

Организация системы контроллинга и эффективность его применения в деятельности предприятия

© 2015 Бочкова Виктория Владимировна
Подольский институт (филиал)

Московского государственного машиностроительного университета (МАМИ)
142114, Московская обл., г. Подольск, ул. К. Готвальда, д. 2/40
E-mail: oet2004@ya.ru

Рассматривается вопрос построения системы контроллинга на российских промышленных предприятиях. Обосновывается важность оперативного контроллинга как конечного этапа системы контроллинга. Особое внимание уделено такому инструменту оперативного контроллинга для финансово-экономической модели управления предприятием, как бюджетирование. На основе использования процессного подхода предлагается алгоритм построения контроллинга.

Ключевые слова: стратегический контроллинг, система контроллинга, оперативный контроллинг, SWOT-анализ, ключевые показатели деятельности (KPI) предприятия, бизнес-процессы.

Изучение вопросов контроллинга заслуживает особого внимания, так как в условиях жесткой конкуренции, в которых работают российские предприятия, организация эффективной системы контроллинга становится первостепенной задачей их корпоративного управления.

Система контроллинга - это философия и образ мышления руководителей, ориентированный на реализацию стратегических целей предприятия, предусматривающий упорядоченное и эффективное управление его устойчивым развитием посредством сбалансированного подхода к использованию ресурсов, обеспечению сохранности активов, обнаружению и предотвращению фактов злоупотреблений и ошибок.

Система оперативного контроллинга строится из подмножества целей, показателей и индикаторов, соответствующих различным уровням управления, либо это финансово-экономическая деятельность, либо бизнес-процессы, либо маркетинговая деятельность и т.д. Оперативный контроллинг, как, собственно, и стратегический, свя-

зывает воедино все функции управления, интегрируя и координируя их, обеспечивая, таким образом, повышение в целом эффективности управления предприятием.

Построение системы контроллинга зависит от модели предприятия. К основным моделям предприятия относятся:

- процессная;
- финансово-экономическая;
- взаимодействия заинтересованных сторон.

Исследуемое нами предприятие работает с использованием финансово-экономической модели. Поэтому предприятие рассматривается как система, которая основана на потреблении ресурсов, обладающих определенной стоимостью, и которая производит продукцию с определенной ценой на рынке. Эффективность данной системы определяется соотношением доходов от продажи продукции и расходов по ее производству.

Алгоритм построения системы контроллинга при финансово-экономической модели управления предприятием отражен на рис. 1.

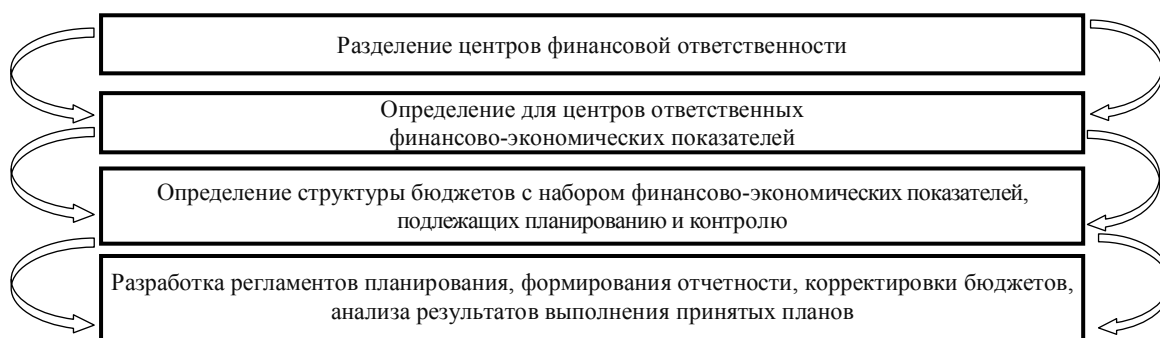


Рис. 1. Алгоритм построения системы контроллинга при финансово-экономической модели управления предприятием

