сельскохозяйственного производственного кооператива «Павлордарский». (Единица измерения тыс. руб., см. прил. 1, 2).

 Коэффициент абсолютной ликвидности является наиболее жестким из всех показателей ликвидности. Этот коэффициент ис­числяется так:

(КФВ + ДС) : КО,

где КФВ - краткосрочные финансовые вложения (строка 250 раз­дела II баланса); ДС - денежные средства (строка 260 разде­ла II баланса); КО - величина краткосрочных обязательств (стро­ка 690 раздела V баланса).

Его оптимальное значение колеблется в пределах от 0,15 и выше.

Его значение увеличилось в динамике:

2004г.0,007

2005г.0,023

При сравнении полученных данных с нормативом 0,15 можно отметить весьма значительное отставание. Что говорит о том, что данный кооператива счёт своих денежных средств смог бы погасить не более 1% своих срочных обязательств в 2004г., а в 2005 г. – 2,3%этого явно не достаточно, так как фактическая величина примерно в 7,5 раз ниже нормативного в состоянии немедленно погасить свои обязательства денежными средствами.

Коэффициент промежуточной ликвидности исчисляется следующим образом:

(КФВ + ДС + ДЗ) : КО,

где КФВ - краткосрочные финансовые вложения (строка 250 раз­дела II баланса); ДС - денежные средства (строка 260 разде­ла II баланса); ДЗ – дебиторская задолженность (строка 240 раздела II баланса); КО - величина краткосрочных обязательств (стро­ка 690 раздела V баланса).

Его оптимальное значение колеблется в пределах от 0,7 до 0,8.

Произошло его не значение увеличение в динамике:

2004г.0,236

2005г.0,238

При сравнении полученных данных с нормативом 0,7 или 0,8 можно отметить весьма значительное отставание. В 2004 г., по сравнению с (70-08%), обеспеченность собственными оборотными средствами составила в 2004 г. – 23,6%, а в 2005 - 23,8% . Это говорит о том, что даже при получении средств от дебиторов кооператив не сможет рассчитаться немедленно по своим обязательствам.

Коэффициент общей ликвидности (общий коэффициент покрытия или текущей ликвидности). Этот показатель позволяет оценить, как предприятие справляется со своими текущими обязательствами. Он рассчитывается так:

ОА: КО,

где ОА - сумма оборотных активов предприятия (строка 290 раз­дела II баланса); КО - величина краткосрочных обязательств (строка 690 раздела V баланса).

Считается, что этот показатель должен быть больше единицы. И чем выше этот коэффициент, тем лучше. Оптимальным является значение 1,5-2,0. Если же коэффициент оказался меньше едини­цы, то это означает, что предприятие не справляется со своими текущи­ми обязательствами.

Произошло его уменьшение в динамике:

2004г.1,590

2005г.1,829

При сравнении полученных данных с нормативом 1,5 – 2,0 отметить весьма значительное отставание. В 2004 г., по сравнению с (70-08%), обеспеченность собственными оборотными средствами составила в 2004 г. – 23,6%, а в 2005 - 23,8% . что говорит об удовлетворительном положении, т.к. данные коэффициенты находятся в нормальном пределе.

Различные показатели ликвидности дают не только разностороннюю ха­рактеристику устойчивости финансового состояния предприятия при разной степени учета ликвидных средств, но и отвечают интересам различных внеш­них пользователей аналитической информации. Так, для поставщиков сырья и материалов наиболее интересен коэффициент абсолютной ликвидности, по­скольку он связан непосредственно со свободными денежными средствами. Банк, кредитующий данное предприятие, больше уделяет внимания коэффици­енту промежуточной ликвидности, поскольку он связан с дебиторской задол­женностью, которая может быть учтена через этот же банк. Покупатели и дер­жатели акций предприятия в большей мере оценивают финансовое положение предприятия по коэффициенту общей ликвидности, поскольку он представляет более общую характеристику деятельности предприятия.

**Заключение.**

В данной работе были представлены основные направления использования контроллинга, как инструмента управления будущим для обеспечения длительного функционирования предприятия и его структурных единиц.

В общем смысле слова, контроллинг — это система управле­ния учетно-аналитическими специалистами. А также это концепция, направленная на ликвидацию уз­ких мест и ориентированная на будущее в соответствии с поставлен­ными целями и задачами получения определенных результатов.

