



Контроллинг

Дмитриева Диана Михайловна
К.э.н., доцент каф. ЭОиУ

Лекция 1.

Контроллинг – основные сведения



Содержание лекции

- 1 Контроллинг – что это?
- 2 Основные определения – сколько можно?
- 3 Элементы, принципы, методы – ну вы уже поняли)
- 4 Функции контроллинга
- 5 Задачи контроллинга

Общие сведения о контроллинге

- Контроллинг — это концепция (руководящая идея, парадигма, философия) управления, базирующаяся на взаимодействии руководителя и контроллера.
- Контроллеры — профессиональные помощники руководителей предприятий в области подготовки и принятия управленческих решений.
- Контроллинг возникает тогда, когда руководитель и контроллер сотрудничают

Суть контроллинга

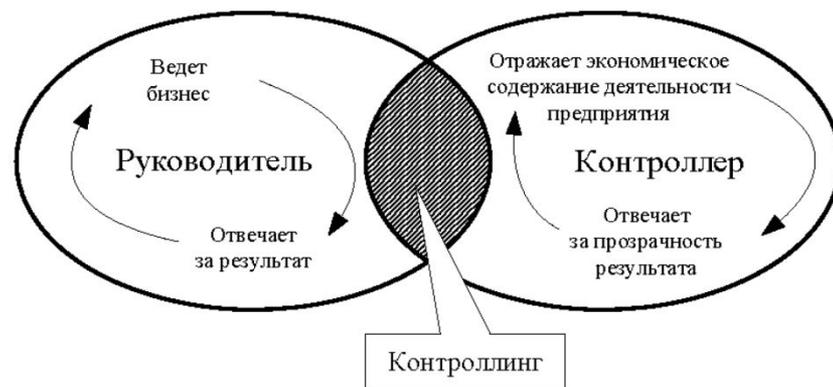
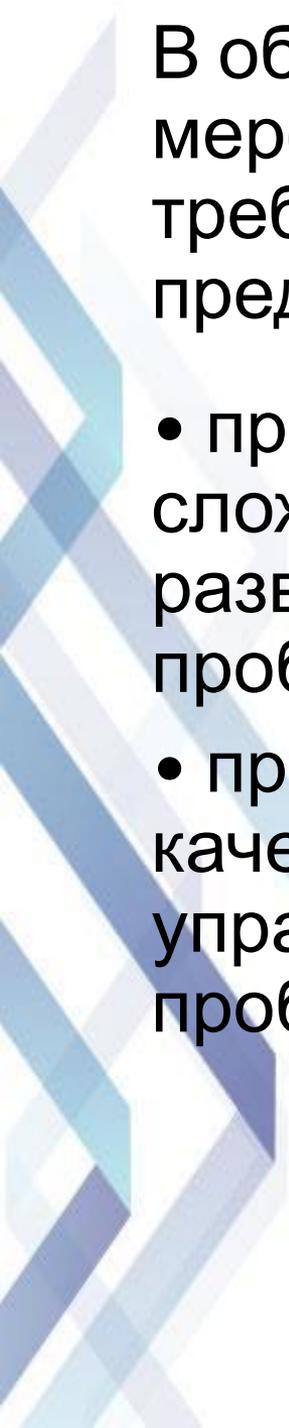


Рис. 1. Область возникновения контроллинга



Рисунок 1. Определение контроллинга



В общем случае можно выделить, по крайней мере, две проблемы, решение которых требует создания системы контроллинга на предприятии :

- проблема увеличения объема и системной сложности задач управления по мере развития предприятия (количественная проблема);
- проблема необходимости повышения качества и обоснованности вариантов управленческих решений (качественная проблема).

Таблица 2. Основные определения и задачи контроллинга

Автор	Определение: контроллинг – это	Задачи контроллинга
Дайле А. [32]	<ul style="list-style-type: none"> – процесс, понимаемый как овладение экономической ситуацией на предприятии. – процесс определения целей, планирования и контроля. 	<ul style="list-style-type: none"> – рост, развитие и прибыль компании. – сопоставление фактических и плановых показателей
Райхман Т. [30]	<p>поддержка функций менеджмента, ориентированная на определенные цели, осуществляемая с помощью системы сбора и обработки информации для планирования, координации и мониторинга.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – координация процесса планирования путем сбора и обработки информации; – мониторинг разработанных планов. – оценка информационных потребностей менеджеров, а также достижение удобной обработки и передачи информации.
Майер О. [41] Майер Э., Манн Р. [32]	<p>руководящая концепция эффективного управления фирмой и обеспечения ее долгосрочного существования.</p> <p>– система управления, ориентированная на будущее для обеспечения длительного функционирования предприятия и его структурных единиц.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – регулирования затрат результатов деятельности, план-факт анализ. максимизация прибыли.
Хан Д., Хунгенберг Х. [27]	<p>– система информационного обеспечения, ориентированного на результат управления предприятием.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – ориентация всех видов деятельности и решений на результат (прибыль) и эффективное использование потенциала, способствующего его получению.

Хорват П.[24]	<p>– комплексная межфункциональная концепция управления, целью которой является координация систем планирования, контроля и информационного обеспечения.</p>	<p>– содержательное и формальное построение системы информационного обеспечения и системы планирования и контроля. – текущая настройка обеих систем</p>
Вебер Й., Шаффер Ю. [26, 29]	<p>– процесс определения целей, планирования и контроля. – инструмент мониторинга и регулирования договорных отношений между принципалом (нанимателем менеджера) и агентом (менеджером).</p>	<p>– минимизация ограниченных ресурсов (средств) для достижения поставленной цели (эффективности) или достижение высоких результатов выполнения целевых показателей с учетом средств.</p>

Мнение со стороны



<https://www.youtube.com/watch?v=YPzkC1jhS00&t=23s>

Структура цикла контроллинга



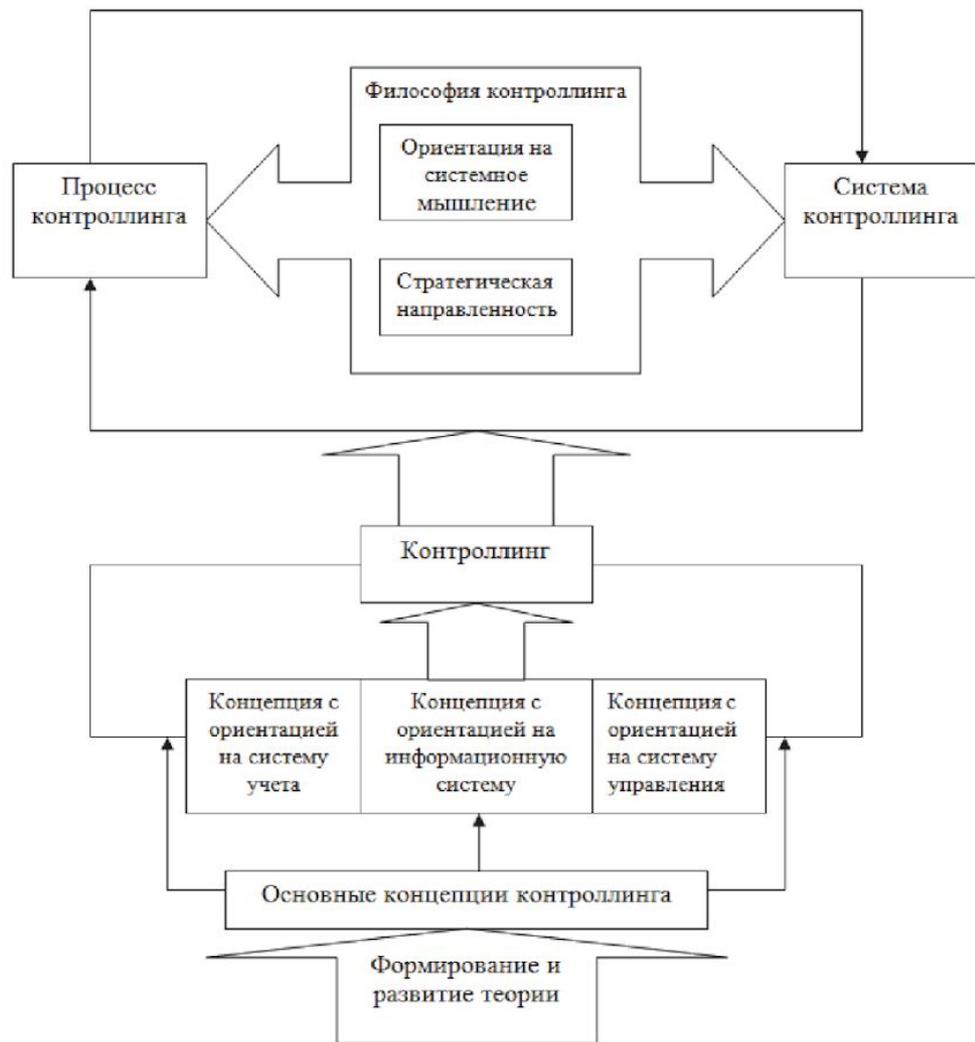


Рис. 1.1.2. Ключевые этапы генезиса теории контроллинга

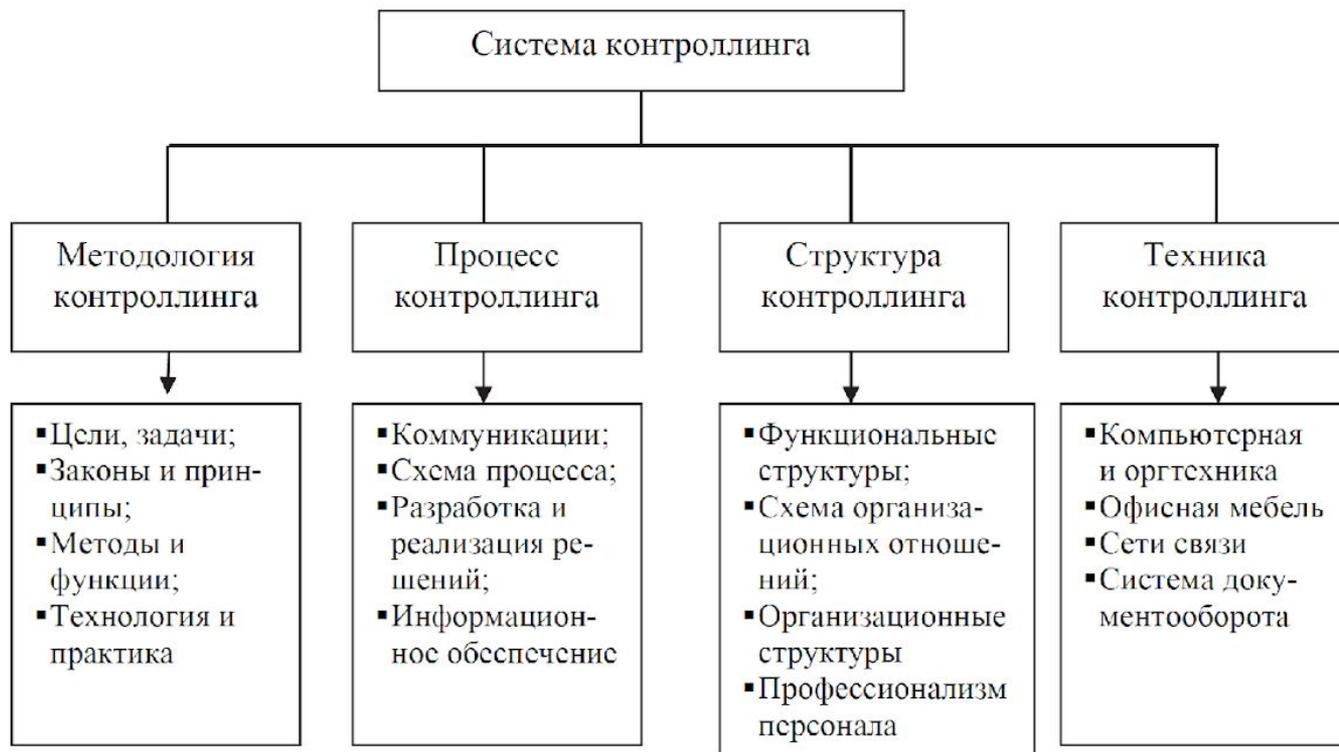


Рис. 1.2.1. Набор элементов системы контроллинга



Рис. 1.2.2 Блок-схема содержания метода контроллинга

Комплекс организационно – методических принципов контроллинга

Принцип	Сущность принципа
Целевая направленность действия каждого элемента	Направленность системы контроллинга на реализацию разработанной стратегии бизнеса. Для того чтобы быть эффективным, ему должен быть присущ стратегический характер с тем, чтобы он мог отражать основные приоритеты управления
Многофункциональность элементов системы	Этот принцип реализуется на практике через обеспечение системных планово-контрольных расчетов, их расщепление по приоритетным сферам бизнеса, научно обоснованном отборе подконтрольных сегментов, координации функций центров ответственности за результативное исполнение принятых решений
Ориентация на количественные стандарты	Эффективность контрольных действий значительно возрастает, если контролируемые стандарты деятельности выражены конкретными количественными показателями. Это не означает, что контроллинг не должен охватывать качественные аспекты деятельности. Речь здесь идет о том, что эти качественные аспекты должны встраиваться в систему количественных стандартов
Экономичность	Затраты на контроллинг должны быть минимизированы с позиций их адекватности его эффекту
Своевременность операций и гибкость	Это свойство заключается не в высокой скорости или частоте осуществления контрольно-управленческих функций, а в адекватности периодов контрольных действий периоду осуществления плановых заданий. Главное условие своевременности и гибкости контроллинга заключается в том, что он должен носить характер раннего предупреждения ухудшения бизнеса.
Простота построения связей в системе	Простые и четкие формы организации и методы контроллинга, построенного в соответствии с его целями.