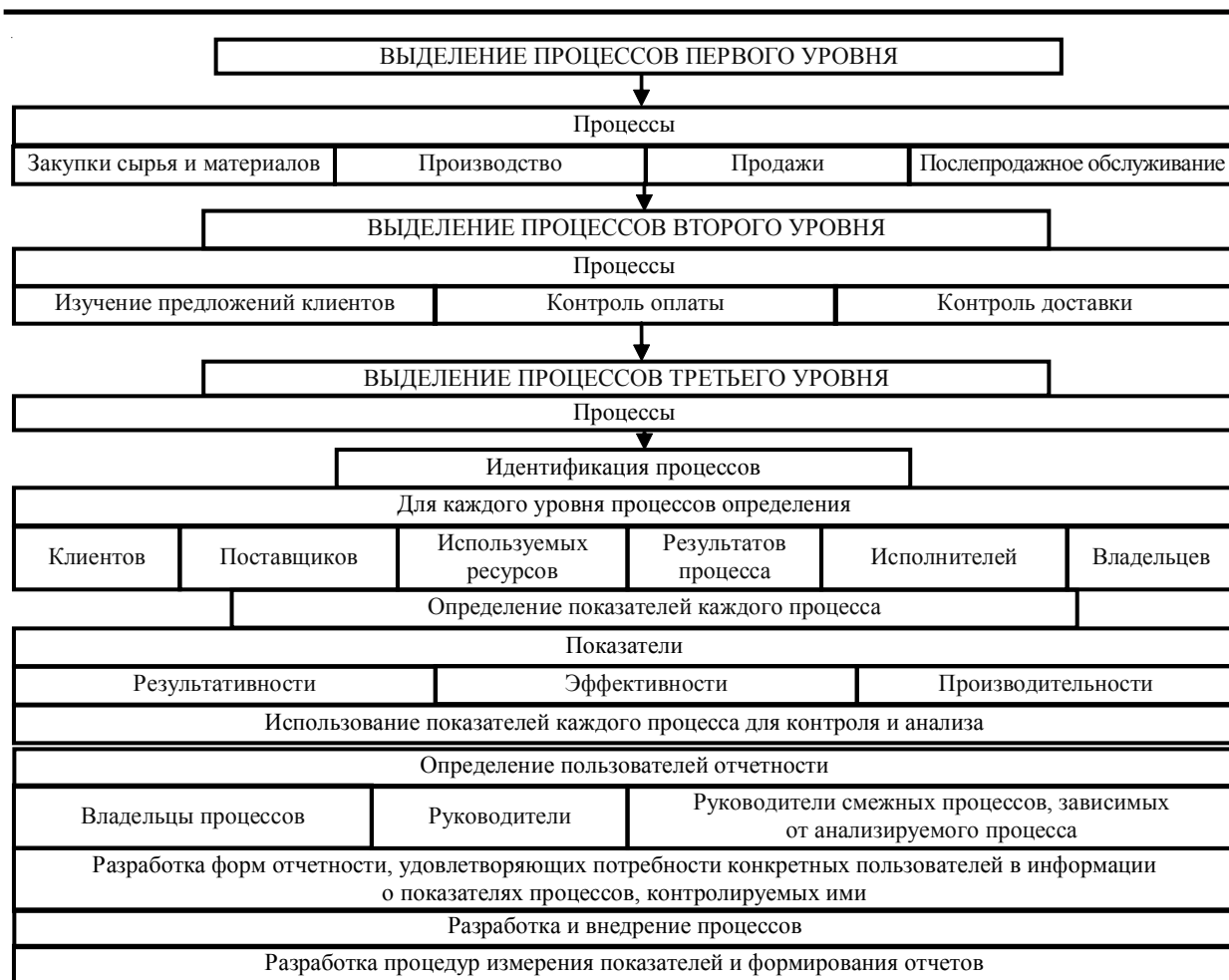


Рис. 2. Алгоритм построения контроллинга при процессной модели

Мы полагаем, что промышленное предприятие будет наиболее эффективно работать при использовании процессной модели. Предложим алгоритм построения контроллинга при процессной модели управления предприятием (рис. 2).

На уровне оперативного контроллинга многие показатели из различных подсистем управления не взаимосвязаны. Обеспечение взаимосвязи показателей оперативного контроллинга происходит на стратегическом уровне управления предприятием.

Инструментом оперативного контроллинга для финансово-экономической модели управления предприятием является бюджетирование. Бюджетирование основывается на выделении центров финансовой ответственности (ЦФО), имеющих закрепленные за ними, запланированные к достижению финансово-экономические показатели.

Таким образом, ЦФО планируют свою деятельность исходя из бюджета и отчитываются о фактически выполненных, согласно бюджету (плану), показателях.

Прибыль, структура доходов и расходов позволяют сформировать центры ответственности предприятия:

- центры затрат;
- центры прибыли;
- центры доходов.

Всем указанным центрам задаются определенные финансово-экономические показатели.

