

# Инструментальные аспекты контроллинга

Подготовил студент 3-го курса  
Группы Д31  
Гончаров Я.В.

Наиболее актуальной задачей сегодня для отдельно взятого предприятия, работающего в современных условиях хозяйствования, является создание теоретической базы и основанного на ней инструментария, которые помогли бы модернизировать организационную и информационную структуру предприятия таким образом, чтобы решались базовые проблемы его развития, предопределяющие стабильные успехи не только в настоящем, но и в будущем.

В качестве такого инструмента предлагается использовать достижения контроллинга и его инструменты

Контроллинг — система глобальная. Она решает задачи стратегические и задачи тактические. Поэтому контроллинг как целостная система состоит из двух важных частей:

- 0 стратегический контроллинг;
- 0 оперативный контроллинг.

Соответственно, для каждой части контроллинга существуют свои инструменты.

# Инструменты стратегического контроллинга

1. «Собственное производство — поставки со стороны». Это объемная задача по расчету того, как лучше поступить: закупать комплектующие на стороне или наладить их собственное производство. Надо учесть производственные затраты, использование мощностей, складские расходы, качество изготовления, логистику, экономию времени, экологические факторы и многое другое.

*2. Анализ конкуренции.* Это постоянное сопоставление различных характеристик собственного предприятия с аналогичными показателями конкурентов. Такое сопоставление позволяет выявить как слабые места, так и преимущества фирмы. Одним из способов проведения такого анализа является анонимное анкетирование собственных руководителей. Между прочим, как считают многие специалисты, этот метод — один из важнейших методов выживания в конкурентной борьбе.

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

4. «*Портфельный анализ*». В основе такого анализа лежат концепции эффекта кривой опыта и жизненного цикла продукта. Предприятие подразделяет производимые им продукты по четырем стратегическим сегментам бизнеса, в зависимости от фактического состояния и перспектив развития товаров: «новый» товар, «развивающийся» товар, товар «на взлете» и товар «умирающий». В соответствии с проведенным анализом предприниматели планируют сокращение выпуска товара, сворачивание проекта, или наоборот — расширение его финансирования, а также переключение мощностей на выпуск более перспективного изделия.

5. *Анализ потенциала.* Метод напоминает анализ конкуренции, но сравнение характеристик предприятия происходит только с рыночным лидером. На его фоне особенно резко высвечиваются недостатки, которые менеджеры должны устранить, если, конечно, они надеются на долгосрочное существование предприятия.



# Инструменты оперативного контроллинга

1. «ABC-анализ». Метод основан на разделении покупных материалов, поставщиков и задач рабочего дня на три группы. Считается, что, как правило, небольшому количественному выражению соответствует большое стоимостное выражение — это группы «А» и «В». Следует уделить пристальное внимание этим группам, а по группе «С» проводить или выборочный контроль, или установить для нее минимальный резерв. Этим методом акцентируется внимание руководства на действительно дорогостоящих и решающих участках. Хотя считается, что метод эффективен при больших оборотах на предприятии, но и очень малым предприятиям не стоит им пренебрегать.

2. *Анализ объема заказов.* Метод практически аналогичен «АВС-анализу», но отличается тем, что исследованию подвергаются покупатели и заказчики. Считается, что относительно небольшое количество заказчиков формирует подавляющую часть объема реализации. Рекомендуется снижать количество мелких заказчиков. Метод также эффективен при больших оборотах на предприятии, поэтому для малых предприятий не особо пригоден (ведь им как раз приходится бороться за каждого заказчика).

3. *Оптимизация объемов заказов при закупке.* Как правило, с увеличением объема закупаемой партии снижается ее цена. Однако при этом увеличиваются и расходы на содержание склада. Оптимальной партией закупки материалов считается такое количество материала, которое покажет точка пересечения кривых складских затрат и стоимости партии материала. К сожалению, небольшие размеры закупок и складов чаще всего не дают возможности малым предприятиям эффективно использовать этот метод.

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

5. Анализ величин в точке безубыточности. Путем деления постоянных затрат предприятия на «сумму покрытия 1» товара (из предыдущего метода) находится минимальное количество изделий, которое необходимо реализовать с целью избежания риска убытков. Далее можно рассчитать сумму минимальной выручки предприятия или размер минимальной загруженности оборудования. Очень удобный метод, если предприятие выпускает только один вид изделий. При наличии нескольких разноплановых видов продукции необходимо производить распределение постоянных затрат между ними, что бывает не всегда удобно.