

# Тема 2. Основные инструменты контроллинга

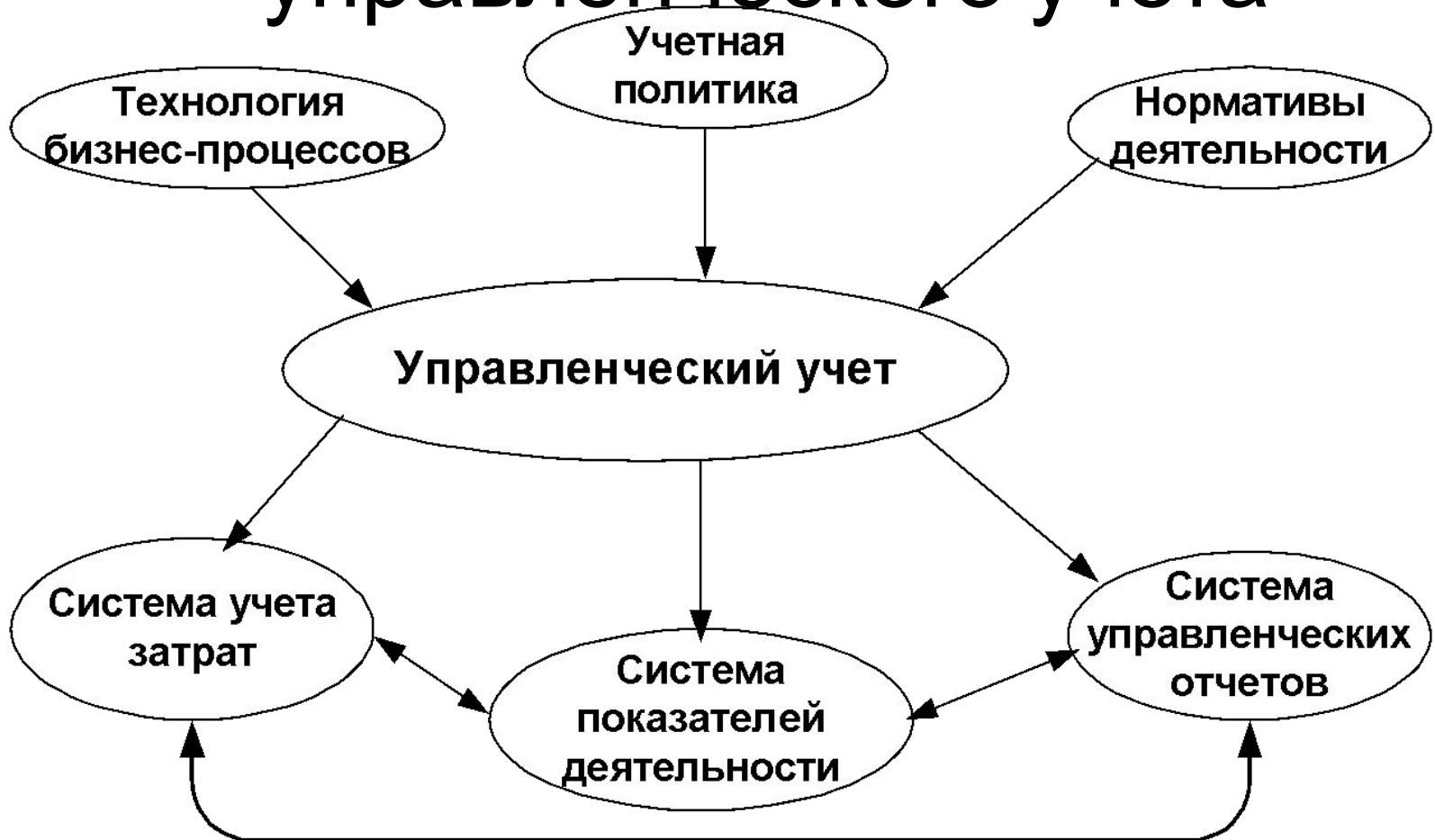
## Виды инструментов контроллинга и их применение