Концепция контроллинга может быть представлена как технология управления областями финансово-хозяйственной деятельности компании, включающая в себя:

- определение целей деятельности;
- отражение этих целей в системе показателей;
- планирование деятельности и определение плановых (целевых) значений показателей;
- регулярный контроль (измерение) фактических значений показателей;
- исследование причин отклонений фактических значений показателей от плановых;
- разработка на этой основе корригативов управленческих воздействий по минимизации отклонений.

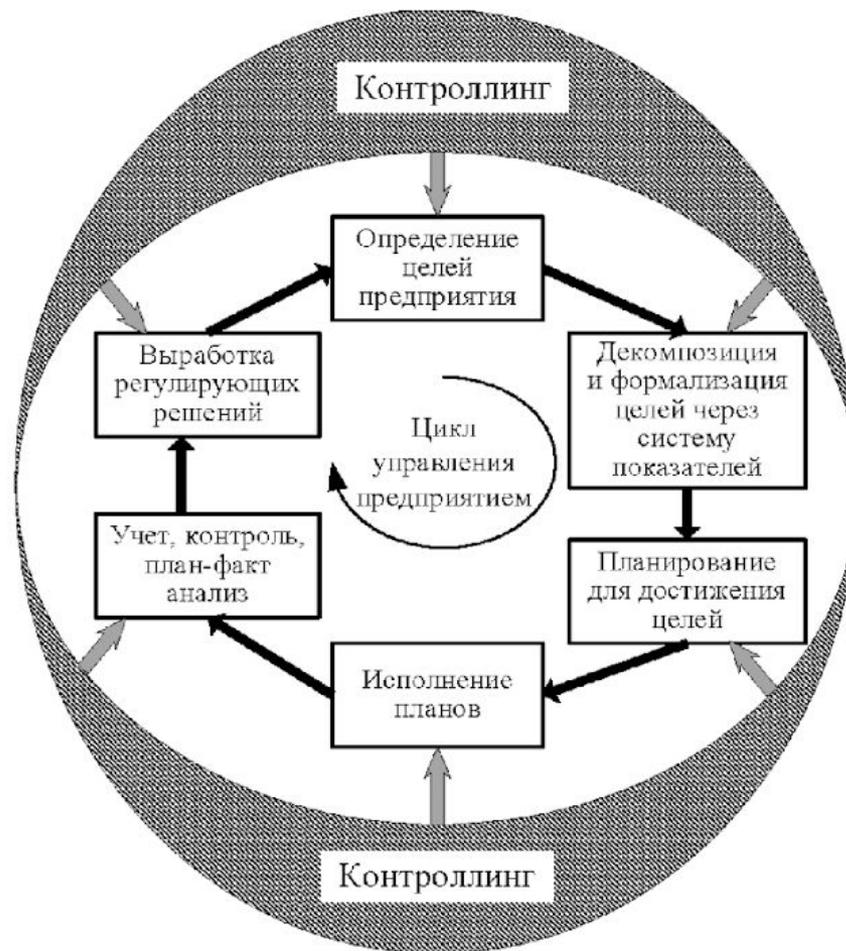
Основные функции контроллинга на предприятии:

- поддержка процессов формулирования целей развития предприятия, процессов стратегического (глобального, долгосрочного), оперативного планирования, а также планирования реализации инвестиционных и инновационных проектов предприятия;
- формирование требований к системе управленческого учета, структурных требований к данным информационной системы предприятия с целью получения входной достоверной информации (первичной и агрегированной), необходимой для решения задач контроллинга;
- контроль реализации планов, сравнение планируемых и фактических показателей, мониторинг динамики развития и состояния предприятия;
- аналитическая оценка протекающих на предприятии процессов, анализ причин возникновения разности плановых и фактических значений показателей, агрегирование учетной информации (борьба с проблемой «кладбища цифр») и представление компактной аналитической отчетности руководству для обеспечения ощущения «прозрачности» бизнеса у руководителя;
- выработка вариантов возможных регулирующих управленческих решений и оценка последствий их реализации;
- координация работы функциональных подразделений предприятия в процессе выработки и реализации управленческих решений;
- подготовка решений по «трансформации», совершенствованию самой системы управления, а также производственной системы, информационной системы предприятия с учетом быстрого изменения условий современных рынков, кризисов развития, возможных изменений миссии, целей и стратегии предприятия.

Аспекты деятельности контроллера

- Информационно-аналитический
- Методический
- Организационный
- Координационный
- Консультационный

Информационно – аналитическая и методическая поддержка системы контроллинга.



Задачи контроллинга в области учета:

- разработка структуры и состава первичных учетных данных как исходных для решения задач контроллинга;
- разработка или выбор методов учета внутренних и внешних учетных данных;
- унификация методов и критериев оценки деятельности предприятия и его подразделений

Задачи контроллинга в области планирования:

- • разработка технологии, алгоритмов, методов прогнозирования и планирования;
- • определение необходимой для прогнозирования и планирования исходной информации и источников ее получения;
- • поддержка менеджеров всех уровней при разработке базисных планов;
- • проверка планов на достоверность исходных данных, полноту и реализуемость;
- • составление сводного плана развития предприятия.

Задачи контроллинга в области контроля, анализа и регулирования:

- • определение контролируемых параметров («точек контроля»);
- • сравнение плановых и фактических значений показателей, создание системы «светофоров» для руководителя;
- • определение допустимых границ отклонений;
- • установление причинно-следственных связей, приведших к отклонениям от планов (дефектам);
- • разработка предложений по устранению возникших дефектов управления.

Задачи контроллинга в области информационно-аналитического обеспечения:

- • разработка архитектуры информационной системы для решения задач контроллинга исходя из специфики бизнеса;
- • разработка электронных форм представления информации руководителям (интуитивно понятных, прозрачных для понимания);
- • выбор программного инструментария для решения задач планирования, контроля, анализа и визуализации результатов.

Специальные задачи контроллинга:

- • сбор и аналитическая обработка данных о внешней среде;
- • сравнение предприятия с конкурентами;
- • обоснование вариантов слияния с другими предприятиями, открытия (закрытия) филиалов;
- • расчеты эффективности инвестиционных и инновационных проектов;
- • задачи «трансформации» бизнеса.



Задание на следующую пару

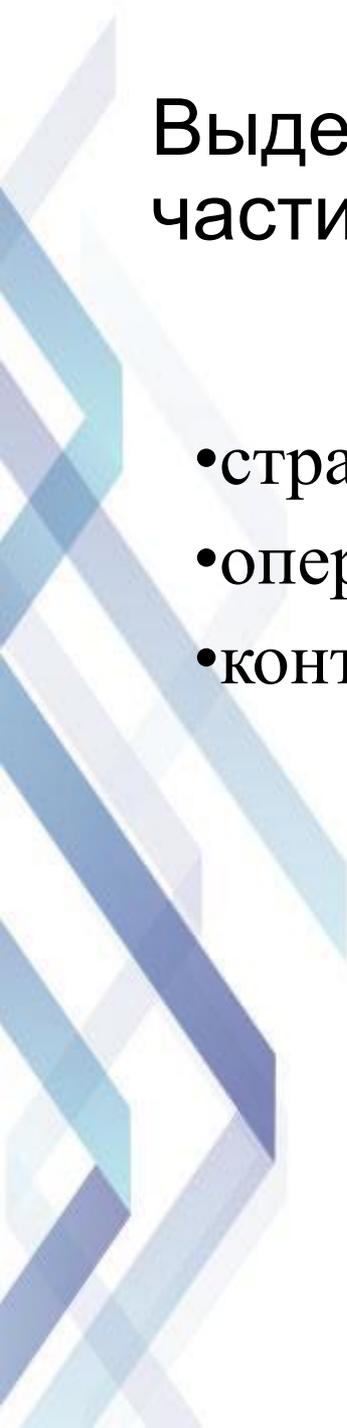
- Доклад про современные автоматизированные системы управления (в группах по 2-3 человека)

Лекция 2. Стратегический и оперативный контроллинг



Содержание лекции

- 1 Контроллинг – он не один (дальше спойлер)
- 2 Стратегический контроллинг
- 3 Оперативный контроллинг
- 4 Контроллинг проекта
- 5 Выводы



Выделяют также три взаимосвязанные части контроллинга:

- стратегический контроллинг,
- оперативный контроллинг,
- контроллинг проектов

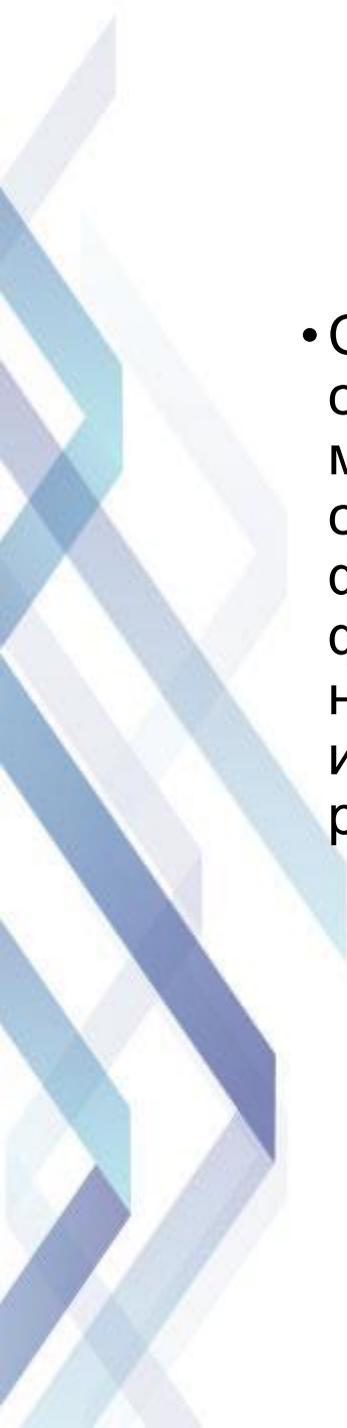
- 
- Стратегический контроллинг нацелен на реализацию имеющегося у предприятия потенциала в долгосрочном периоде и позволяет решать задачи выработки миссии, видения развития предприятия, формулирования стратегических целей и стратегий их достижения.

- 
- Оперативный контроллинг нацелен на достижение конкретных результатов в краткосрочном периоде (месяц—квартал).
 - Оперативные результаты выражаются в виде количественных показателей: прибыль, ликвидность, рентабельность.

- 
- Контроллинг проектов позволяет решить задачи подготовки управленческих решений в области реализации инвестиционных и инновационных проектов предприятия.

Таблица 3. Различия стратегического и оперативного контроллинга [30]

Наименование	Стратегический контроллинг	Оперативный контроллинг
Время	Долгосрочные планы	Средне- и краткосрочные планы
Ориентация	Долгосрочное существование фирмы	Прибыльность, ликвидность
Цели контроллинга	Достижение целей, раскрытие потенциала компании	Обеспечение эффективности внутренних процессов
Объекты контроля	Потенциалы для повышения эффективности деятельности предприятия	Прибыль, платежеспособность
Ориентация	Внутренняя и внешняя среда	Внутренняя среда
Измерение	Угрозы и возможности, вероятность и риск	Расходы и доходы, активы, капитал
Используемая информация	Внутренняя и внешняя	Внутренняя, стратегический контроллинг

- 
- Стратегический контроллинг – это подсистема стратегического управления, реализующая функцию методологической поддержки, путем выявления стратегических ориентиров на основе анализа факторов внутренней и внешней среды, определения и формализации промежуточных и конечных необходимых результатов и разработки инициатив по их достижению, с целью устранения ограничений развития предприятия.

- 
- Инструментами стратегического контроллинга называются SWOT-анализ, Gap-анализ, портфельный анализ и др. Рекомендуется использовать сбалансированные системы показателей, что является достаточно трудоемким для крупных развитых компаний, не говоря о малом бизнесе.

Лекция 3. БИЗНЕС-МОДЕЛЬ ПРЕДПРИЯТИЯ И СИСТЕМА КОНТРОЛЛИНГА



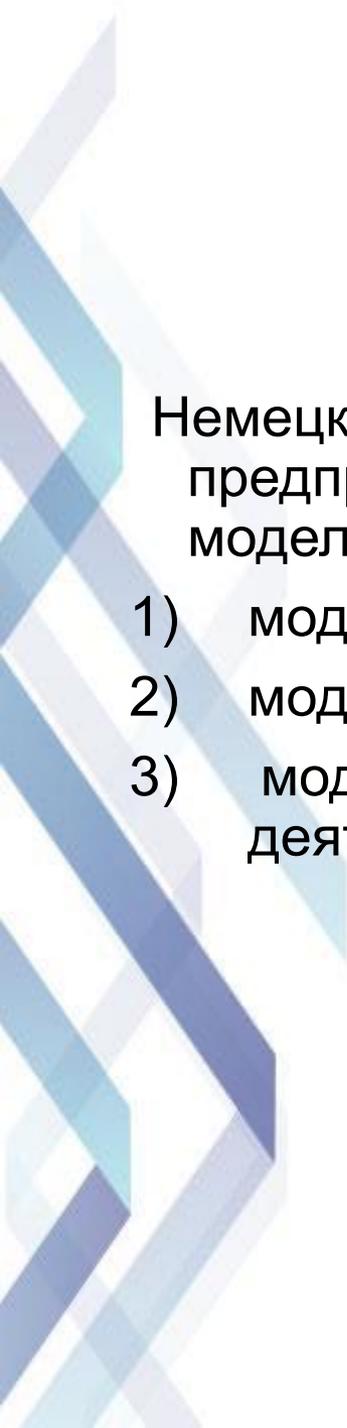
Содержание лекции

- 1 Теоретические модели, используемые при описании деятельности предприятия
- 2 Модели деятельности предприятия.
- 3 Методология структурно-функционального моделирования деятельности предприятия
- 4 Стандарт моделирования бизнес-процессов IDEF0
- 5 Выводы

- 
- Модель (от лат. *modulus* — мера, аналог, образец) может быть определена как некоторый материальный или мысленно представляемый объект, который является упрощенной версией прототипа, т. е. объекта моделирования. Основное требование к модели — повторять свойства прототипа так, чтобы это позволило достичь целей моделирования.

