

Кравченко Михаил Валерьевич

Магистрант

Направление: Экономика.

Магистерская программа: Экономика фирмы.

Специфические методы контроллинга

Аннотация. В статье рассматриваются специфические методы контроллинга как эффективного инструмента управления финансово-хозяйственной деятельностью предприятия

Ключевые слова: контроллинг, анализ, прибыль, методы контроллинга, ABC-анализ.

С точки зрения современной экономической науки контроллинг является качественно новым, перспективным инструментом для решения задач эффективного управления предприятием. Выступая в качестве «системы поддержки менеджмента», контроллинг позволяет руководству компании получать точные, оперативные и достоверные данные [2].

Для реализации функций контроллинга применяется обширное количество инструментов и методов решения оперативных и стратегических задач, стоящих перед современным предприятием [4].

При широком разнообразии методов контроллинга более структурировано изложить теоретические данные позволяет классификация. В экономической литературе принято деление методов контроллинга на три основные группы:

1. **Общенаучные.** Данная группа методов не является уникальной и применяется для множества наук. К таким методам относятся: история развития, сравнение, наблюдение, выявление закономерностей, систематизация, анализ, синтез, прогнозирование и т. д.

2. Методы ряда отдельных дисциплин – тех, которые используют статистику, учет, управление, информатику, кибернетику, анализ.

3. Специфические методы – моделирование, бюджетирование, планирование, нормирование, учет по центрам ответственности, метод сумм покрытия, анализ точки безубыточности предприятия, бенчмаркинг, портфельный анализ, анкетирование, ABC-анализ, XYZ-анализ, СОФТ-анализ (анализ сильных и слабых сторон), стоимостный анализ, ноль-бизнес-бюджетирование.

Рассмотрим более подробно самые популярные специфические методы в современной экономической теории.

ABC-анализ. ABC-анализ используется для выбора базисных для предприятия моментов. Определяются наиболее ценные поставщики и клиенты, наиболее весомые элементы затрат, наиболее рентабельная продукция, приоритетные виды сырья и материалов, наиболее прибыльные направления капитальных вложений.

Рассмотрим применение ABC-анализа на примере задач фирмы, разделив все имеющиеся задачи на три группы.

1. А-задачи. Это самые важные задачи компании. Эти задачи должен решать сам руководитель фирмы, их нельзя делегировать. Успешное решение этих задач способствует эффективной работе компании, а невыполнение может повлечь за собой серьезные комплексные проблемы.

2. В-задачи. Эти задачи тоже являются важными, но выполнять их могут не руководители фирмы, а наиболее ответственные и компетентные сотрудники.

3. С-задачи являются ежедневными и рутинными. Их необходимо распределять между прочими сотрудниками компании, чтобы больше времени уделять более важным и приоритетным вопросам (административно-хозяйственная деятельность, ремонтные работы и т. д.).

В основе ABC-анализа лежит закон итальянского экономиста Вильфредо Парето 1897 года с различными базисами для разных видов деятельности

компании. В наиболее общем виде он формулируется следующим образом: «20% усилий дают 80% результата» [1]. Приведем пример затрат времени на выполнение различных задач компании применительно к ABC-анализу. На выполнение А-задач требуется 5% времени, а их вклад в получение доходов предприятия составляет 75%. Следующая категория – В-задачи, оцениваются в 20% по времени и в 20% по значимости. И С-задачи, занимающие 75% времени, вносят только 5-процентный вклад для достижения целей фирмы. Используя принцип Парето с базисами, характерными для других направлений деятельности компании, можно также с успехом применять ABC-анализ (рис. 1).