<b>Вид инструмента</b>	<b>Применение инструмента</b>
<b>Инструменты сбора и обработки информации</b> (управленческий учет и т.п.)	Для оперативного сбора и агрегирования учетных данных, направленные для решения конкретной управленческой задачи
Аналитические инструменты: <b>трендовый анализ, методы нелинейной регрессии и коррекции, дискриминантный анализ, кластерный анализ, факторный анализ и др.</b>	Для структуризации комплекса проблем путем их разграничения, исследования, структуризации и синтеза
<b>Эвристические инструменты:</b> метод экспертных оценок и т.д.	Для интуитивного поиска информации, ее методической систематизации и комбинации в целях определения альтернатив решения инновационных задач
<b>Инструменты прогноза:</b> GAP-анализ, портфолио-анализ, расчет маржинальной прибыли и др.	Для снижения риска при прогнозировании будущего состояния предприятия и окружающей среды
<b>Инструменты оценки и принятия решений</b>	Для рациональной оценки и выбора альтернативных решений

# Инструменты сбора и обработки информации

- Основные задачи управленческого учета:
  - организация оперативного сбора и обработки информации в рамках действующей на предприятии информационной системы;
  - информационное обеспечение анализа текущего состояния организации в соответствии с планируемыми характеристиками и выбранной номенклатуры показателей;
  - предоставление информации руководителям разных уровней в установленные сроки по установленной форме, в установленном объеме в целях подготовки оперативных тактических и стратегических решений;
  - информационное обеспечение административного финансового планирования и контроля деятельности предприятия

# Элементы и подсистемы управленческого учета



# Аналитические инструменты

- Трендовый анализ
  - часть перспективного анализа, например, необходимого в управлении финансов
  - основан на расчете относительных отклонений показателей отчетности за ряд лет от уровня базисного года
  - при проведении анализа следует учитывать различные факторы (эффективность применяемых методов планирования, достоверность бухгалтерской отчетности, использование различных методов учета, уровень диверсификации деятельности других предприятий, статичность используемых коэффициентов)
- Кластерный анализ
  - вводит вертикальный подход к промышленному мониторингу и обогащает результаты портфельного анализа, определяя конкурентоспособность и потребности, принадлежащих к тем же или смежным секторам (горизонтальный подход)
  - при группировании кластеров следует проанализировать вертикальные (поставщик/потребитель) и горизонтальные связи (общая база потребления, технологии) на региональном уровне

# Эвристические инструменты

- Эвристика — приемы и методы принятия решений, использующие интуицию и опыт специалистов в решении аналогичных проблем
- Эвристические методы распознавания (ЭМР)
  - методы решения задач распознавания, обучения распознаванию образов или самообучения распознаванию образов, основанные на интуитивных, опирающихся на предшествующий опыт, соображениях
  - не гарантирует получения результатов, оптимальных по какому-либо целесообразному критерию
- Эвристические методы прогнозирования (ЭМП)
  - методы, используемые для прогнозирования поведения сложных систем с множеством параметров и целей, когда нет возможности формализовать прогноз в виде математических моделей
  - используют при прогнозе поведения принципиально новых систем, в которых могут возникнуть революционные скачки, качественные изменения и т.п.
  - различают две группы ЭМП:
    - интуитивные, основанные на основе личной эрудиции, проницательности и опыте эксперта,
    - аналитические, основанные на логическом анализе модели процесса развития объекта прогнозирования.
  - Максимальное развитие получил метод экспертных оценок
  - ЭМП наиболее эффективно применяется при прогнозировании производственных и технологических систем, новых машин, строительных материалов, конструктивных решений

# Инструменты прогноза

- GAP-анализ
  - относится к классическим инструментам долгосрочного планирования.
  - сущность метода состоит в установлении отклонений желательного развития ситуации от ожидаемого. Метод предполагает количественное сопоставление экстраполированных или модифицированных значений желаемых и ожидаемых целевых величин, в качестве которых могут выступать рентабельность, прибыль, оборот и т.д.
- Портфолио-анализ
  - термин «портфолио», возникший в области финансов, означает "оптимальный с точки зрения сочетания риска и доходности набор инвестиций"
  - применительно к предприятию портфолио-анализ представляет собой распределение его деятельности по отдельным стратегиям относительно продуктов и рынков.
  - портфолио-анализ предполагает, например, графическое построение матрицы, осями которой являются различные параметры рынков и продуктов: рост рынка - доля рынка, привлекательность рынка - конкурентные преимущества, рынок - жизненный цикл продукта и т.д.
  - На основании анализа матриц выявляются потенциалы успеха предприятия и формируются стратегия их реализации.