- 
- Чем сложнее объект моделирования, чем больше свойств и параметров прототипа необходимо учесть, тем сложнее получаемая модель. Часто при описании сложного объекта не удается создать одну универсальную модель и приходится разрабатывать и использовать несколько разнородных (по методологии построения) моделей одного и того же объекта

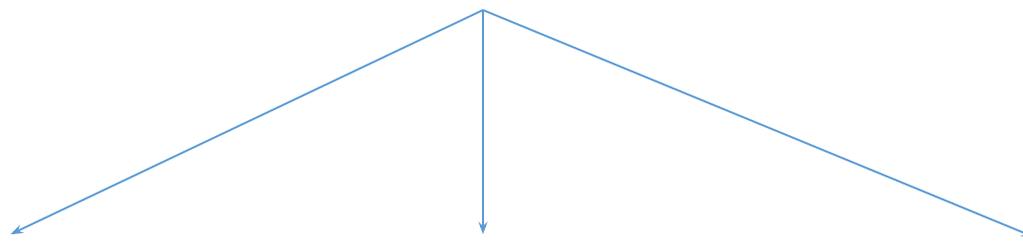
- 
- **Адекватность модели** — это соответствие ее свойств моделируемому объекту. При создании модели разработчик всегда балансирует на грани между точностью (приближенности к реальности) и сложностью построения
 - Предприятие, работающее в условиях современных динамично изменяющихся рынков, является примером одного из наиболее сложных для моделирования социально-технических объектов



Немецкий специалист в области контроллинга Д. Хан для описания предприятия предлагает использовать три взаимосвязанные модели:

- 1) модель теории принятия решений;
- 2) модель теории сложных систем;
- 3) модель теории договоров между заинтересованными в деятельности предприятия сторонами.

Типы моделей



- Позволяющие в достаточной степени адекватно отражать существующее состояние предприятия
(Модели AS-IS)

- Позволяющие прогнозировать будущее его состояние
(Модели TO-BE)

- Отражающие взаимосвязи протекающих на предприятии процессов

Виды моделей

- описательные;
- экономические (описание экономического процесса или явления);
- математические;
- статистические;
- процессные (описание бизнес-процессов);
- структурные (методология теории сложных систем);
- теоретико-множественные (модели теории множеств);
- оптимизационные

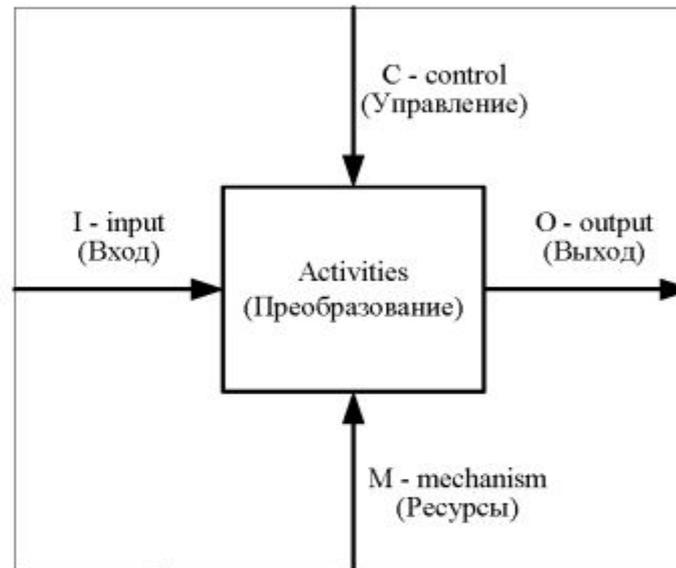
- 
- контроллеру для понимания и анализа деятельности всего предприятия необходимо собрать знания множества специалистов в единое целое, т. е. создать свою модель деятельности предприятия **(МДП)**.

- 
- МДП широко используются разработчиками корпоративных информационных систем (КИС), такими, как SAP, Oracle, IBM, Microsoft, SAS и др.
 - Помимо специальных методик разработки МДП, используемых крупными разработчиками КИС, существует ряд стандартизованных и успешно применяемых методологий создания МДП.

Методология структурного анализа SADT (Structured Analysis and Design Technique)

- Эту методологию в 1970-е годы разработал Д. Росс для нужд Министерства обороны США.
- В 1990 г. был принят международный стандарт моделирования бизнес-процессов IDEF0 (Integration Definition for Function Modeling)

- Основная идея, заложенная в стандарте, — построение древовидной функциональной МДП. На первом этапе функциональность предприятия описывается в целом, без подробностей.
- Такое описание называется контекстной диаграммой, которую обозначают А-0



Граница, которая отделяет разрабатываемую модель от внешнего мира

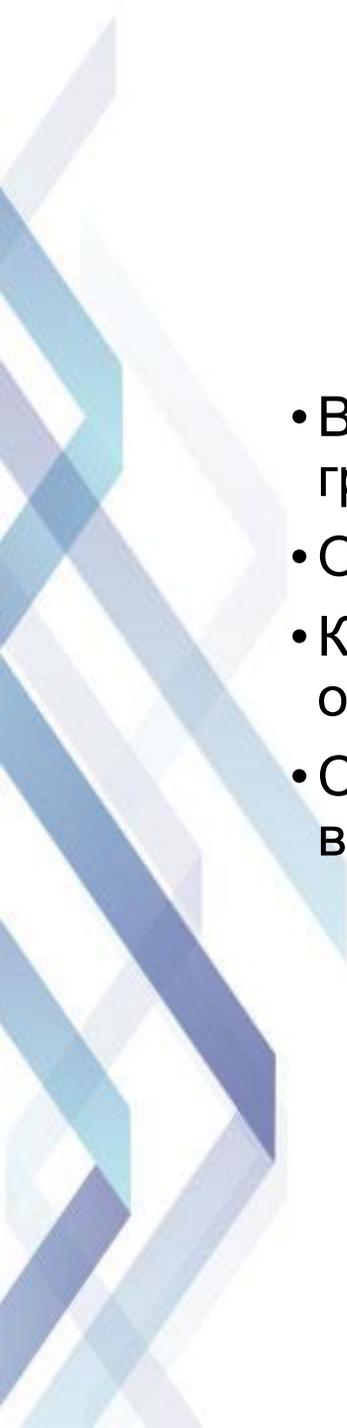
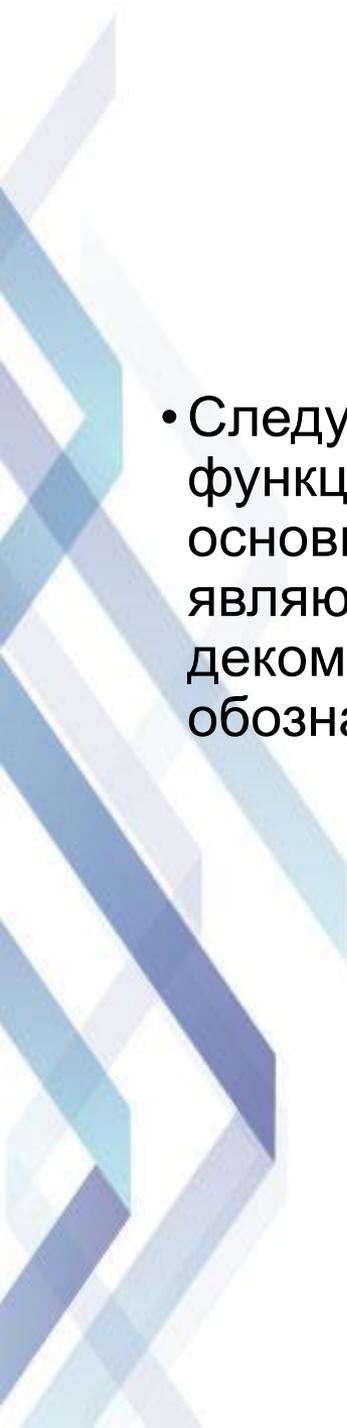
- 
- В стандарте IDEF0 используется самая простая графическая нотация из всех методологий МДП.
 - Она содержит только два элемента: блоки и стрелки.
 - Контекстная диаграмма определяет границу, которая отделяет разрабатываемую модель от внешнего мира.
 - Стрелки отражают связь создаваемой модели с внешним миром



Рис. П.4. Контекстная диаграмма А-0

- 
- Следующий этап после создания контекстной диаграммы — функциональная декомпозиция. Здесь выделяют все основные укрупненные процессы (функции), которые являются детализацией первого уровня. Диаграмму декомпозиции модели первого уровня в стандарте обозначают как A0

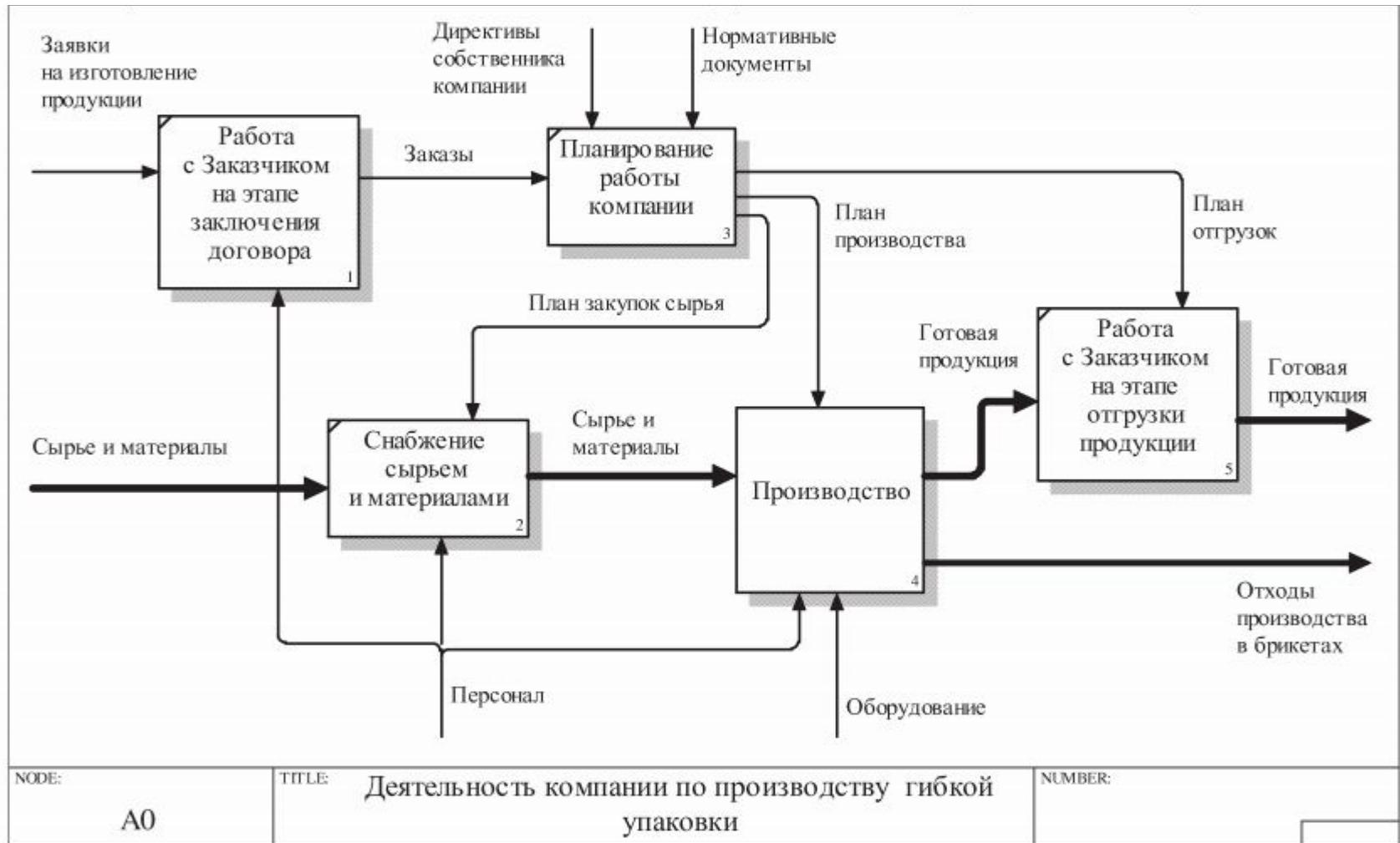
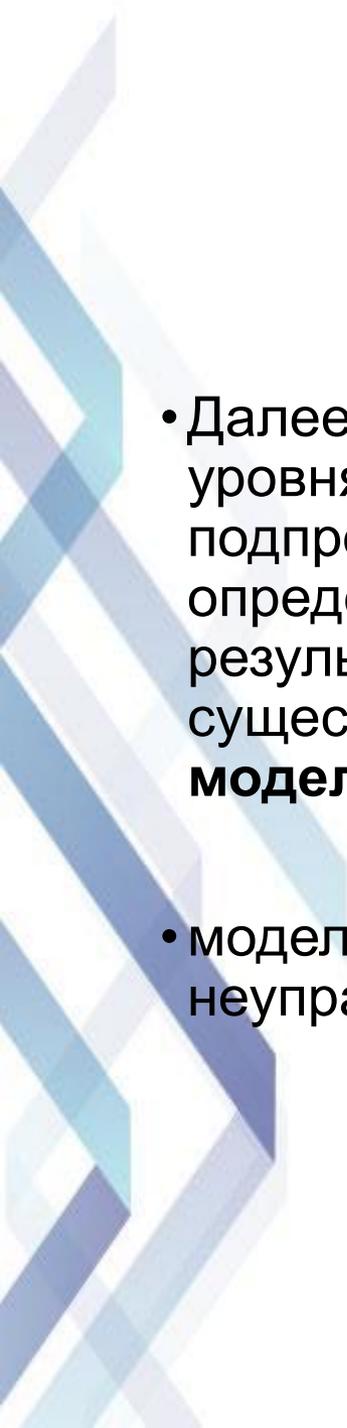
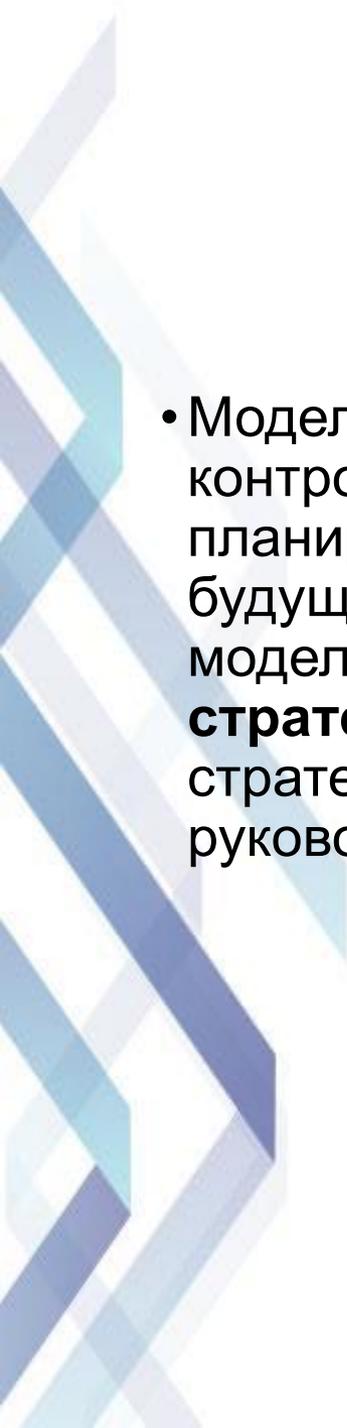