Система контроллинга стремится так управлять процессом текущего анализа плановых и фактических показателей, чтобы исключить ошибки и отклонения как в настоящем, так и в бу­дущем. Отсюда назначение контроллинга — предупреждение возникновения кризисных ситуаций. Ошибки и проблемы, возникающие при анали­зе ситуации внутри организации, переплетаются, если их вовремя не исправить, с ошибками в оценке будущих условий функционирования предприятия. Другими словами, необходимо предусмотреть, чтобы принимаемое решение не основывалось на ошибочных предпосылках, а это особен­но важно, когда принимаемое решение сопряжено с большим риском.

В данной работе были описаны основные задачи контроллинга:

1. выявление проблем и корректировка деятельности организации до того, как эти проблемы перерастут в кризис.

2. задача контроля и регулирования.

3. информационное сопро­вождение процесса планирования.

Данные задачи служат для реализация де­ятельности контроллинга, основывающегося на четырех принципах:

1. принцип движения и торможения.

2. принцип своевременности.

3. принцип стратегического сознания.

4 принцип документирования.

Данные принципы обеспечивают выполнение следующих функций контроллинга:

* мониторинг состояния экономики организации;
* сервисная функция (обеспечение аналитической информацией для принятия управленческих решений);
* управляющая функция;
* контроль и анализ экономичности работы подразделений;

Контроллинг тесно связан с контролем, под которым понимается неотъемлемая составная часть всего процесса рационализации хозяйственной деятельности фирмы. В его задачу входят предвидение возможных ошибок, нарушений, отклонений и предотвращение их, а также в слу­чае их совершения обеспечение неотвратимости воздействия и пресечения соразмерно выявленному характеру отклонения. В рыночной экономике проблема рационализации контроля решается, прежде всего, в интересах бизнеса.

 А контроллинг, обеспечи­вает более эффективное управление фирмой в целях дол­говременного существования ее на рынке, представляет инструмент управления достижением высоких конечных ре­зультатов деятельности предприятия.

В основе кон­троллинга лежит финансовый контроль, что позволяет ему либо произвести корректировку действий, либо, если оценка результа­тов показывает, что ранее определенные цели нереальны, изменить их.

Для изучения предмета контроллинга используются как общенаучные, так и специфические приёмы исследования. К общим методам относятся анализ, синтез, индукция, де­дукция, аналогия, моделирование, абстрагирование, конк­ретизация и т. д.

К числу специфических методов, применяемых в контрол­линге относятся:

1. АВС-анализ;

2. Анализ величины в точке безубыточности;

3.Метод расчета сумм покрытия;

4. Метод расчета инвестиций;

Как уже говорилось выше в основе контроллинга лежит финансовый контроллинг. Основная задача финансового контроллинга управления предприятием заключает­ся в поддержании рентабельности и обеспечении ликвидности, а также и другие показатели финансовой устойчивости предприятия, т.е. способности предприятия в любой момент времени выполнять свои платежные обязательства. В соответствии со своей сервисной функцией в сфере финансового управления предприятием контрол­линг обеспечивает:

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

Основными элементами финансового контроллинга являются кратко-, средне- и долгосрочное планирование.

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

* коэффициенты ликвидности;
* временные сравнения балансов, когда сравниваются изменения позиций в стоимостном выражений с выявлением причин;
* схема показателей, чаще используется банками для проверки платежеспособности своих клиентов. Такая схема показателей базируется в основном на разбиении позиций, принятом в балан­се и в отчете о прибылях и (или) убытках, и концентрируется в первую очередь на анализе временных изменений.

Согласно общепринятому подходу, финансово устойчивым является такое предприятие, которое в основном за счет собственных источников покрывает средства, вложенные в активы, не допускает неоправданной дебиторской и кредиторской задолженности и расплачивается в срок по своим обязательст­вам. Важно учитывать, что долгосрочные и среднесрочные кредиты и заемные средства направляют преимущественно на приобретение основных средств и капитальные вложения, поэтому важно ограничить производственные запасы и затраты величиной собственных оборотных средств.

Количественно финансовая устойчивость предприятия определяется с помощью следующих коэффициентов: автономии (независимости); обеспеченности оборотных средств собственными источниками; маневренности; мобильности, платёжеспособности, рентабельности и ликвидности.