# Инструменты оценки и принятия решений

- Инструменты оценки и принятия решения являются важной частью любой управленческой деятельности
- Принятие решения представляет собой сознательный выбор среди имеющихся вариантов или альтернатив направления действий, сокращающих разрыв между настоящим и будущим желаемым состоянием организации.
- Управленческое решение – это творческий акт, направленный на устранение проблем, которые возникли на субъекте управления (организация, фирма и т.д.).
- Основной принцип технологии принятия решения лежит в основе планирования деятельности организации.
- План – это набор решений по размещению ресурсов и направлению их использования для достижения организационных целей *(будет рассмотрено позже, см гл. 3 Учебника)*



## Предметно-ориентированные виды и инструменты контроллинга

<b>Виды контроллинга</b>	<b>Инструменты контроллинга</b>
Контроллинг управленческой сферы (КУС)	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Анализ фактов, событий, отклонений;</li><li>▪ Реинжиниринг;</li><li>▪ Классификация затрат;</li><li>▪ Классификация центров ответственности;</li><li>▪ Факторный анализ;</li><li>▪ Теория принятия решений;</li></ul>
Контроллинг маркетинговой сферы	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Классификация затрат;</li><li>▪ Бюджетирование;</li><li>▪ Модель «затраты – объем – прибыль»;</li><li>▪ Кластер-анализ;</li><li>▪ Факторный анализ;</li><li>▪ Квазиметрические методы и др.</li></ul>
Контроллинг производственной сферы	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Классификация затрат;</li><li>▪ Классификация центров ответственности;</li><li>▪ Модель «затраты – объем – прибыль»;</li><li>▪ Фактографический анализ;</li><li>▪ Факторный анализ;</li><li>▪ Кластер-анализ;</li></ul>
Контроллинг снабжения	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Анализ фактов и событий;</li><li>▪ ABC – анализ;</li><li>▪ Анализ сравниваемых периодов;</li><li>▪ Анализ частотности</li><li>▪ Факторный анализ;</li><li>▪ Кластер анализ и др.</li></ul>

## Предметно-ориентированные виды и инструменты контроллинга

Виды контроллинга	Инструменты контроллинга
Контроллинг сбыта и результатов деятельности предприятия	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Классификация центров ответственности;</li><li>▪ Методы определения результатов деятельности предприятия;</li><li>▪ Трендовый анализ;</li><li>▪ Финансовые коэффициенты;</li><li>▪ Критерии оценки инвестиционных проектов;</li><li>▪ Анализ фактов и событий и др.</li></ul>
Контроллинг внешней среды	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Дескрипторы;</li><li>▪ Анализ фактов, событий и отклонений;</li><li>▪ <u>Функционально-стоимостной анализ</u>;</li><li>▪ Методы прогнозирования;</li><li>▪ Анализ сильных и слабых сторон;</li><li>▪ Диагностика по слабым сигналам;</li><li>▪ Система раннего предупреждения и др.</li></ul>
Контроллинг инновационных процессов	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <u>Функционально-стоимостной анализ</u>;</li><li>▪ PIMS – анализ;</li><li>▪ Факторный анализ;</li><li>▪ Кластер анализ;</li><li>▪ Анализ фактов, событий и отклонений и др.</li></ul>
Контроллинг финансовой сферы	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Коэффициенты ликвидности;</li><li>▪ Анализ потоков платежей (КФ – анализ);</li><li>▪ Финансовая «паутина»;</li><li>▪ Анализ работающего капитала;</li><li>▪ Баланс движения средств и финансовый план и др.</li></ul>