Рис. П.5. Диаграмма декомпозиции первого уровня А0

- 
- Далее любой блок или процесс из диаграммы первого уровня A0 может быть разделен на составляющие его подпроцессы. Процессную декомпозицию можно определить как моделирование «снаружи внутрь». В результате обследования предприятия строится модель существующего состояния деятельности предприятия — **модель AS-IS**
 - модель используется для выявления неэффективных и неуправляемых процессов

- 
- В результате анализа модели AS-IS появляется возможность построения **модели TO-BE**. Это модель новой организации бизнес-процессов на предприятии, к которой можно прийти, проведя реинжиниринг обнаруженных недостатков. Как правило, строятся несколько моделей TO-BE, из которых по принятому критерию выбирается лучшая

- 
- Модель ТО-ВЕ может быть использована при разработке контроллером одного из документов стратегического планирования — видения состояния предприятия в будущем. При этом определяется связь задач моделирования деятельности предприятия с задачами **стратегического контроллинга**, подготовки вариантов стратегических управленческих решений для высшего руководства.



<https://vc.ru/u/1271058-kseniya-dmitrieva/588385-it-modelirovanie-biznes-processov-cto-kak-zachem?ysclid=le6tg5wbzs419919170>

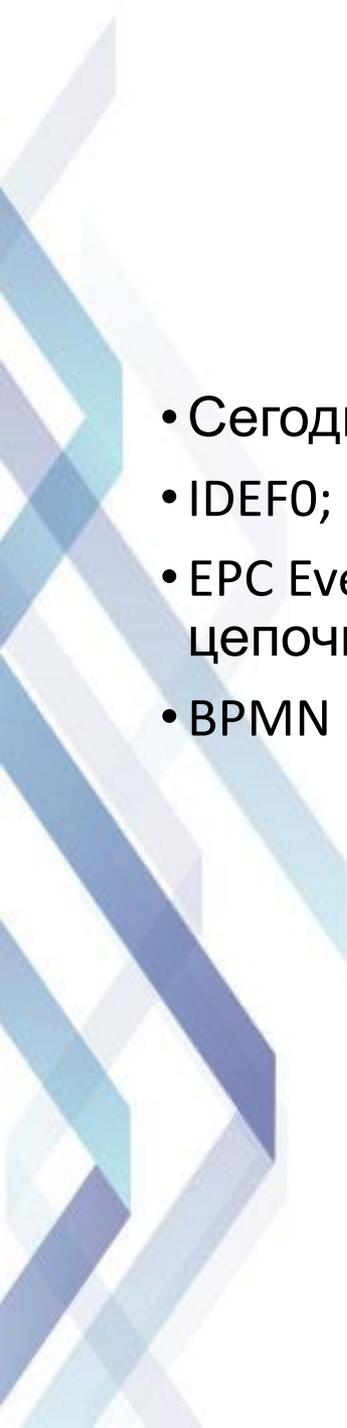
Помимо решения задач стратегического контроллинга МДП используются для решения следующих задач:

- выявления проблемных мест на предприятии, в том числе с использованием метода учета затрат по процессам (Activity Based Costing — ABC);
- формулирования основных направлений реинжиниринга бизнес-процессов;
- разработки регламентов, инструкций, стандартов, процедур, описывающих основные правила выполнения бизнес-процессов;
- выделения центров ответственности и формирования организационной и финансовой структуры предприятия;
- формирования структуры ключевых показателей эффективности (КПЭ), или Key Performance Indicator (KPI), по основным бизнес-процессам, добровольной сертификации предприятия на соответствие требованиям стандартам серии ISO 9000;
- использования на начальном этапе проектирования корпоративных информационных систем.

Для домашнего чтения

- [IDEF0 нотация: методология, виды и правила построения диаграмм, \(bpmn.pro\)](#)



- 
- Сегодня в мире наиболее популярны 3 нотации:
 - IDEF0;
 - EPC Event-Driven Process Chain - событийная цепочка **процессов**;
 - BPMN (Business Process Model and Notation) .

Лекция 4.

Формализованная постановка задачи создания системы контроллинга на предприятии



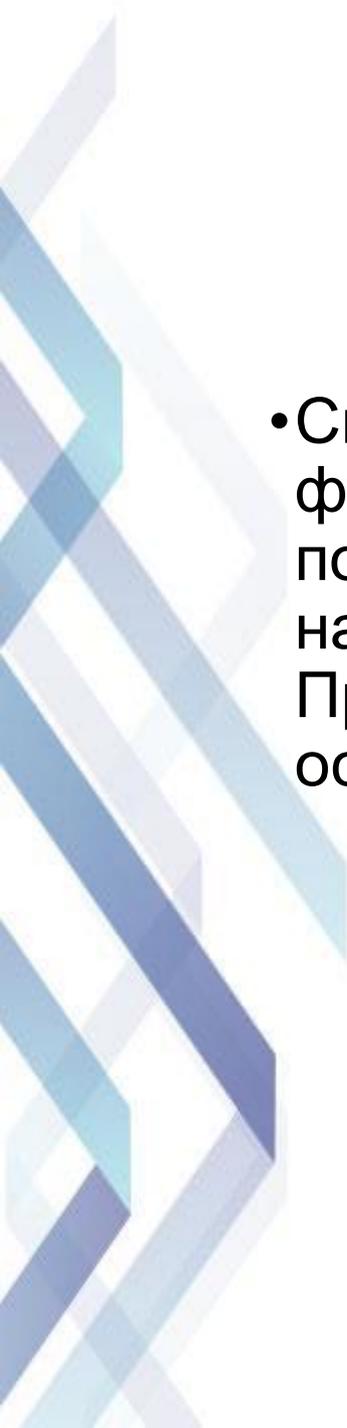
Содержание лекции

- 1 Система контроллинга как составной элемент системы управления предприятием.
- 2 Структурная модель системы контроллинга.
- 3 Процессная модель контроллинга на предприятии.
- 4 Формализация постановки задачи создания системы контроллинга на предприятии
- 5 Выводы

- 
- Для того чтобы стало возможным воплотить идеи контроллинга в жизнь, на конкретном предприятии должна быть создана собственная система контроллинга, которая будет иметь собственные ресурсы: материальные, информационные, программные, методические и кадровые.
 - На практике это означает, что на предприятии должен быть открыт новый инвестиционный проект по созданию такой системы.



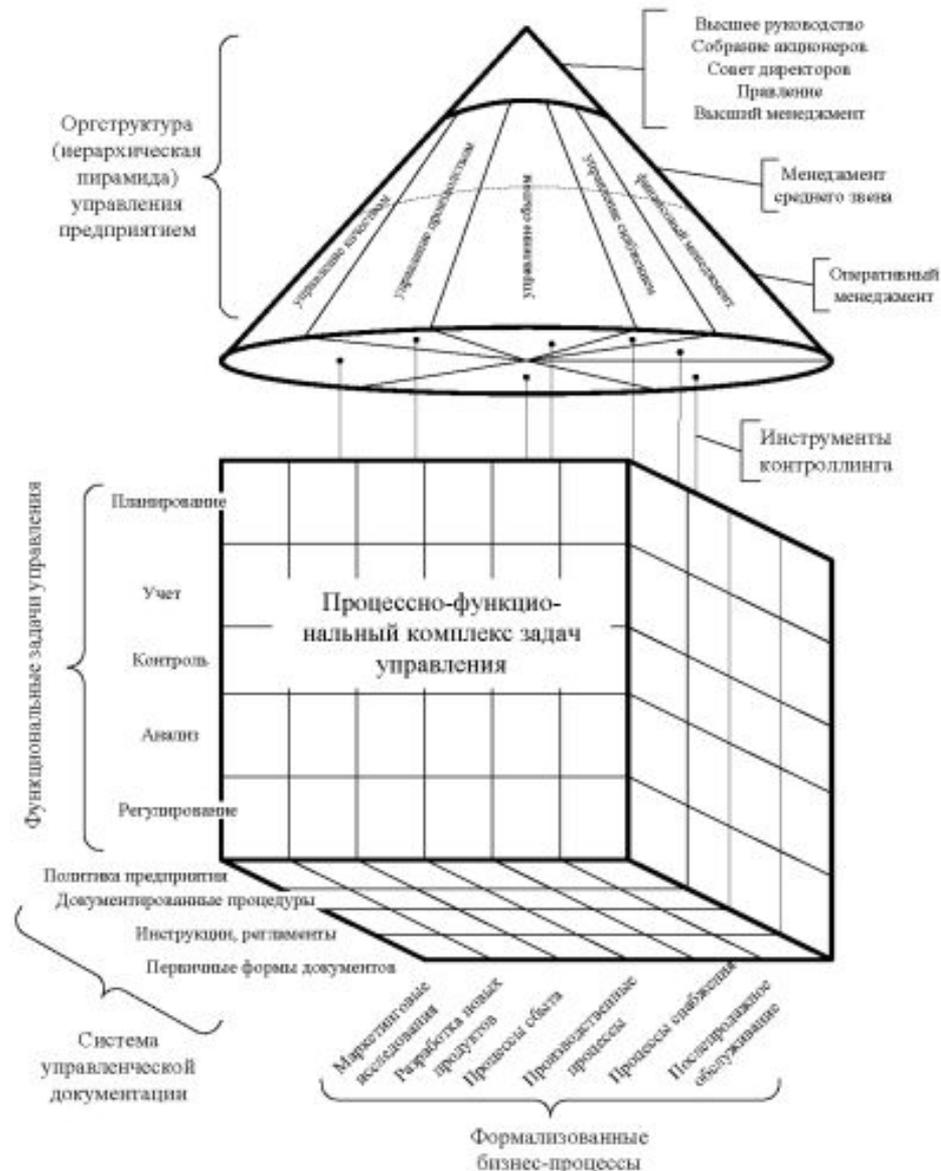
Рис. 4. Место системы контроллинга в сложной системе предприятия

- 
- Система контроллинга выполняет сервисные функции координации работы функциональных подразделений, методического обоснования наиболее важных управленческих решений. Принятие же самих управленческих решений осуществляется руководителями предприятия.

- 
- Цель создания системы контроллинга — подготовка и принятие в системе управления предприятием обоснованных решений, направленных на достижение глобальных стратегических и оперативных целей предприятия.

