

Формирование модели планирования и контроллинга бизнеса на основе взаимосвязи экономических показателей

Ю. П. Анискин, О. В. Устинова, А. А. Шалепин

Национальный исследовательский университет «МИЭТ»

В современных экономических условиях важную роль играют планирование и контроллинг деловой активности предприятия. Планирование позволяет предвидеть состояние компании в будущем, а контроллинг — проследить за достижением плановых показателей при условии сбалансированности развития компании.

В качестве технической поддержки финансовому и экономическому менеджменту предлагается использовать модель планирования и контроллинга на основе взаимосвязи экономических показателей. В состав модели входят несколько блоков показателей, в том числе коэффициенты экономической эффективности использования ресурсов предприятия. При рассмотрении данных коэффициентов необходимо опираться на соотношения, о которых пойдет речь ниже. Исходные данные представлены показателями затратно-материалоемкости, которых достаточно для эффективного планирования. При разработке мероприятий по снижению затрат необходимо учитывать соотношения элементов затратно-материалоемкости в выручке, что также повысит эффективность планирования.

После составления пропорции соотношения текущих показателей затратно-материалоемкости прогнозируется динамика

изменений разных типов затрат в планируемый период. Причем в первую очередь необходимо рассматривать удельные переменные затраты, поскольку они прямо влияют на технологическую себестоимость. На основании полученных пропорций выбирается самый эффективный путь снижения затрат, в зависимости от факторов производства.

Например, если материалоемкость составляет 40 %, трудоемкость — 20 %, энергоемкость — 15 %, а прочие затраты — 10 %, то, составив пропорцию относительно материалоемкости —

$$m : t : \varepsilon : pr = 1 : 2 : 2,67 : 4,$$

получим, что 10 %-ное изменение материалоемкости соответствует изменению трудоемкости на 20 %, энергоемкости — на 26,7 % и прочих затрат — на 40 %. Это соотношение является ориентиром для разработки мероприятий по управлению затратами.

Однако следует помнить о необходимости учета состояния конкретного предприятия, поскольку не всегда самый лучший вариант по пропорции оказывается действительно приемлемым. Например, компания, возможно, исчерпала возможности по снижению материалоемкости, осуществляя производство

по прогрессивной технологии; тогда имеет смысл составить пропорции относительно трудоемкости.

Когда разрабатываются мероприятия по снижению затратно-экономности в целом, то при управлении затратами рекомендуется использовать данную пропорцию относительно рентабельности продаж:

$$\frac{K_M}{r_{\text{прод}}} : \frac{K_T}{r_{\text{прод}}} : \frac{K_Э}{r_{\text{прод}}} : \frac{K_{\text{пр}}}{r_{\text{прод}}},$$

где K_M — материалоемкость; K_T — трудоемкость (выраженная через зарплатоемкость); $K_Э$ — энергоемкость; $K_{\text{пр}}$ — удельный вес прочих затрат; $r_{\text{прод}}$ — рентабельность продаж.

Так как снижение затрат влияет на рентабельность продаж, то значимость элементов затрат соответствует пропорции соотношения показателей. В рассматриваемом случае эта пропорция будет иметь вид:

$$2,67 : 1,33 : 1 : 0,67 —$$

что показывает значимость групп затрат при снижении себестоимости в целом. Самая высокая значимость здесь у материалоемкости, что говорит о необходимости привлечения к ней большего внимания и больших ресурсов при разработке мероприятий по снижению удельной материалоемкости.

Рассмотренные выше пропорции явились основой модели планирования и контроллинга деятельности предприятия.

Данная модель является инструментом определения и оценки бизнес-процессов, она позволяет осуществлять оперативный контроллинг на предприятии. При помощи инструментов, входящих в модель, появляется возможность рассмотрения вариантов решения текущих проблем и выбор наиболее оптимального решения для последующей реализации.

Применение модели позволяет (на основе введенных исходных данных) рассчитывать также следующие экономические показатели: коэффициент абсолютной ликвидности, коэффициент быстрой ликвидности и коэффициент текущей ликвидности.

Расчет показателей оборачиваемости (коэффициента оборачиваемости активов, коэффициента оборачиваемости денежных средств, коэффициента оборачиваемости дебиторской задолженности, коэффициента оборачиваемости запасов и фондоотдачи) позволяет провести дополнительную оценку эффективности работы предприятия, оценить, как быстро возвращаются средства, вложенные в те или иные группы активов, а кроме того, рассчитать период цикла операционного функционирования предприятия.

Расчет таких показателей, как операционный рычаг, финансовый рычаг, инвестиционный рычаг и финансовый долг, позволяет оценить перспективы роста прибыли предприятия при заданном увеличении использования заемных средств и объемов производства. Учет этих показателей и их изменения важен для принятия плановых решений по изменению объема выпуска в следующем периоде.

Изменения показателей рентабельности, рассчитываемые в модели (рентабельность активов, норма прибыли, рентабельность продукции и рентабельность собственного капитала), дают возможность оценить итоговые результаты деятельности компании в соответствующих периодах, а также установить, каковы тенденции изменения эффективности работы фирмы. Результаты контроллинга данных показателей используются при принятии управленческих решений о финансовом состоянии фирмы.

Таким образом, рассмотренные экономические пропорции в управлении предприятием являются основой для успешного функционирования системы менеджмента. Они могут стать базой для построения централизованной системы планирования и контроллинга. Она позволяет в достаточной степени эффективно перерабатывать первичную финансово-экономическую информацию в показатели функционирования предприятия с последующей их оценкой, на основании которой уже может быть принято взвешенное и обоснованное решение о действиях в плановый период.

Литература

1. Корпоративное управление деловой активностью в неравновесных условиях: монография / Национальный исследовательский

университет «МИЭТ», Международная академия менеджмента, Международная академия науки и практики организации производства; под ред. Ю. П. Анискина. М.: Омега-Л, 2015. 299 с. (Деловая активность).

2. **Устинова О. В., Шалепин А. А.** Финансовая модель предприятия и ее применение в управленческой деятельности // Микроэлектроника и информатика — 2016. 23-я Всероссийская межвузовская конференция студентов и аспирантов (Зеленоград, 21—22 апреля 2016 г.): тезисы докладов. М.: МИЭТ, 2016. С. 313.

Анискин Юрий Петрович — доктор экономических наук, профессор кафедры экономики и менеджмента (ЭиМ) МИЭТ. **E-mail: anisk@mail.ru**

Устинова Оксана Валерьевна — студентка МИЭТ. **E-mail: ustinova-oxana@mail.ru**

Шалепин Арсентий Аркадьевич — студент МИЭТ. **E-mail: ashalepin@ya.ru**

Поступило после доработки 19 мая 2017 г.