**Контроллинг производства**

1.Цели и задачи контроллинга производства

2. Инструменты контроллинга производства

1**.Цели и задачи контроллинга производства**

Производственный контроллинг представляет собой синтез элементов учета, анализа, контроля, планирования, реализация которых обеспечивает выработку альтернативных подходов при осуществлении оперативного и стратегического управления процессом достижения конечных целей и результатов деятельности организации через управление финансами.

Сущность производственного контроллинга определяется целью, задачами и основными его функциями.

Цель производственного контроллинга в стратегическом масштабе заключается в обеспечении выживаемости предприятия, поддержании его производственного потенциала.

Цели оперативного характера заключаются в обеспечении рентабельности и ликвидности организации путем выявления причинно-следственных связей при сопоставлении затрат и результатов. Оптимизация финансового результата при гарантированной ликвидности может рассматриваться как главная цель производственного контроллинга.

Основные задачи производственного контроллинга заключаются в информационном обеспечении ориентированных на результат процессов планирования, регулирования и мониторинга на предприятии, выполнении функций интеграции, системной организации и координации. Базу производственного контроллинга составляют показатели производственного и управленческого учета.

К задачам КП относятся:

· оптимизация производственных издержек, в том числе про­граммы их снижения;

· формирование условий эффективности производственного процесса;

· предоставление информации другим подразделениям о производственных издержках, загрузке мощностей, параметрах выполне­ния производственной программы и др.

обеспечение нормального уровня текущей ликвидности и платежеспособности компании;

- формирование прогнозных балансов;

- контроль важнейших показателей производства;

- формирование системы управления на основе отклонений показателей производства;

- контроль за оборотными средствами;

- контроллинг капитальных вложений.

Руководителю важно не только знать совокупную сумму затрат, общий выпуск и прибыль, но и установить факторы, от которых за­висят величина затрат и прирост прибыли. Получить такую информацию можно через контроллинг производства. В отличие от произ­водственного учета, контроллинг производства не обязан учитывал все виды издержек. Контроллер производства должен работать в пер­вую очередь с теми видами издержек, которые в наибольшей степени влияют на эффективность деятельности предприятия.

Основными критериями оценки производства служат рентабельность, а также производительность ресурсов в стоимостном и нату­ральном выражении. Чтобы проанализировать в сфере производства факторы, влияющие, например, на отклонение по прибыли, контрол­лер должен выявить причины отклонения производственных издер­жек. С этой целью он анализирует процесс производства продукта не только относительно стоимостной оценки, но и на основе данных о количественном использовании ресурсов, объема выпуска продук­тов и затрат времени, выявляя наиболее значимые факторы.

На основании данных анализа по издержкам определяются допустимые отклонения по наиболее существенным факторам. В обязанности контроллера производства входит составление отчетов, включающих не только величины фактически возникших отклонений по факторам, но и комментарии к ним.

Если контроллер выявляет негативные тенденции по контролируемым видам издержек, то он должен инициировать мероприятия по их устранению. Какие при этом будут приняты меры, зависит от ру­ководителя производства. В обязанности контроллера может входить подготовка альтернативных вариантов мероприятий по снижению производственных издержек.

В задачи контроллинга производства входит также управление рентабельностью капитала, задействованного в производственном процессе. С этой целью контроллеры должны следить за тем, чтобы приобретаемое оборудование было максимально гибким. Это позволит в случае изменения объемов выпуска или ассортимента повысить за­грузку оборудования, а следовательно, снизить постоянные издержки на единицу продукции. На предприятиях, имеющих в большом коли­честве дорогостоящее оборудование, здания и сооружения, контрол­линг производства занимается в большей степени постоянными из­держками. При этом рассчитывается и контролируется такой значи­мый для оценки эффективности работы предприятия показатель, как соотношение суммы постоянных издержек к общей сумме затрат.