- 
- Структурная модель определяет место системы контроллинга в сложной системе предприятия, а также внутреннюю структуру самой системы контроллинга и взаимосвязи внутри нее. Используя аппарат алгебраического описания моделей, можно записать формальный вид структурной модели системы контроллинга следующим образом
 - **СКстр = < A, O, P >**,
 - где A — предметная область системы контроллинга;
 - O — множество подсистем системы контроллинга;
 - P — множество взаимосвязей между подсистемами системы контроллинга.

Предметная область системы контроллинга (множество А).



Основные элементы предметной области

- принятая на предприятии система делегирования управленческих полномочий (на рисунке изображена в виде иерархической пирамиды управления, построенной в соответствии с принятой на предприятии организационной структурой);
- множество функциональных задач управления, решаемых на предприятии (вертикальная часть куба на рисунке);
- система управленческой документации (горизонтальная часть куба на рисунке);
- множество формализованных бизнес-процессов (третье измерение куба процессно-функционального комплекса задач управления на рисунке).

Множество подсистем системы контроллинга (множество O).

- СКстр = < A, O, P > ,
- Составные части системы контроллинга следует выделять по принципам однородности решаемых задач, применяемого инструментария или используемых ресурсов: методических, программно-вычислительных, информационных, ресурсов персонала и др



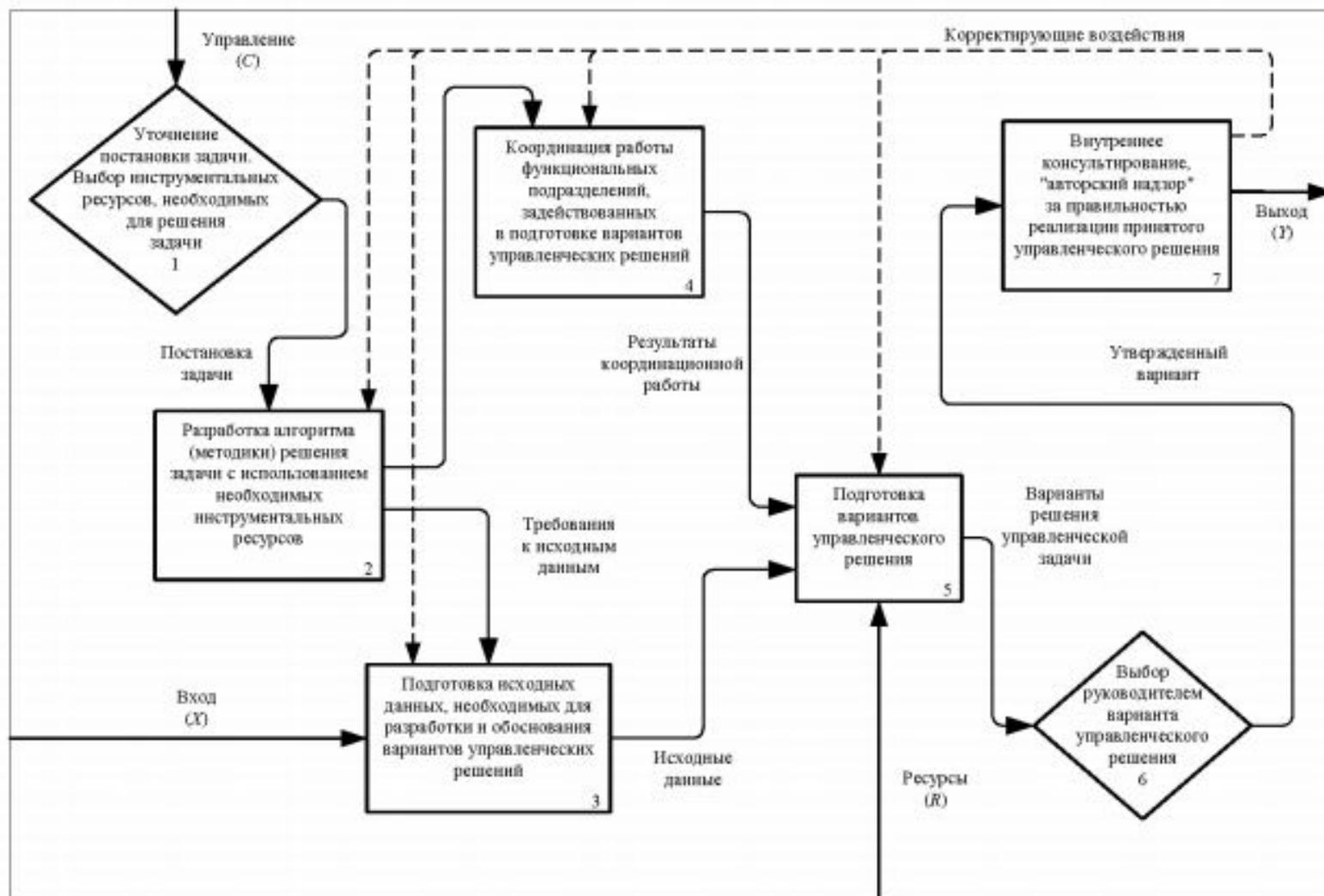


Рис. 6. Представление процессной модели контроллинга, разработанной с использованием стандарта моделирования бизнес-процессов IDEF0

Лекция 5. ИНСТРУМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО И ОПЕРАТИВНОГО КОНТРОЛЛИНГА





Цикл работ в области стратегического управления, как и работы в области любого вида управленческой деятельности, можно представить состоящим из выполнения пяти основных функций управления:

- планирования,
- учета,
- контроля,
- анализа
- регулирования.

- 
- Центральным пунктом стратегического управления является разработка стратегий (стратегических планов) — направлений действий по достижению стратегических целей предприятия

Вспоминаем этапы стратегического планирования

- Первый этап — поиск и формулирование стратегической цели.
- миссия и видение – формируем тут
- Миссия – что это?
- Видение компании — это будущие планы предприятия, предполагаемый вид или состояние предприятия в будущем (модель TO-BE)

MISSIONS

1

Обеспечиваем
наилучший
пользовательск
ий опыт для
своих клиентов
с помощью
своего
инновационного
оборудования,
программного
обеспечения и
услуг

2



Вдохновлять и
питать дух -
каждого человека,
с каждой чашкой
кофе, каждый
день, в любом
месте

3

Обеспечение
надежного,
эффективного и
сбалансированно
го снабжения
потребителей
природным газом,
другими
энергетическими
ресурсами и их
производными

4

Систематизиров
ать мировую
информацию и
сделать ее
общедоступной
и полезной.

5

Для легкого
ведения
бизнеса в
любом месте

Миссия Alibaba **“To make it easy to do business anywhere”**

Миссия Apple **“ to bringing the best user experience to its customers through its innovative hardware, software, and services.**

Миссия Google **“to organize the world’s information and make it universally accessible and useful.”**

Миссия Starbucks **“To inspire and nurture the human spirit – one person, one cup and one neighborhood at a time.”**

Видение Alibaba **“to build the future infrastructure of commerce. We envision that our customers will meet, work and live at Alibaba and that we will be a company that lasts at least 102 years.”**

Видение Apple **“We believe that we are on the face of the earth to make great products and that’s not changing.**

Видение Google **“to provide access to the world’s information in one click.”**

Видение Starbucks **“To establish Starbucks as the premier purveyor of the finest coffee in the world while maintaining our uncompromising principles while we grow.”**

Видение Hyundai - Прогресс для человечества

Второй этап — формирование и оценка стратегии

- Предполагается фиксация исходной ситуации, потенциалов и «стратегических люков» (разность между возможными и реально достигнутыми параметрами стратегических целей).
- Стратегия — это направление генерального пути предприятия от исходного состояния (AS-IS) к долговременной стратегической цели (TO-BE).

Третий этап — принятие стратегического решения.

- На этом этапе проводят сравнение и выбор наиболее важной стратегической альтернативы с использованием инструментария, имеющегося в арсенале системы контроллинга предприятия. На предприятии может быть утвержден документ: «Стратегический план (программа) развития предприятия на период до 20. . . г.»

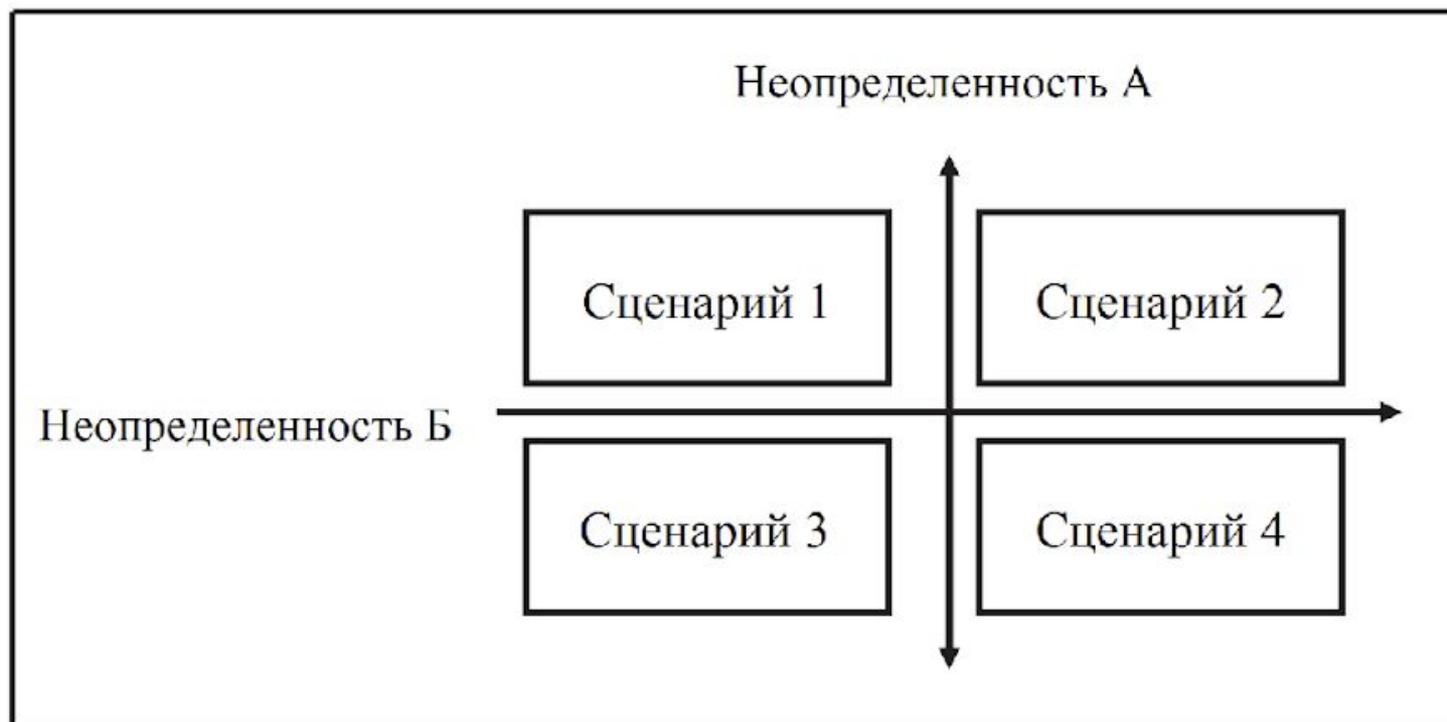
Основные инструменты стратегического контроллинга

- SWOT-анализ (метод управления по слабым сигналам);
- PESTLE-анализ (метод разработки сценариев развития бизнеса);
- GAP-анализ (анализ стратегических «разрывов»);
- матрица BCG;
- матрица Портера (модель пяти сил);
- ABC- и XYZ-анализ;
- метод бенчмаркинга;
- Метод Target Costing (целевых издержек);
- система сбалансированных показателей (ССП, или Balanced Scorecard — BSC),
- матрица Ansoff, методы прогнозирования, методы экстраполяции и интерполяции тенденций, методы экспертных оценок, метод мозгового штурма, метод Mind Map и многие другие.