Проанализируем показатели финансовой устойчивости на основе проведённых выше расчётов. Итак, финансовое состояние СХПК «Павлодарский» в 2004 -2005 гг. являлось удовлетворительным, т.е. финансово устойчивым. Так как показатели финансовой устойчивости, в основном, соответствовали или даже превышали (что благоприятно) необходимую норму. Но вместе с тем данный анализ позволил выявить центральную проблему те­кущего финансово-экономического состояния данного кооператива: в данном случае это явный дефицит новых капиталовложений.

Расчёт показателей ликвидности позволил дать разностороннюю ха­рактеристику устойчивости финансового состояния кооператива при разной степени учета ликвидных средств, а также позволил выявить наиболее значимые показатели для различных внеш­них пользователей аналитической информации. Так, для поставщиков сырья и материалов наиболее интересен коэффициент абсолютной ликвидности, по­скольку он связан непосредственно со свободными денежными средствами. Банк, кредитующий данное предприятие, больше уделяет внимания коэффици­енту промежуточной ликвидности, поскольку он связан с дебиторской задол­женностью, которая может быть учтена через этот же банк. Покупатели или дер­жатели акций предприятия в большей мере оценивают финансовое положение предприятия по коэффициенту общей ликвидности, поскольку он представляет более общую характеристику деятельности предприятия.

Показатели рентабельности помогли определить на сколько деятельность данного кооператива является рентабельной. Деятель­ность кооператива в 2004 – 2005 гг. оценивается как нерентабельная.

В данной работе, в соответствии с целью, были раскрыты следующие задачи:

1. Общее понятие контроллинга, его задачи, принципы и функции.
2. Общее понятие финансового контроллинга, включая его основные элементы и инструменты.
3. произведён полный анализ показателей финансовой устойчивости сельскохозяйственного кооператива «Павлодарский». А именно показатели платёжеспособности, ликвидности и рентабельности данного кооператива.

**Список литературы.**

1. Анискин Ю.П. Планирование и контроллинг. М., 2005.

2. Дайле А. Практика контроллинга М.2003.

3. Контроллинг в бизнесе: методические и практические основы построения контроллинга в организациях. М., 2003.

4. Манн.Р. Контроллинг для начинающих: система управления прибылью. М., 2004.

5. Попова Л.В. Контроллинг: уч. Пособие. М., 2003.

6. Попова Р.П. Финансы предприятий. М., 2005.

7. Румянцева Е.Е. Финансовая организация и финансовые технологии управления предприятием. М., 2003.

8. Уткин Э.А., Мырынюк И. В. Контроль и контроллинг. Контролинг и планирование: российская практика. М., 1999.

9. Фольмут Х.Й. Инструменты контроллинга от А до Я. М., 2003.

10. Баланс: доскональный анализ показателей/ Л. В. Бочкова //Главбух . - 2006. - № 1. - стр.45-47.

11. Анализ нормативов показателей финансовой устойчивости предприятия. / С. В. Чупров. // Финансы. – 2003. - № 2. - стр.17-19.

12. экономический анализ финансового положения предприятия. / Д. Астридский, В. Наноян. // Экономист.- 2000. - № 12. – стр.55-59.

13. Анализ ликвидности и платёжеспособности сельскохозяйственного предприятия. // Бухгалтерский учет. – 1999. - № 7. – стр.82-84.

14. Анализ финансовых результатов по данным бухгалтерской отчётности. / Парушина Н. В. // Бухгалтерский учет. – 2002. - № 5. - стр. 68-72.

15. Анализ финансового положения предприятия. / Баринов А. А. // Финансовый бизнес. – 1998. - № 1. стр. 55-56.

16. Финансовое состояние предприятия: оценка, пути улучшения. / Остапенко В., Подъяблонская Л., Мешков В. // Экономист. - 2000. - № 7. – стр. 54 – 58.

*Приложение 1*

**Бухгалтерский баланс**

На 31 декабря 2005 г.Форма № 1 по-ОКУД

Дата (год, месяц, число)

 Организация СХПК «Павлодарский»

 Идентификационный номер налогоплательщика

\* Вид деятельности сельское хозяйство

\*\* Организационно - правовая форма \ форма собственности кооператив / частная

Единица измерения: тыс. руб.