В рамках процесса оперативного планирования контроллинг производства занимается вопросами согласования производственных планов с планами по сбыту, мощностям, закупкам, запасам, персона­лу. Эта работа должна осуществляться в тесной взаимосвязи с цен­тральным контроллингом, который занимается контроллингом за­трат, рентабельности, ликвидности по предприятию в целом.

К задачам КП может относиться информационная поддержка процессов, направленных на сокращение объема бракованной про­дукции. Контроллеры многих ведущих компаний мира принимают активное участие в реализации систем качества. В задачи КП, кроме того, входит расчет затрат, связанных с прерыванием производствен­ного процесса из-за поломок оборудования. При этом учитывается рост постоянных издержек в расчете на единицу продукции из-за прерывания процесса. Контроллинг должен оценивать различные стратегии, направленные на снижение суммарных издержек от пре­рывания производственного процесса: совершенствование системы планово-предупредительного ремонта, создание резерва мощностей и запасов по производственным переделам.

В совокупности функций производственного контроллинга выделяются:

- сервисная функция (представление необходимой информации для управления);

- функция принятия решений (методология принятия решений и их координация);

- управляющая функция (реализуется с использованием данных анализа отклонений, величин покрытия, общих результатов деятельности для принятия оперативных и тактических решений во исполнение стратегических и генеральной целей компании. Поиск таких решений ведется на всех уровнях управления компанией и в этой связи важной задачей контроллинга является координация целей различных уровней, средств и методов их реализации);

- функция внутреннего контроля на предприятии (в отличие от ревизии контроллинг ориентирован на текущие результаты деятельности предприятия и не предполагает документальную проверку на местах совершения хозяйственных операций)

- наблюдение за ходом реализации плановых производственных заданий, установленных системой плановых показателей и нормативов;

-измерение степени отклонения фактических результатов производственной деятельности от предусмотренных;

- разработка оперативных управленческих решений по нормализации производственной деятельности организации в соответствии с предусмотренными целями и показателями;

- корректировка при необходимости отдельных целей и показателей развития компании в связи с изменением внешней среды, конъюнктуры рынка и внутренних условий осуществления хозяйственной деятельности компании.

2. **Инструменты КП**

*Анализ отклонений.*В рамках анализа отклонений фактические затраты сопоставляются с плановыми. Сравнение осуществляется как по видам издержек, так и по местам их возникновения. Анализируются отклонения по тем издержкам, которые обусловлены внутренними причинами (т.е. отражают результаты работы руководителей производства): загрузка рабочих и оборудования, изменение технологии об­работки, потери рабочего времени, изменение методов организации работ и т.п.

Вычисленные отклонения дифференцируются в соответствии с видом и происхождением затрат. В КП могут анализироваться, на­пример, следующие отклонения при расчете затрат на продукт:

· *отклонения по количеству,*возникающие при изменении рабо­чего количества использованного при производстве продукта ресурса по сравнению с плановой калькуляцией;

· *структурные отклонения,*возникающие при полной замене планового ресурса производства другим;

· *отклонения по размеру партии*при отнесении косвенных за­трат как надбавок в системе расчета затрат на продукт, возникающие  
в случае изменения объемов производства.

Анализ отклонений позволяет:

· выявить «слабые места» − области неэффективности, где возни­кают неблагоприятные отклонения, например, перерасход материа­лов, превышение нормативной (плановой) трудоемкости;

· найти неиспользованные возможности в случае возникновения благоприятных отклонений;

· оценить качество используемых нормативов.

Основная задача анализа отклонений заключается не в поиске виновных, а в выявлении причин и факторов, вызвавших нежела­тельные отклонения. Это позволяет вести *управление по отклонени­ям,*т.е. вырабатывать мероприятия, направленные на снижение внутрипроизводственных издержек.