Факторы внешней среды	Влияние	Возможные реакции компании
Политические	Какое влияние, в какой перспективе, какой важности	Что компания может сделать для минимизации воздействия или использования фактора в свою пользу
Фактор 1	XX	XX
Фактор 2	XX	XX
Фактор 3	XX	XX

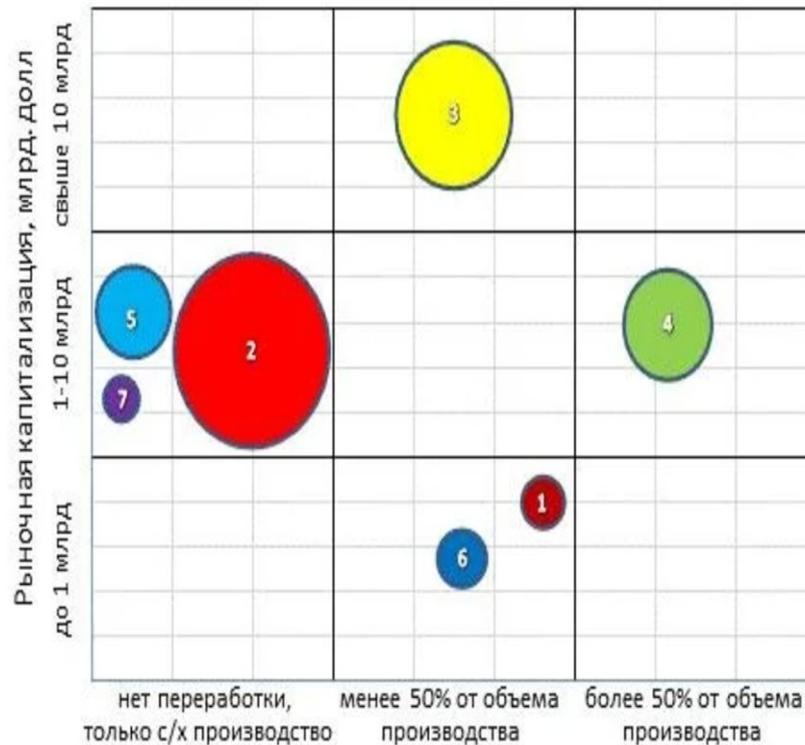
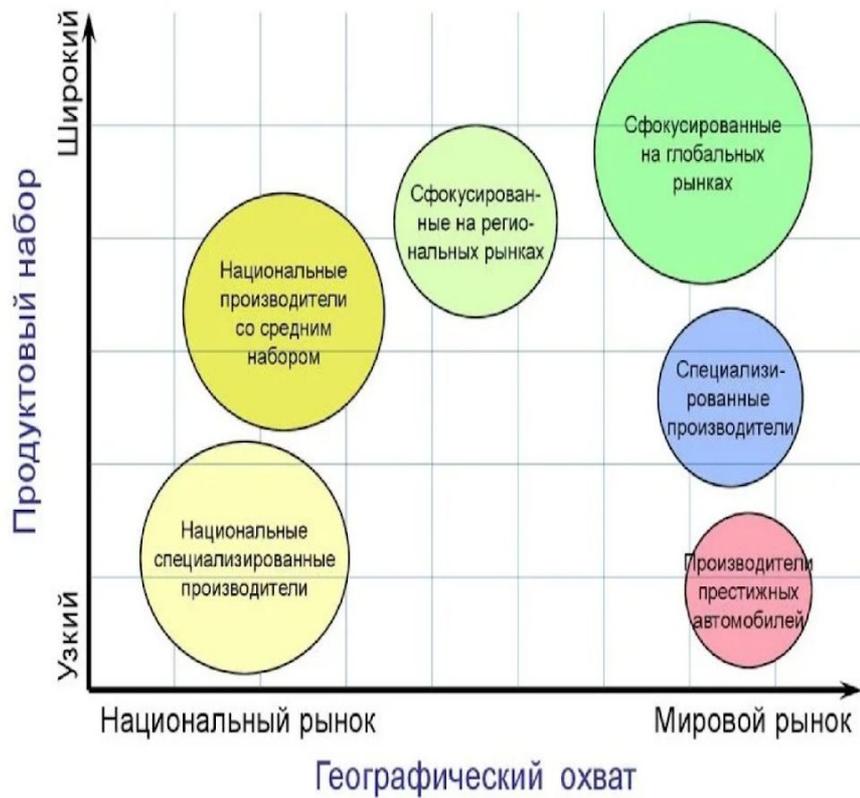
Сценарный крест

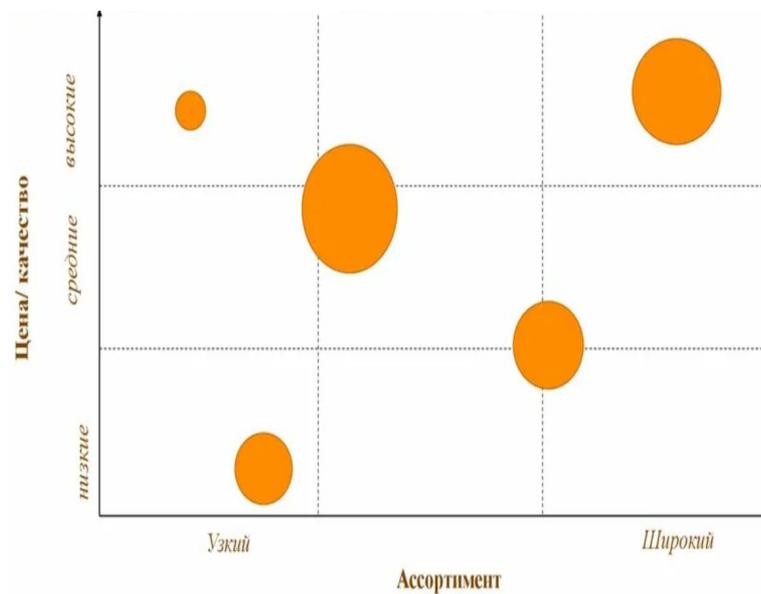
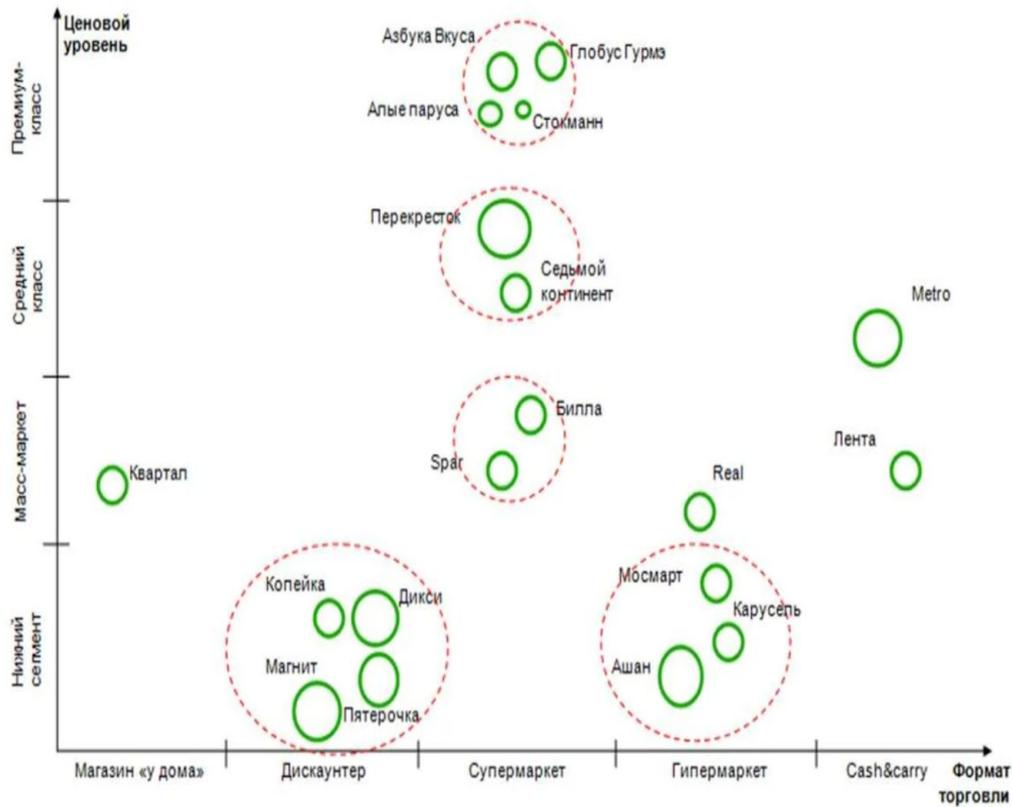




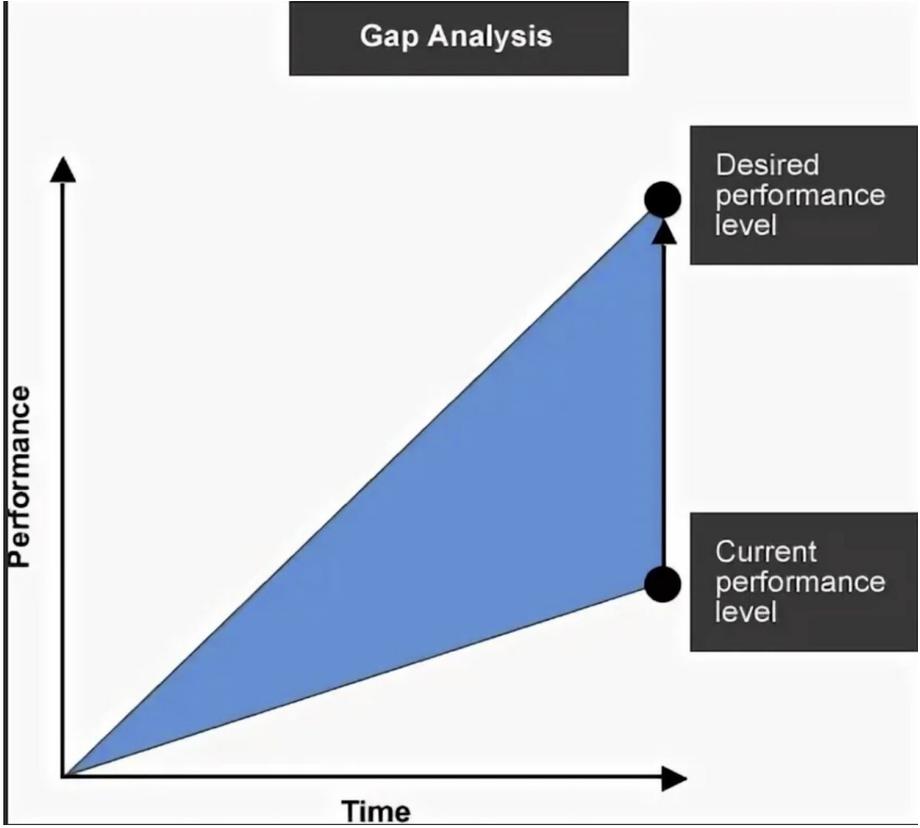












- [ABC-XYZ-анализ: как выделить самые «ходовые» товары — Торговля на vc.ru](#)



Бенчмаркинг – ЧЕМ ОТЛИЧАЕТСЯ ОТ АНАЛИЗА КОНКУРЕНТОВ

систематическая деятельность, направленная на поиск и оценку лучших примеров бизнес практики и обучение на этих примерах.



- внутренний (с другими подразделениями фирмы)
- сравнение с конкурентами
- сравнение с «лучшими из лучших»

<https://trends.rbc.ru/trends/education/61540f1e9a7947ed382de149>

Таргет-костинг

- Метод таргет-костинг применяется в автомобильной промышленности, машиностроении, электронике, приборостроении и др.
- Предприятия, использующие данный метод, как правило, выпускают широкий ассортимент продукции мелкими сериями.
- Применение метода таргет-костинг нацелено на повышение рентабельности производимого продукта, которое достигается тем, что на каждом этапе создания продукта организация придерживается целевых норм затрат.
- В основном метод таргет-костинг применяется и наиболее эффективен на этапе разработки и проектирования нового продукта. Помимо этого данный метод может использоваться для снижения себестоимости уже существующего продукта и при планировании производственного процесса.

Матрица Ансоффа



		Описание продукта	
		существующий продукт	новый продукт
Описание рынка	существующий рынок	стратегия проникновения	стратегия развития продукта
	новый рынок	стратегия развития рынка	стратегия диверсификации

Структура системы контроллинга

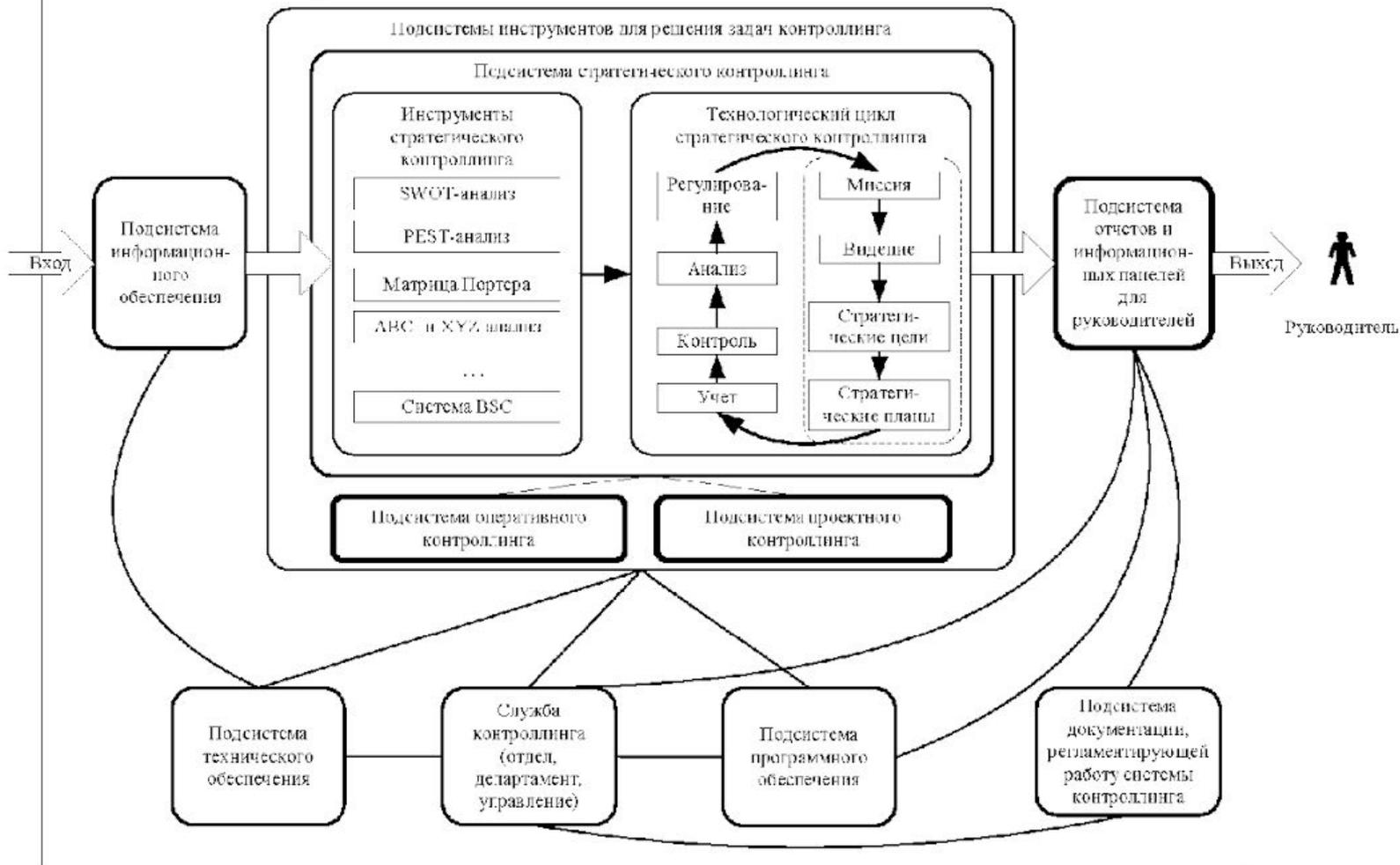


Рис. 7. Структурная схема системы контроллинга с детализированной подсистемой инструментов стратегического контроллинга



Понятия производственной, организационной и финансовой структуры предприятия.