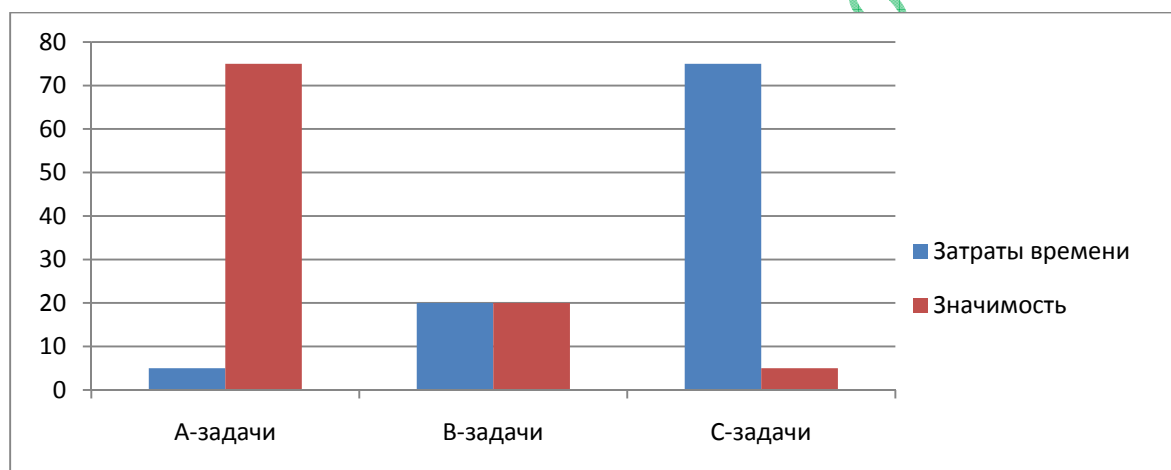


Рис. 1. Затраты времени на выполнение различных задач компании применительно к ABC-анализу.

Метод расчета сумм покрытия. Сумма покрытия (или маржинальная прибыль) – это разница между выручкой и переменными затратами. Метод расчета состоит в том, что из суммы выручки вычитают сначала переменные затраты, получая маржинальную прибыль, а затем вычитают постоянные затраты и получают операционную прибыль. Данный метод позволяет определить, какая прибыль останется у компании после реализации продукции по рыночной цене.

Пример. Пусть выручка от реализации продукции составила 20 млн. руб., переменные затраты составили 14 млн. руб., а постоянные затраты составили

5,5 млн. руб. Тогда сумма покрытия (маржинальная прибыль) составит $20 - 14 = 6$ млн. руб. Операционная прибыль равна $6 - 5,5 = 0,5$ млн. руб.

Выходит, что прибыль компании может возникать только тогда, когда маржинальная прибыль по всей проданной продукции больше величины постоянных затрат.

Анализ величины в точке убыточности. Данный метод позволяет наглядно представить взаимосвязь между выручкой компании от продажи продукции, затратами (переменными и постоянными) и прибылью.

Точка безубыточности – объем продукции предприятия, при реализации которого общая сумма издержек и общая сумма выручки равны, и компания не получает прибыли и не несет убытков [3]. Точка безубыточности часто определяется в единицах продукции, которую необходимо реализовать для покрытия затрат, после чего каждая последующая выпущенная и реализованная единица продукции будет приносить компании прибыль. Разность между фактическим объемом реализации и безубыточным объемом – зона безопасности, и чем больше эта разница, тем прочнее финансовое положение компании.

Анализ величин в точке безубыточности позволяет руководителям в концентрированном виде получать информацию для принятия управленческих решений в будущем. Безубыточный объем продаж и зона безопасности компании являются основополагающими показателями при принятии управленческих решений, разработке бизнес-планов, оценке деятельности компании.

Расчет этих показателей основывается на взаимодействии затраты, объема продаж и прибыли.

Руководители компании могут использовать график безубыточности для:

- определения коэффициента финансовой прочности;
- определения целевой прибыли;
- определения запаса финансовой прочности;
- установления уровня загрузки производственных мощностей;

- определения критической выручки;
- выбора продуктовых групп, которые приносят предприятию наибольшую прибыль;
- исследования комплекса работ по расширению производства;
- принятия решений об объеме выпуска отдельных видов продукции;
- принятия инвестиционных решений;
- проверки ценовой политики.

Результаты анализа величин в точке безубыточности можно представить в аналитическом или графическом виде. Более предпочтительным является графический способ, т.к. работники предприятий лучше и быстрее воспринимают наглядную информацию.

Пример. Предположим, что краткосрочный расчет прибыли на предприятии выглядит, как представлено в табл. 1

Таблица 1

Краткосрочный расчет прибыли на предприятии

Количество продаж, тыс. ед.	Выручка от реализации, тыс. руб.	Переменные затраты, тыс. руб.	Сумма покрытия, тыс. руб.	Постоянные затраты, тыс. руб.	Прибыль (убыток), тыс. руб.
1	2000	1400	600	2000	-1400
2	4000	2800	1200	2000	-800
3	6000	4200	1800	2000	-200
4	8000	5600	2400	2000	400
5	10000	7000	3000	2000	1000

Сначала проводится линия переменных затрат из точки начала координат. Затем параллельно этой линии наносится величина постоянных затрат. При таком представлении лучше видны поэтапные цели покрытия затрат.