Местонахождение (адрес) РФ Тамбовская обл. Уваровский район, село Павлодар

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Актив | Код показателя | На началоотчетногопериода | На конецотчетногопериода |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| **I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ**Нематериальные активы (04, 05) | ПО |  |  |
| Основные средства (01, 02, 03) | 120 | 2262 | 10644 |
| Незавершенное строительство (07, 08) | 130 |  |  |
| Доходные вложения в материальные ценности (02, 03) | 135 |  |  |
| Долгосрочные финансовые вложения ()58,059 | 140 |  |  |
| Отложенные налоговые активы (09) | 145 |  |  |
| Прочие внеоборотные активы | 150 |  |  |
| **ИТОГО по разделу I (**стр.110+120+130+135+140+145+150**)** | 190 | 2262 | 10644 |
| **И. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ**Запасы (стр. 211+212+213+214+215+216+217) | 210 | 6026 | 8749 |
| в том числе: |  |  |  |
| сырье, материалы и другие аналогичные ценности (10,14,16) |  | 3135 | 1845 |
| животные на выращивание и откорме (11) |  |  |  |
| затраты в незавершенном производстве (14, 20, 21, 23, 29, 44, 46) |  | 2837 | 2325 |
| готовая продукция и товары для перепродажи (14, 41, 42, 43) |  | 54 | 79 |
| товары отгруженные (45) |  |  |  |
| расходы будущих периодов (97) |  |  |  |
| прочие запасы и затраты |  |  |  |
| Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям (19) | 220 | 15 | - |
| Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты) | 230 |  |  |
| в том числе покупатели и заказчики (62, 63, 76) |  |  |  |
| Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты) | 240 | 1022 | 1176 |
| в том числе:покупатели и заказчики (62, 63, 76) |  | 72 | - |
| Краткосрочные финансовые вложения (58, 59) | 250 |  |  |
| Денежные средства (50, 51, 52, 55, 57) | 260 | 31 | 129 |
| Прочие оборотные активы | 270 |  |  |
| ИТОГО по разделу **II**(стр.210+220+230+240+250+260+270) | 290 | 7094 | 10054 |
| **БАЛАНС** (стр. 190+290) | 300 | 9356 | 20698 |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Пассив | Код показателя | На начало отчетного года | На конец отчетного периода |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| **III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ**Уставный капитал (80) | 410 | 32 | 32 |
| Собственные акции, выкупленные у акционеров (81) |  |  |  |
| Добавочный капитал (83) | 420 | 2331 | 6028 |
| Резервный капитал (стр. 431+432) | 430 |  |  |
| в том числе:резервы, образованные в соответствии с законодательством (82) |  |  |  |
| резервы, образованные в соответствии с учредительными документами (82) |  |  |  |
| Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) (84) | 470 | 2532 | 5551 |
| ИТОГО по разделу **III** (стр.410+411+420+430+470) | 490 | 4895 | 11611 |
| **IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА**Займы и кредиты (67) | 510 |  |  |
| Отложенные налоговые обязательства (77) | 515 |  |  |
| Прочие долгосрочные обязательства () | 520 | - | 3595 |
| ИТОГО по разделу **IV** (стр. 510+515+520) | 590 | - | 3593 |
| **V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА**Займы и кредиты (66) | 610 | - | 2480 |
| Кредиторская задолженность (стр.621+622+623+624+625) | 620 | 4461 | 3014 |
| в том числе: поставщики и подрядчики (60,70) |  | 527 | 18 |
| задолженность перед персоналом организации (70) |  |  |  |
| задолженность перед государственными внебюджетными фондами (69) |  | 1480 | 647 |
| задолженность по налогам и сборам (68) |  | 76 | 61 |
| прочие кредиторы (62, 71, 73, 76,) |  | 2378 | 2288 |
| Задолженность перед участниками (учредителям) по выплате доходов (75) | 630 |  |  |
| Доходы будущих периодов (86, 98) | 640 |  |  |
| Резервы предстоящих расходов (96) | 650 |  |  |
| Прочие краткосрочные обязательства | 660 |  |  |
| ИТОГО по разделу V (стр.610+620+630+640+650+660) | 690 | 4461 | 5494 |
| **БАЛАНС** (стр. 490+590+690) | 700 | 9356 | 20698 |

*Приложение 2*

**Отчёт о прибылях и убытках**

На 31 декабря 2005 г.Форма № 1 по-ОКУД

Дата (год, месяц, число)

 Организация СХПК «Павлодарский»

 Идентификационный номер налогоплательщика

\* Вид деятельности сельское хозяйство

\*\* Организационно - правовая форма \ форма собственности кооператив / частная

Единица измерения: тыс. руб.