*Установление предельно допустимых отклонений.*В це­лях повышения эффективности управления не следует реагировать на все возникающие отклонения. Управленческие решения необходимо принимать только по отклонениям, превышающим допустимые. Кон­троллеры ответственны за расчет допустимых границ. Допуски отклонений могут быть выражены как в абсолютных, так и в относи­тельных величинах. Иногда допустимые отклонения именуют *стан­дартными.*Если фактические значения издержек оказываются за пределами стандартного отклонения, тогда необходимо проводить анализ причин возникших отклонений.

*Анализ использования мощностей.*Хотя этот метод и не позволяет установить непосредственно связь издержек с уровнем за­грузки мощностей предприятия, однако его целесообразно использо­вать при оценке степени загрузки оборудования. Количественно ее можно измерить с помощью *коэффициента загрузки оборудования,*рассчитываемого как соотношение фактического и запланированного времени работы оборудования. Величина этого коэффициента существенно влияет на долю постоянных затрат в структуре себестоимо­сти продукции. Кроме того, если имеющиеся мощности сильно не­догружены, а инвестиции в оборудование были сделаны на основе заемного финансирования, могут возникнуть проблемы с возвратом долга и процентов по нему.

*Поиск «узких мест».*В случае если сбыт не является «узким местом», т.е. спрос на определенные виды продукции превышает производственные мощности, необходимо выявить «узкие места» в производственном процессе. Ими могут быть:

· не гармонизированные мощности производственного оборудования;

· дефицит материалов;

· дефицит определенных категорий работников и др.

В частности, если «узким местом» является производительность оборудования, то могут меняться критерии при принятии управлен­ческих решений относительно объема и структуры выпуска продук­ции. При наличии в производстве одного «узкого места» − это удель­ная маржинальная прибыль на единицу «узкого места» (час работы оборудования); при множестве «узких мест» упущенная выгода мо­жет исчисляться с помощью линейного программирования. Следует рекомендовать выпуск того вида продукции, который обеспечивает максимальную загрузку "узкого места". Аналогичным образом могут приниматься управленческие решения в случае дефицита материа­лов, рабочей силы и т.д.

*Факторный анализ.*При анализе выпускаемой продукции можно выявить ряд факторов, влияющих на изменения прибыли: це­на продукта, изменение объемов производства и сбыта, издержки на единицу потребляемого ресурса, загрузка оборудования, производи­тельность труда и т.д. Контроллер моделирует и анализирует влияние факторов на результативность деятельности предприятия (бизнеса). Вначале выявляются нерегулируемые факторы, например колебания цен на выпускаемую продукцию и используемые ресурсы, затем оце­нивается степень влияния регулируемых факторов производства на результат.

Предлагаемую технологию анализа можно применять не только для анализа отдельных продуктов, но и всей номенклатуры продук­ции, а также деятельности производственных подразделений пред­приятия. Задача факторного анализа состоит в том, чтобы наглядно показать основные источники потерь, сопоставить различные вари­анты технологического процесса, а также сформировать оптималь­ный ассортимент продукции.

В КП возможно использование других инструментов. Так, например, в целях информационной поддержки процесса закупок производственного оборудования контроллеры могут использовать различные методы сравнительных инвестиционных расчетов.

Основные требования организации службы производственного контроллинга, в частности, служба производственного контроллинга должна иметь возможность:

- получать необходимую информацию из бухгалтерии, финансового и планово-экономического отделов;

- организовывать с помощью других экономических служб сбор дополнительной информации, требуемой ей для анализа и выводов, но не содержащейся в существующих документах финансово-экономических служб;

- внедрять новые процедуры сбора аналитической информации на постоянной основе;

- оперативно доводить информацию до сведения высшего руководства предприятия.

Производственный контроллинг существенно повышает эффективность функционирования промышленной организации, так как:

- обеспечивает необходимой информацией для принятия управленческих решений путем интеграции процессов сбора, обработки, подготовки, анализа, интерпретации информации;

- предоставляет информацию для управления факторами производства;

- обеспечивает выживаемость предприятия на уровнях стратегического и тактического управления.