# Основные методы учета затрат

- Нормативный метод
- «Стандарт костинг»
- «Абсорбшен-костинг»
- «АВС-костинг»
- Директ-костинг
- АВС – анализ
- Функционально-стоимостной анализ

# Нормативный метод

Принцип	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Составление предварительной калькуляции нормативов себестоимости по каждому изделию на основе действующих на предприятии на начало месяца норм и смет</li><li>▪ Внедрение в течение месяца учета изменения действующих норм для корректировки нормативной себестоимости на начало следующего месяца Определение влияния этих изменений на себестоимость продукции и эффективности мероприятий, послуживших причиной изменения норм</li><li>▪ Документирование фактических затрат в течение месяца с разделением их на расходы по нормам и отклонениям этих норм</li><li>▪ Установление причин и виновников выявленных отклонений от норм для принятия оперативных мер воздействия</li><li>▪ Определение фактической себестоимости выпущенной продукции, как алгебраической суммы нормативной себестоимости, отклонений от норм, изменением норм</li></ul>
Главное качество	<b>Контроль за наиболее точным выявлением отклонений от установленных нормативов затрат, что способствует совершенствованию и самих нормативов затрат</b>
Отличия	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Производится обособленный учет изменения самих норм в текущем учете</li><li>▪ Нормативный метод учета предполагает затраты в пределах норм, а также и отклонения их от норм списывать на счета учета производственных затрат. При нормативном методе учета затрат суммы в пределах норм и сумм отклонений от норм собираются на одних и тех же счетах</li></ul>
Недостатки	Трудность создания нормативной базы
Примечание	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Отечественная система бухгалтерского учета служит для директивной экономики и выполняет функции расчета налогооблагаемой базы, т.к. применяется затратный метод учета, предусматривающий учет и исчисление полной фактической себестоимости</li><li>▪ Отечественная система нормативного учета сосредоточена на производстве и не ориентирована на процесс реализации, что затрудняет разработку и обоснование продажных цен на изделия</li></ul>

# «Стандарт-костинг»

Принцип	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Составление предварительной калькуляции нормативов себестоимости по каждому изделию на основе действующих на предприятии на начало месяца норм и смет</li><li>▪ Внедрение в течение месяца учета изменения действующих норм для корректировки нормативной себестоимости на начало следующего месяца. Определение влияния этих изменений на себестоимость продукции и эффективности мероприятий послуживших причиной изменения норм</li><li>▪ Документирование фактических затрат в течение месяца с разделением их на расходы по нормам и отклонениям этих норм</li><li>▪ Установление причин и виновников выявленных отклонений от норм для принятия оперативных мер воздействия</li><li>▪ Определение фактической себестоимости выпущенной продукции, как алгебраической суммы нормативной себестоимости, отклонений от норм, изменением норм</li></ul>
Главное качество	<b>Это контроль за наиболее точным выявлением отклонений от установленных стандартов затрат, что способствует совершенствованию и самих стандартов затрат</b>
Отличия	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Многие нормативы на долгое время не меняются</li><li>▪ При использовании системы учета «стандарт-костинга» нормативные затраты списываются непосредственно на счета производства. Возникающие же в каждом отчетном периоде отклонения между фактическими и предполагаемыми затратами в течение года накапливаются на отдельных счетах отклонений и полностью списываются не на затраты производства, а непосредственно на финансовые результаты предприятия</li></ul>
Недостатки	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Трудно составить стандарты согласно технологической карте производства и на стадиях незавершенного производства</li><li>▪ Стандарты устанавливаются на основополагающие ее части производства формирующие себестоимость</li><li>▪ Для большого количества различных заказов быстро исчислять стандарт на каждый заказ практически невозможно</li></ul>
Примечание	Зарубежные предприятия