Деятельность ЦФО отражается в бюджетах, подлежащих консолидации на уровне бизнес-единиц (отделов, служб) и всего предприятия. Сводный бюджет должен способствовать контролю за достижением целевых показателей.

Мы полагаем, использование ключевых показателей деятельности (KPI) относится к сфере деятельности оперативного контроллинга, так как они формализуют цели для сотрудников предприятия, позволяя тем самым проводить оценку деятельности и определение вознаграждения сотрудников. KPI сотрудников предприятия может формироваться показателями различных областей деятельности и различных подсистем контроллинга.

Однако показатели KPI являются связующим звеном между показателями BSC и показателями оперативного контроллинга на рис. 3.

Набор ключевых показателей эффективности деятельности KPI должен быть ограничен-

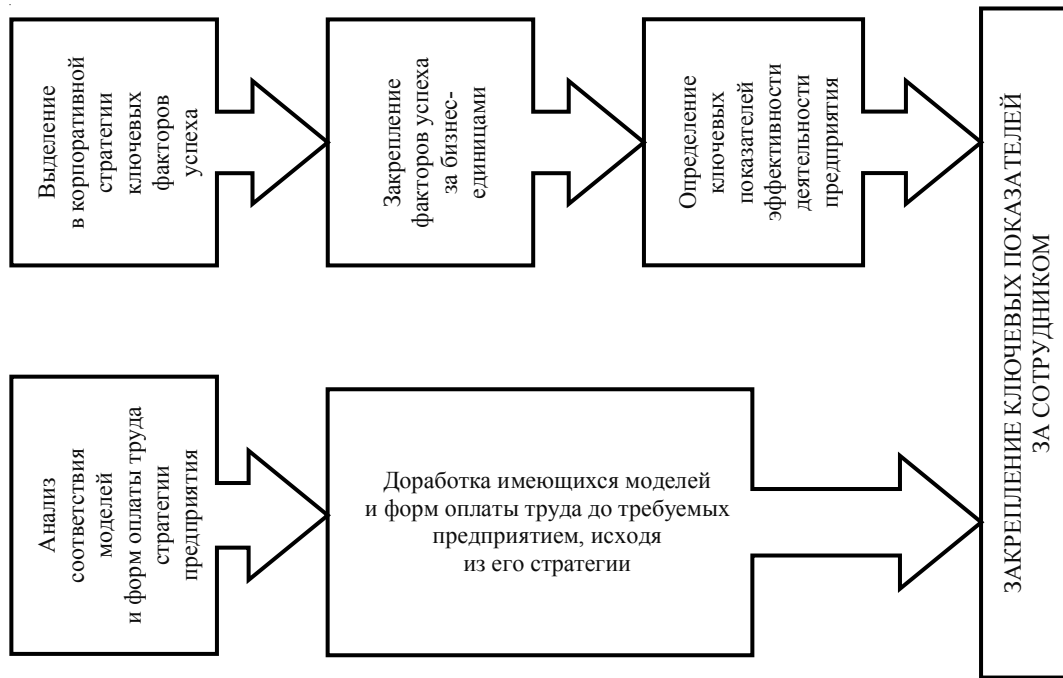


Рис. 3. Методика определения ключевых показателей

ным, позволяющим проводить мониторинг наиболее важной информации для управления предприятием. КРІ включают факторы, дающие возможность оценить стоимость предприятия. Следует отметить, что КРІ могут носить финансовый и нефинансовый характер. КРІ позволяют взаимоувязать различные уровни управления предприятием посредством каскадирования целей и показателей (индикаторов) деятельности предприятия. КРІ должны быть понятны и просты в расчетах. Подразделению предприятия можно обозначить до 5 показателей КРІ.

При формировании КРІ необходимо оперировать следующими допущениями:

- планируется показатель, возможный к достижению (а не от достигнутого);
- устанавливаются базовый и опережающий показатели;
- применяется жестко формализованная система сбора показателей;
- требуется простота и понятность показателей;
- управление осуществляется посредством этих показателей предприятием;
- показатели должны быть количественно оценены.

К ключевым показателям деятельности предприятия можно отнести:

- выручку от продажи за год;
- EVA (добавленная экономическая стоимость);
- EBITDA (чистая прибыль);
- средняя величина заемного капитала;

- коэффициент финансовой устойчивости (определяемый соотношением собственного и заемного капитала);

- производительность труда служащего предприятия.

Разработка КРІ состоит из следующих этапов (см. рис. 4).