Местонахождение (адрес) РФ Тамбовская обл. Уваровский район, село Павлодар

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель |  | За отчетный период | За аналогичныйпериодпредыдущего года |
| наименование | код |  |  |
| ***1*** | ***2*** | ***3*** | ***4*** |
| **Доходи и расходы по обычным видам деятельности**Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей) (стр.011+012+013+014) | 010 | 18404 | 16494 |
| в том числе от продажи: сельскохозяйственной продукции собственного производства и продуктов ее переработки | 011 | 16707 | 15201 |
| промышленной продукции | 012 | 1536 | 1293 |
| товаров | 013 | 161 |  |
| работ и услуг | 014 |  |  |
| из них по договорам, финансируемым федеральным бюджетом | 015 |  |  |
| Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг (стр.021+022+023+024) | 020 | 12706 | 12996 |
| в том числе проданных:сельскохозяйственной продукции собственного производства и продуктов ее переработки | 021 | 10964 | 11539 |
| промышленной продукции | 022 | 1536 | 1457 |
| товаров | 023 | 206 |  |
| работ и услуг | 024 |  |  |
| Валовая прибыль (стр. 010+020) | 029 | 5698 | 3498 |
| Коммерческие расходы | 030 |  |  |
| Управленческие расходы | 040 |  |  |
| Прибыль (убыток) от продаж (стр.029+030+040) | 050 | 5698 | 3498 |
| **Прочие доходы и расходы**Проценты к получению | 060 |  |  |
| Проценты к уплате | 070 | 437 | 145 |
| Доходы от участия в других организациях | 080 |  |  |
| Прочие операционные доходы | 090 | 706 | 45 |
| Прочие операционные расходы *°* | 100 | 2424 |  |
| Внереализационные доходы | 120 | 463 | 162 |
| в том числе:субсидии из бюджетов всех уровней | 125 | 463 | 162 |
| из них субсидии из федерального бюджета | 126 | 463 | 162 |
| Внереализационные расходы | 130 | 127 |  |
| **Прибыль (убыток) до налогообложения**(стр.050+060+070+080+090+100+120+130) | 140 | 3879 | 3560 |
| Отложенные налоговые активы | 141 |  |  |
| Отложенные налоговые обязательства | 142 |  |  |
| Текущий налог на прибыль | 150 | 644 |  |
| Единый сельскохозяйственный налог | 151 |  |  |
| Иные обязательные платежи из прибыли | 152 |  |  |
| Прибыль (убыток) от обычной деятельности | 160 | 3235 | 3560 |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Чрезвычайные доходы и расходы**Чрезвычайные доходы | 170 | - | 1044 |
| в том числе субсидии из бюджетов по чрезвычайным ситуациям | 175 | - | 1044 |
| Чрезвычайные расходы | 180 | 216 | 1002 |
| В том числе по стихийным бедствиям | 181 | 216 | 1002 |
| Чистая прибыль (нераспределенная прибыль (убыток) отчетного периода) (стр.160+170+180) | 190 | 3019 | 3602 |

**Рецензия**

**На курсовую работу Ледовских Марины Александровны**

**Тема «Финансовый контроллинг».**

Курсовая работа посвящена изучению понятия контроллинга и внедрение его в управление различных предприятий.

Актуальность работы объясняется тем, что такое понятие как контроллинг в практике управления предприятием является новым. Финансовый контроллинг — это управление будущим поток денежных средств для обеспечения длительного функционирования предприятия и его структурных единиц. Основная его задача заключает­ся в поддержании рентабельности и обеспечении ликвидности, т.е. способности предприятия в любой момент времени выполнять свои платежные обязательства в расчёте на перспективу.

Структура курсовой работы была определена в соответствии с необходимостью решения поставленных задач. Для раскрытия темы было выполнено следующее:

1. Охарактеризовано общее понятие контроллинга, его задачи, принципы и функции.
2. Охарактеризовано общее понятие финансового контроллинга, включая его основные элементы и инструменты.
3. Проведён анализ показателей финансовой устойчивости сельскохозяйственного кооператива «Павлодарский». А именно показателей платёжеспособности, ликвидности и рентабельности данного кооператива.

Достоинством работы является то, что в ней на примере сельскохозяйственного кооператива было показано применение контроллинга на практике, т.к. именно эта отрасль в настоящее время имеет проблемы.

В тоже время работа не лишена некоторых недостатков. Так, например, она написана в период возникновения понятия контроллинг. А это говорит о недостатке информации по данной проблеме. Так же можно выделит то, что ограничен объём работы, потому что не удалось полностью раскрыть некоторые инструменты и элементы контроллинга.