- 
- Организационная структура управления предприятием — это состав (перечень) отделов, служб и подразделений в аппарате управления, системная их организация, порядок распределения функций управления по различным уровням и подразделениям управленческой иерархии.

- 
- Основой для построения организационной структуры управления предприятием является производственная структура, включающая в себя основные, вспомогательные и обслуживающие процессы.
 - В 1980-х годах в европейских странах стала популярной концепция центров ответственности (ЦО), которые иногда называют центрами финансового учета.
 - Они стали выделяться на крупных децентрализованных предприятиях в рамках существующей организационной структуры. Структура с выделенными ЦО получила название финансовой, но она не отменяет организационную структуру предприятия

- 
- Финансовая структура формируется исключительно для целей управленческого учета и контроллинга, а именно для оптимального планирования и бюджетирования. Центр ответственности — это структурное подразделение (или сразу несколько подразделений) либо должностное лицо, которое отвечает за определенные ресурсы и соответствующие бюджеты.
 - Выделяют несколько видов ЦО

Виды ЦО, примеры показателей и бюджетов, за которые они отвечают

Виды ЦО	Пример соответствующих подразделений в организационной структуре	Показатели, за которые отвечает ЦО	Пример бюджетов, за которые ЦО несет ответственность и на основе которых составляет отчеты
ЦИ	Дивизион. Филиал. Дочернее предприятие	$R = П/А = (В - З)/А$, где R – рентабельность активов ЦИ; $П$ – прибыль ЦИ; $В$ – выручка ЦИ; $З$ – затраты ЦИ; $А$ – активы, оцененные в денежных единицах, которые находятся в распоряжении этого ЦИ	Прогнозный баланс. Бюджет движения денежных средств. Бюджет прибыли и убытков
ЦП	Дивизион. Производственное подразделение со своим отделом сбыта	$П = В - З = ц \cdot О - З$, где $ц$ – цена изделия; $О$ – количество изделий в штуках	Бюджет прибыли и убытков. Бюджет реализации. Бюджеты затрат по данному ЦП
ЦВ	Отдел сбыта	$В = ц \cdot О$	Бюджет реализации. Бюджет доходов от неосновных видов деятельности
ЦЗ	Производственное подразделение. Цех. Отдел маркетинга	$З$	Бюджет прямых общепроизводственных затрат производственного цеха. Бюджет расходов на маркетинговые мероприятия

- **В центр инвестиций (ЦИ)** могут входить, в свою очередь, несколько центров прибыли (ЦП), а в ЦП могут входить **центр выручки (доходов) (ЦВ)** и **центры затрат (расходов) (ЦЗ)**. Низовые звенья, на которые напрямую без распределения могут быть отнесены затраты, называются местами возникновения затрат.
- **Центр затрат** — структурное подразделение, в котором можно организовать нормирование, планирование и учет определенных издержек, связанных с определенными ресурсами.
- **Центры выручки** часто создают, когда необходимо резко увеличить объемы реализации. Работа руководителей ЦВ оценивается на основе такого показателя, как выручка или процент от выручки.

- 
- Сфера влияния руководителя ЦП более широкая, чем руководителя ЦЗ или ЦВ. Она охватывает влияние на отпускные цены на продукцию, объем потребляемых ресурсов, уровень деловой активности и т. д.
 - Руководитель ЦИ отвечает за эффективное использование активов, которые относятся к данному ЦИ



Цели формирования финансовой структуры предприятия:

- упрощение разработки и внедрения системы бюджетирования;
- упрощение процедуры контроля за выполнением бюджета;
- улучшение системы стимулирования и мотивации персонала.

Основные требования, которые предъявляются к ЦО, соответствующим показателям и формам отчетности

- желательно, чтобы по основным издержкам предприятия были выделены те ЦЗ, для которых эти издержки являются прямыми;
- для оценки деятельности ЦО наряду с количественными показателями должны быть использованы качественные показатели;
- в каждом ЦО должны быть разработаны показатели для измерения результатов деятельности;
- руководители ЦО должны нести ответственность только за те показатели, на которые они могут влиять.

- 
- В финансовой структуре ряда западных предприятий выделяются так называемые сервисные центры — организационные единицы предприятия, оказывающие услуги другим ЦО на основе внутренних трансфертных цен. Затраты сервисных центров распределяются согласно объемам потребляемых услуг (продукции).
 - Иногда сервисным центрам дают право выходить на внешний рынок со своими услугами (например, если есть не полностью загруженные транспортные или складские мощности).
 - Это позволяет заинтересовать подразделение в повышении его эффективности и более точно распределить затраты на потребляющие подразделения.

Пример многоступенчатого расчета маржинальной прибыли для оценки эффективности работы ЦП

№ п/п	Показатели	Значения показателей для различных ЦП, тыс. руб.		
		ЦП1	ЦП2	ЦП3
1	Выручка	100	200	150
2	Прямые производственные затраты ЦП	20	60	80
3	Маржинальная прибыль 1	80	140	70
4	Прямые затраты ЦП на маркетинг, сбыт	10	15	5
5	Маржинальная прибыль 2	70	125	65
6	Прочие прямые затраты ЦП	5	50	10
7	Маржинальная прибыль 3	65	75	55
8	Косвенные затраты ЦП (отнесенные на него при распределении)	10	20	5
9	Маржинальная прибыль 4	55	55	45
10	Косвенные затраты головной фирмы (общехозяйственные затраты, которые можно не распределять, чтобы не исказить результат)	25		
11	Результат деятельности предприятия	130		

- 
- Наиболее справедливыми критериями эффективности для оценки работы ЦП является маржинальная прибыль третьего и четвертого уровней, так как на косвенные затраты головной фирмы (административно-управленческие расходы) ЦП прямого влияния не оказывают.

Про маржинальный доход и точку безубыточности

- [Точки безубыточности и неприбыльности: сколько надо продавать, чтобы работать в «ноль», а сколько — чтобы в прибыль — Офлайн на vc.ru](#)



Маржа (ден.ед.) = Выручка – Переменные затраты

Точка безубыточности
в натуральном выражении = $\frac{\text{Постоянные затраты}}{\text{Цена на ед. товара} - \text{Переменные затраты на ед. тов.}}$

Лекция 5.

Основные подсистемы и методы учета затрат и результатов деятельности предприятия



- 
- В зависимости от целей создания системы управленческого учета, потребностей в информации и возможностей ее сбора, переработки и анализа на предприятии могут применяться разные виды учета затрат и результатов, калькулирования себестоимости. В этом контексте говорят о подсистемах учета.

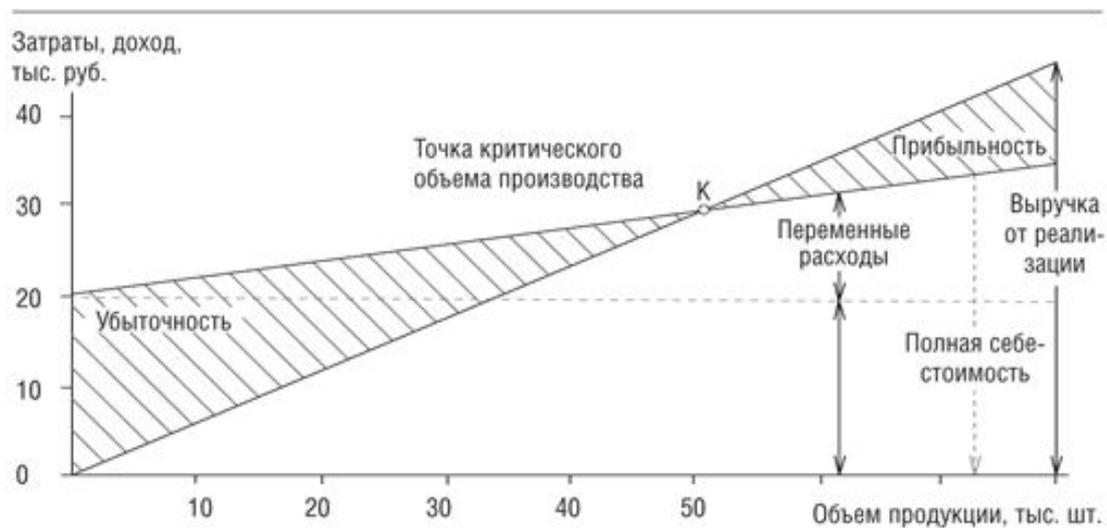
- 
- Практически на каждом предприятии формируется своя уникальная система управленческого учета как результат комбинации различных подсистем учета затрат.
 - Например, с точки зрения объектов учета можно выделить подсистемы учета по видам затрат, по местам возникновения затрат, по продукции (работам, услугам), регионам, клиентам.
 - По такому критерию, как происхождение данных, можно выделить подсистему учета прошлых, плановых или нормативных затрат (и соответствующую калькуляцию себестоимости).
 - По критерию полноты включения в себестоимость продукции (работ, услуг) выделяют подсистему учета полных затрат и калькулирования полной себестоимости и подсистему учета неполных затрат и калькулирования неполной(ограниченной) себестоимости. Подсистему неполного учета затрат часто называют **«директ-костинг»**



- **1. Метод полного поглощения затрат (Absorption Costing)** включает в себестоимость все расходы, независимо от их характера. Они делятся на:
 - **прямые затраты**, их можно отнести к конкретному товару: если его снимают с производства, расходы уйдут или значительно уменьшатся;
 - **косвенные** связаны с производством многих продуктов, их невозможно отнести к чему-то напрямую.
- **2. Метод прямых затрат (Direct Costing)** классифицирует затраты в зависимости от того, как влияет на них изменение объема выпускаемой продукции и относит на себестоимость только переменные затраты:
 - **переменные** меняются в зависимости от объема выпуска;
 - **постоянные** остаются неизменными, сколько бы товара не было произведено. Постоянные затраты суммируются и относятся на финансовый результат в конце расчетного периода, например, месяца.

- Под термином **“директ-костинг”** (*direct costing*) обычно понимают метод учета в контроллинговой системе. **Метод “директ-костинга”** строится на определении реальной величины стоимости продукции и услуг. Стоимость продукции и услуг в методе “директ-костинг” не зависит от сосчитанных условно-постоянных расходов, а также накладных расходов. *Direct costing* или *direct cost* дословно переводятся как прямая стоимость.
- Дополнительно **понятие “директ-костинг”** можно определить как систему или метод, при помощи которого осуществляется расчет работ, услуг и продукции по неполной себестоимости. Система “директ-костинга” подразумевает, что при расчете в себестоимость должны быть включены все расходы кроме так называемых общехозяйственных.

Связь между объемом произведенной продукции, затратами на производство и прибылью от реализации

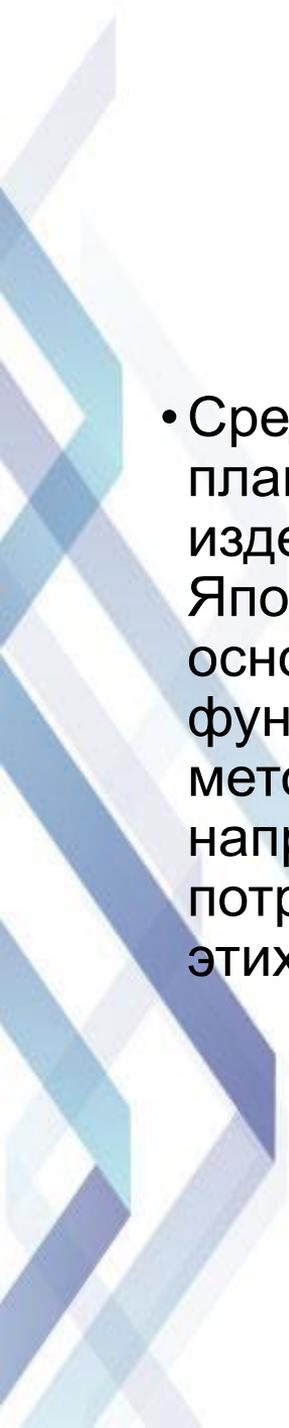


- В последние годы стали популярны и другие методы, в основе которых лежат давно известные принципы учета затрат. Так, с 1980-х годов в западных странах, особенно в США и Германии, стал популярен метод учета затрат по процессам — Метод расчета себестоимости ABC (activity based costing)
- это калькулирование расходов по отдельным видам деятельности, в соответствии с их фактическим потреблением. Чтобы отнести издержки на выпускаемую продукцию, используют носители затрат, которые также называют драйверами затрат.
- Имеется в виду учет полных затрат, поскольку учитываются как прямые, так и косвенные затраты, но объектом учета является единица подпроцесса. В рамках главного процесса (например, сбыта) выделяются подпроцессы, на которые ряд затрат можно отнести напрямую либо пропорционально так называемому драйверу, являющемуся, по сути, фактором, влияющим на эти затраты.