Определившись с бизнес-процессами и показателями, характеризующими эти бизнес-процессы, необходимо обратиться к взаимоувязке показателей КРІ и сбалансированной системы показателей. Такая взаимоувязка осуществляется на уровне стратегического контроллинга предприятия.

Стратегический контроллинг в качестве системы индикаторов хозяйствующего субъекта использует: цель, стратегию, потенциал, риски и последствия. Поэтому в матрице SWOT-анализа эти индикаторы должны быть сгруппированы.

По результатам SWOT-анализа может быть уточнена стратегия развития хозяйствующего субъекта, отвечающая внешним и внутренним его условиям, определены показатели по достижению стратегических целей. Эти показатели непременно попадают в систему контроллинга, и по ним проводится регулярный мониторинг.

Далее, показатели и индикаторы SWOT-анализа дополняются системой сбалансированных показателей. Набор этих показателей должен быть ограниченным, нацеленным на обеспечение прогнозной ситуации хозяйствующего субъекта. Однако без взаимосвязи с показателями КРІ сбалансированная система показателей (BSC) не будет работать.



Рис. 4. Этапы разработки КРІ предприятия

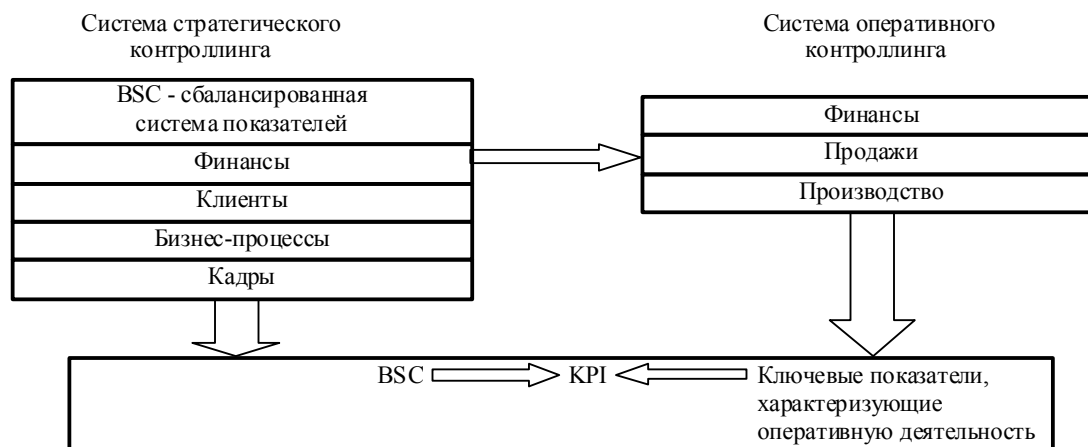


Рис. 5. Взаимосвязь стратегического и оперативного контроллинга посредством КРІ

А.Ф. Кочнев предлагает взаимосвязь BSC, КРІ и других показателей, взаимосвязь оперативного контроллинга и BSC, КРІ. Ключевые показатели деятельности (КРІ) отражаются в системе оперативного контроллинга. Мы же предлагаем уточнить эту взаимосвязь через разграничение системы стратегического и оперативного контроллинга (см. рис. 5)¹.

Основными показателями в части характеристики реализации стратегии предприятия будут следующие: выручка от продаж, себестоимость (кроме заработной платы и отчислений), выплаты работникам (заработная плата, различные выплаты и льготы), создание добавленной стоимости (в том числе для собственников), валовая прибыль (ЕВІТDA), рентабельность собственного капитала (ROE), рентабельность продаж, чистые активы, финансовый рычаг, отношение долговых обязательств за минусом заемных средств и их эквивалентов к валовой прибыли.

Вышеобозначенные показатели будут коррелироваться с показателями КРІ как на уровне бизнес-единицы, так и на уровне сотрудника.

Набор ключевых показателей эффективности деятельности КРІ должен быть ограниченным, позволяющим проводить мониторинг наиболее важной информации для управления предприятием. КРІ включают факторы, дающие возможность оценить стоимость предприятия. Следует отметить, что КРІ могут носить финансовый и нефинансовый характер. КРІ позволяют связывать различные уровни управления предприятием посредством каскадирования целей и показателей (индикаторов) деятельности предприятия.

¹ Кочнев А.Ф. BSC, КРІ и другие показатели // Портал iTeam. Технологии корпоративного управления. URL: http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_27/article_4114.