Можно проследить покрытие постоянных затрат за счет вклада различных партий продукции или при разных уровнях загрузки производственных мощностей.

На графике точки безубыточности, на котором постоянные затраты находятся выше линии переменных затрат, более четко видно, на сколько

покрыты постоянные затраты при определенном уровне выручки от реализации (рис. 2).

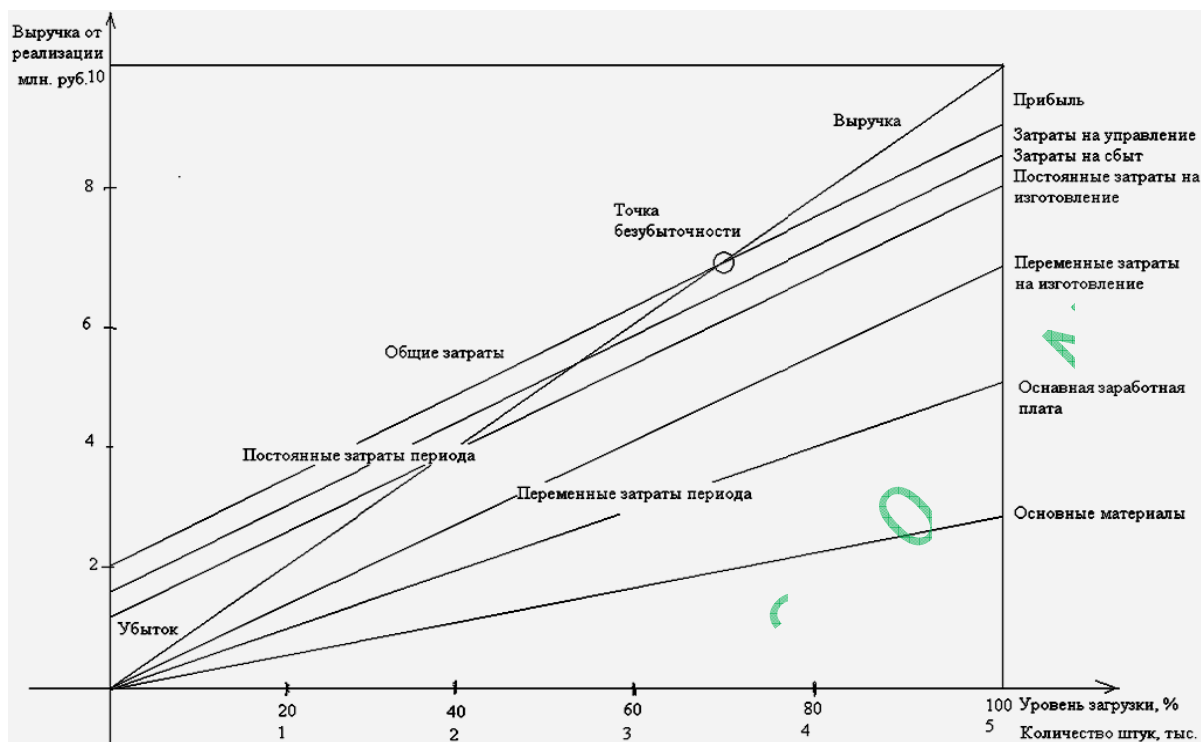


Рис. 2. График точки безубыточности

Например, если оборот снизится до 6 млн. руб., или до 60% загрузки производства, переменные затраты составят 4,2 млн. руб., а постоянные – 2 млн. руб. В таком случае убыток составит 200 тыс. руб.

При создании системы контроллинга необходимо комплексное применение перечисленных методов. Кроме того, методы и базирующийся на них инструментарий, помогли бы модернизировать информационную и организационную структуру экономической деятельности предприятия для его развития.

Литература

1. Кох Р. Принцип 80/20: Пер. с англ. О. Епимахова. М.: Эксмо, 2012.
2. Краев В.Н. Методы принятия управленческих решений: Учебное пособие. Киров: МЦНИП, 2014.

3. Макконнелл К.Р., Брю С.Л. Экономикс: принципы, проблемы и политика. М.: Инфра-М, 2018.

4. Чувашлова М.В. Внедрение контроллинга в систему управления предприятием авиационной промышленности: Монография. М.: Издательский дом Академии Естествознания, 2013.

© Бюллетень магистранта 2020 год № 6