# «Абсорбшен-костинг»

Принцип	Система «Абсорбшен-костинг» предназначена для исчисления полных затрат. Предполагает распределение всех затрат между реализованной продукцией и остатками продукции. Расходы подразделяются на: а) производственные, б) реализационные, в) административные
Главное качество	<b>Абсорбшен-костинг по многим параметрам идентичен отечественной системе нормативного учета и позволяет учитывать затраты с выделением отношений от норм с указанием их причины</b>
Отличия	Основное производство включает затраты, которые должны быть отнесены на продукт, а не те, которые на самом деле имели место
Недостатки	Вычисление общепроизводственных расходов (ОПР) через плановый или фактический коэффициенты ОПР
Примечание	Зарубежные предприятия

# «АВС-КОСТИНГ»

Принцип	<p>Основан на деятельности или калькулирования на основе деятельности эффективным направлением снижения издержек является управление ресурсопотребляющей деятельностью с помощью ее побудителей (причин)</p>
Главное качество	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Позволяет анализировать накладные расходы</li><li>▪ Дает возможность более точно определить затраты на неиспользуемые мощности для периодического их списания на счет прибылей и убытков</li></ul>
Отличия	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Оценка стоимость единицы продукции является финансовой оценкой потребляемых ресурсов, т.к. учитывает сложные альтернативные способы определения связей между продукцией и использованием ресурсов</li><li>▪ Позволяет косвенным образом оценить уровень производительности труда: отклонения от количества потребляемых ресурсов</li><li>▪ Доставляет не только новую информацию о затратах и генерирует ряд показателей нефинансового характера</li></ul>
Примечание	<p>Затраты по объектам распределения затрат представляют индивидуальные измерители производительности; - они дают коэффициенты распределения затрат, служащие в качестве измерителей производительности каждого вида деятельности. Системы АВС обеспечивают достоверное исчисление себестоимости конкретных изделий, что значительно повышает объективность оценки рентабельности продукции</p>

# Директ-костинг

Принцип	Четкая детальная классификация затрат по: экономическому содержанию, по статьям калькуляции, местам возникновения, от сферы их возникновения и функциональной деятельности по способу включения в себестоимость прямые и косвенные, по роли и целевому назначению
Главное качество	<b>Маржинальный метод бухгалтерского учета:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- определение порога рентабельности производства</li><li>- цена без убыточной реализации продукции</li><li>- строительство ассортиментной политики</li></ul>
Отличия	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ учет ограниченной неполной себестоимости</li><li>▪ применение во внутреннем учете для проведения технико-экономического анализа, как оперативных, так и перспективных управленческих решений</li></ul>
Недостатки	Необходимость четкого разделения затрат на группы
Примечание	Промышленность, наукоемкое производство, сбыт, услуги



# «АВС – анализ»

Принцип	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ поиск возможностей реализации функций производимых предприятием продуктов, поставляемых материалов и оказываемых услуг при меньших затратах, но с обеспечением высоких требований к качеству, безопасности и рыночной привлекательности</li><li>▪ снижение издержек</li><li>▪ повышение производительности</li><li>▪ увеличение эффективности</li><li>▪ улучшение качества</li><li>▪ проведение реорганизации</li><li>▪ эффективное использование рабочей силы</li></ul>
Главное качество	<b>Применение метода «директ-костинг» совместно с другими методами анализа</b>
Отличия	Учет ограниченной неполной себестоимости
Недостатки	Дальнейшее развитие метода «директ-костинг»
Примечание	Промышленность, наукоемкое производство, сбыт, услуги

# Функционально-стоимостной анализ

Принцип	ФСА анализ служит для определения ключевых моментов и приоритетов в структурных элементах и важных процессах
Главное качество	<b>В отличие от других методов ФСА строится на изучении функций объема исследования</b>
Отличия	Изучение функций объекта исследований
Недостатки	ФСА не конкурирует с другими методами, а дополняет их
Примечание	Применяется в: <ul style="list-style-type: none"><li>- материально-техническом снабжении,</li><li>- выбор поставщиков,</li><li>- производстве,</li><li>- исследование и изменение постоянных затрат,</li><li>- сбыте,</li><li>- привлечение дополнительных заказов,</li><li>- уменьшение торговых издержек,</li><li>- изучение групп продуктов, групп клиентов и области продаж</li></ul>