Пример [Расчет себестоимости методом ABC \(upr.ru\)](#)

- [Расчет себестоимости методом ABC \(upr.ru\)](#)

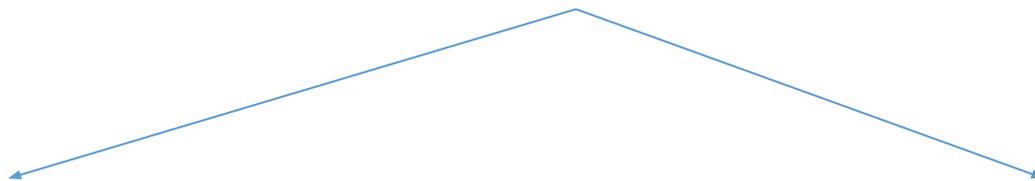


- 
- Среди относительно новых методов калькулирования плановой себестоимости можно назвать метод целевых издержек (Target Costing). Он получил распространение в Японии с 1970-х годов, позднее в США и Европе. В его основе лежит известный в СССР еще с конца 1940-х годов функционально-стоимостной анализ, по сути, являющийся методом технико-экономического исследования систем и направленный на оптимизацию соотношения между их потребительскими свойствами и затратами для достижения ЭТИХ СВОЙСТВ



ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СТРАТЕГИИ

Эффективность стратегии



Внешняя

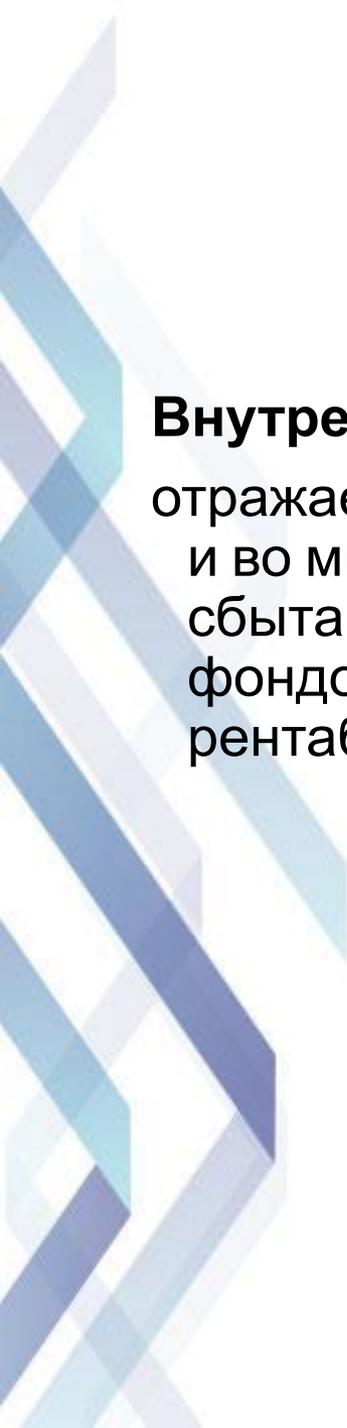
Внутренняя

Внешняя эффективность

- отражает степень соответствия деятельности организации требованиям внешней среды и выражается такими показателями, как доля рынка и её динамика, объём продаж и его динамика, уровень удовлетворённости обслуживания клиентов, увеличение клиентской базы и т. п.

Может быть определена с помощью:

- - выявления степени заполнения стратегического разрыва между реальной и желаемой стратегической позицией организации, для чего сначала определяются слабые стороны предприятия и мероприятия по их преодолению, а затем оценивается степень выполнения этих мероприятий;
- - оценки конкурентных преимуществ, полученных в результате реализации стратегий;
- - определение степени удовлетворения потребностей рынка за счёт реализации стратегий и сбалансированности стратегических зон хозяйствования организации.



Внутренняя эффективность стратегии

отражает реализуемые внутри предприятия бизнес-процессы и во многом определяется уровнем издержек производства и сбыта: производительность, материалоёмкость, фондоёмкость, зарплатоёмкость, энергоёмкость, рентабельность продукции, текучесть кадров и т. п

Основные подходы к оценке эффективности стратегии

Эффективность стратегии как эффективность деятельности компании

1. Показатели эффективности.
2. Показатели использования человеческих ресурсов.
3. Показатели, характеризующие состояние внешней среды.
4. Показатели,

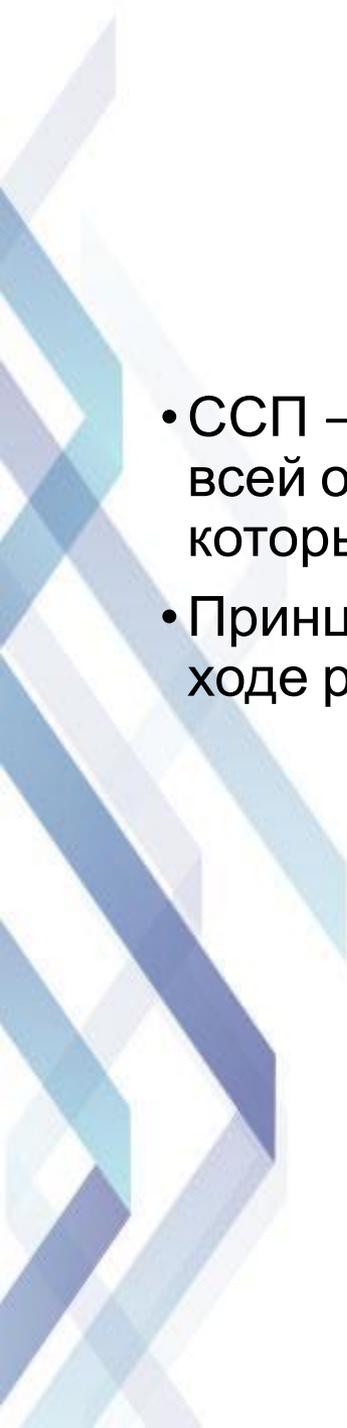
Эффективность стратегии как степень достижения целей

Эффективность стратегии через критерии оценки стратегии

1. Последовательностью
2. Согласованностью
3. Осуществимостью
4. Приемлемостью
5. Устойчивостью и т.д.

СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ

- Сбалансированная система показателей (ССП) — это принцип переноса и решения больших задач путем установки серии меньших, но более простых, для формирования плана операционной деятельности и контроля за тем, как все будет реализовано.
- ССП — это инструмент интеграции стратегических идей и еже-дневной деятельности подразделений и сотрудников.

- 
- ССП — это способ определения эффективности работы всей организации. В основе лежат стратегические планы, которые отображают важнейшие бизнес-аспекты.
 - Принцип подразумевает план, достижение и корректировку в ходе реализации, путем объединения всех подразделений.

Модели оценки эффективности организаций

Модели

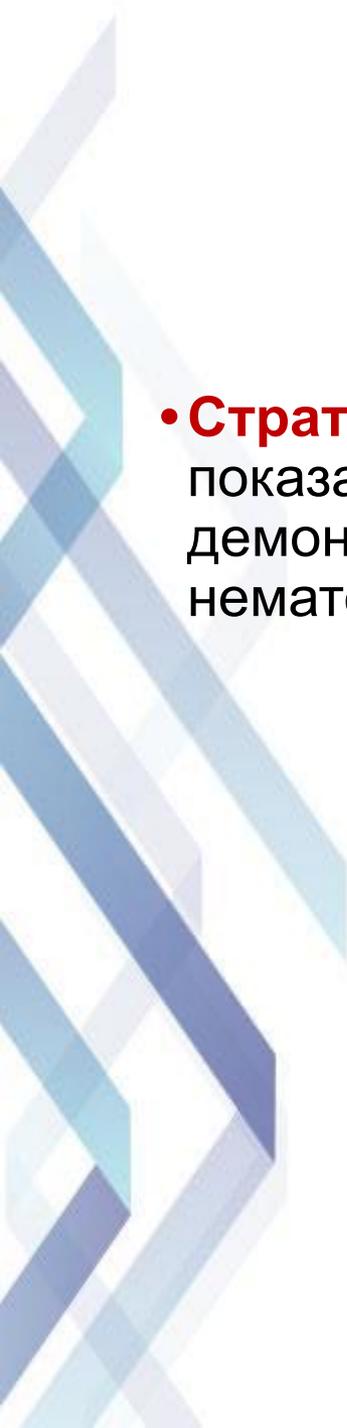
Модели				
Модель сбалансированной системы показателей Лоренца Мейсела	Balanced Scorecard System (система сбалансированных показателей Нортон-Каплана)	Пирамида эффективности К. МакНейра, Р. Ланча и К. Кросса	Economic Value Add (добавленная экономическая стоимость)	EP2M (Effective Progress and Performance Measurement) Кристофера Адамса и Питера Робертса

Сбалансированная система показателей Нортон и Каплана



ПЕРСПЕКТИВЫ

<p>ФИНАНСЫ</p> <p>Каких финансовых показателей мы должны достичь, чтобы соответствовать требованиям акционеров и кредиторов</p>	<p>Финансовые показатели эффективности текущей деятельности организации. В банках обычно используются показатели рентабельности, качества активов, себестоимости продуктов/клиентов, динамики объемных показателей, процентной маржи и т.д.</p>	<p>Показатели</p> <p>1. 2. 3. ... X.</p>	<p>Текущее значение</p> <p>.....</p>	<p>Целевое значение</p> <p>.....</p>	<p>Динамика за период</p> <p>.....</p>
<p>КЛИЕНТЫ</p> <p>Как мы должны работать с клиентами, чтобы соответствовать нашему видению и достигать финансовых показателей</p>	<p>Данная перспектива может включать в себя показатели удовлетворенности клиентов, удержания текущих и приобретения новых клиентов, доли рынка в целевых сегментах, лояльности клиентов по отношению к банку и готовности к долгосрочному сотрудничеству и т.д.</p>	<p>Показатели</p> <p>1. 2. 3. ... X.</p>	<p>Текущее значение</p> <p>.....</p>	<p>Целевое значение</p> <p>.....</p>	<p>Динамика за период</p> <p>.....</p>
<p>ПРОЦЕССЫ</p> <p>Какие бизнес-процессы нам необходимы, чтобы соответствовать ожиданиям наших клиентов и акционеров</p>	<p>Показатели данной перспективы сфокусированы на тех процессах, которые имеют ключевое значение при реализации стратегии банка. Обычно включают в себя показатели эффективности бизнес-процессов, производительности труда сотрудников, уровня автоматизации процессов, объема отклонений и сбоев и т.д.</p>	<p>Показатели</p> <p>1. 2. 3. ... X.</p>	<p>Текущее значение</p> <p>.....</p>	<p>Целевое значение</p> <p>.....</p>	<p>Динамика за период</p> <p>.....</p>
<p>ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ</p> <p>Какие знания и технологии нам необходимы для воплощения нашего видения и улучшения наших бизнес-процессов</p>	<p>Перспектива включает в себя показатели квалификации человеческих ресурсов, вложений в развитие, качества организационных процедур, текучести кадров, психологического климата в коллективе, инновационности и т.д.</p>	<p>Показатели</p> <p>1. 2. 3. ... X.</p>	<p>Текущее значение</p> <p>.....</p>	<p>Целевое значение</p> <p>.....</p>	<p>Динамика за период</p> <p>.....</p>

- 
- **Стратегическая карта сбалансированной системы показателей** представляет собой модель, демонстрирующую, как стратегия объединяет нематериальные активы и процессы создания стоимости.



Причинно-следственные отношения

Определяют логическую цель, в соответствии с которой нематериальные активы трансформируются в материальную стоимость

Предложение потребительской ценности клиентам

Определяет условия, которые создают ценность для клиентов

Процессы создания стоимости

Определяют процессы, которые трансформируют нематериальные активы в клиентские и финансовые результаты

Совокупность активов и видов деятельности

Определяет нематериальные активы, которые необходимо привести в стратегическое соответствие и интегрировать для создания стоимости

Пирамида эффективности МакНейра



ССП

- [29 примеров сбалансированной системы показателей с KPI \(bscdesigner.com\)](http://bscdesigner.com)

OKR

- [Что такое OKR и почему все о них говорят — Карьера на vc.ru](#)
- [Фреймворк OKR для постановки целей и самооценки \(bscdesigner.com\)](#)

Про OKR – понятно и просто

- [OKR: инструкция по применению / Егор Толстой \(Авито\) - YouTube](#)

- 
- [Наталья Антипова. Как OKR помогают Wrike планировать амбициозные цели, а Scrum – их достигать. – YouTube](#)