

5.6. ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОНТРОЛЛИНГА ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Лейберт Т.Б., д.э.н., профессор, кафедра
«Бухгалтерский учет и аудит»;
Халикова Э.А., к.э.н., доцент, кафедра
«Бухгалтерский учет и аудит»

Уфимский государственный нефтяной технический университет

Статья посвящена организационным вопросам контроллинга финансового состояния на предприятии. Особое внимание уделено методике проведения контроллинга финансового состояния предприятия на основе интеграции методов финансового анализа и системы сбалансированных показателей, позволяющей измерять и оценивать результативность финансовой деятельности предприятия с позиции его стратегических ориентиров. На примере одной из крупнейших нефтяных компаний показана разработанная система сбалансированных показателей, состоящая из финансовых и операционных ключевых показателей эффективности и их нормативных значений.

Эффективное осуществление управленческого процесса имеет выраженный акцент на управленческий цикл, образуемый посредством синтеза таких функций, как планирование, учет, анализ и контроль. Непрерывность управленческого цикла достигается за счет системы интегрированного информационного и методического обеспечения реализации этих функций, в основе которой лежит финансовая составляющая управленческого процесса. Данная система является новацией процесса управления бизнесом, называемая контроллингом.

В литературе под контроллингом понимается информационное обеспечение ориентированного на результат управления фирмой [2]. Контроллинг представляет собой контрольно-информационную систему обеспечения управления экономикой и развитием коммерческой организации на основе измерения ресурсов, затрат и результатов внутрихозяйственной деятельности, бизнес-процессов и организации в целом [1].

Как отмечено в литературе, контроллинг обеспечивает координацию воли собственников бизнеса с действиями менеджеров, а впоследствии и отчетность менеджеров перед собственниками, анализирует причины отклонений фактических показателей от плановых и способствует изменению политики собственников компании либо методов реализации менеджментом целей, намеченных учредителями [3].

Одной из важнейших задач контроллинга является оперативная оценка и диагностика результатов финансовой деятельности предприятия, которая решается в рамках контроллинга финансового состояния предприятия.

Концепция контроллинга финансового состояния предприятия основывается на тезисе о том, что в рамках современной экономики в основные задачи анализа финансового состояния входит не только оценка финансового потенциала предприятия по

данным бухгалтерской отчетности, имеющая целью формирование представления о предприятии как о хозяйствующем субъекте с позиции его инвестиционной, коммерческой и клиентской привлекательности, но и выявление так называемых узких мест в финансовой деятельности, которые не полностью используют возможности роста прибыли и эффективности деятельности предприятия.

При этом контроллинг финансового состояния предприятия в зависимости от поставленной задачи непосредственно может проявляться в двух аспектах.

- Во-первых, как инструмент получения достоверных данных о результатах деятельности предприятия. В процессе контроллинга финансового состояния используются аналитические приемы для принятия решения о достоверности значения показателя, отраженного в финансовой отчетности.
- Во-вторых, контроллинг финансового состояния рассматривается как необходимый инструмент оценки инвестиционной привлекательности предприятия, так как инвесторы должны иметь уверенность в реальности и открытости финансовых операций и в достоверности бухгалтерской отчетности, отражающей финансовое состояние предприятия.

Контроллинг финансового состояния – это не только обобщенное исследование финансового состояния, но и комплексный анализ финансово-хозяйственной деятельности, приемы и методы которого позволяют оценить не только текущее финансовое состояние предприятия, но и перспективы роста, ожидаемые последствия от принятых решений.

Составляющие концептуальной основы – понятие, содержание, и сущность, цели и задачи, информационная база, пользователи и система контроллинга финансового состояния, а также установление принципов, этапов и оценки результатов – необходимы для эффективного осуществления контроллинга финансового состояния (рис. 1).

Разрабатывая общую схему контроллинга финансового состояния предприятия, необходимо сформулировать его основные цели, которые определяются интересами пользователей результатов контроля. Большую роль в процессе контроллинга финансового состояния предприятия играет анализ бухгалтерской отчетности.

Пользователями результатов анализа бухгалтерской отчетности являются:

- кредиторы, которые заинтересованы в оценке кредитоспособности предприятия, что предполагает оценку ликвидности, финансовой устойчивости, рентабельности, вероятности наступления банкротства;
- инвесторы, которые заинтересованы в оценке инвестиционной привлекательности, что предполагает оценку перспектив роста и развития предприятия, повышения его эффективности, а также оценку его стоимости;
- собственники, напрямую заинтересованные в сохранности и эффективности их вложений в бизнес;
- внутренние аудиторы, оценивающие с помощью аналитических процедур достоверность отчетности и подтверждающие допущение непрерывности деятельности предприятия;
- налоговые органы, оценивающие полноту уплаты налоговых платежей, выявляющие признаки недобросовестности налогоплательщика.

Информационной базой контроллинга финансового состояния должна стать такая интегрированная

учетная система, которая будет основана на взаимосвязи бухгалтерского, налогового (регламентного учета) и управленческого учета и реализовываться в единой автоматизированной системе учета [4]. Процесс регламентации ведения интегрированной

учетной системы на предприятии должен быть основан на разработке и утверждении учетной политики предприятия для целей финансового, управленческого и налогового учета.

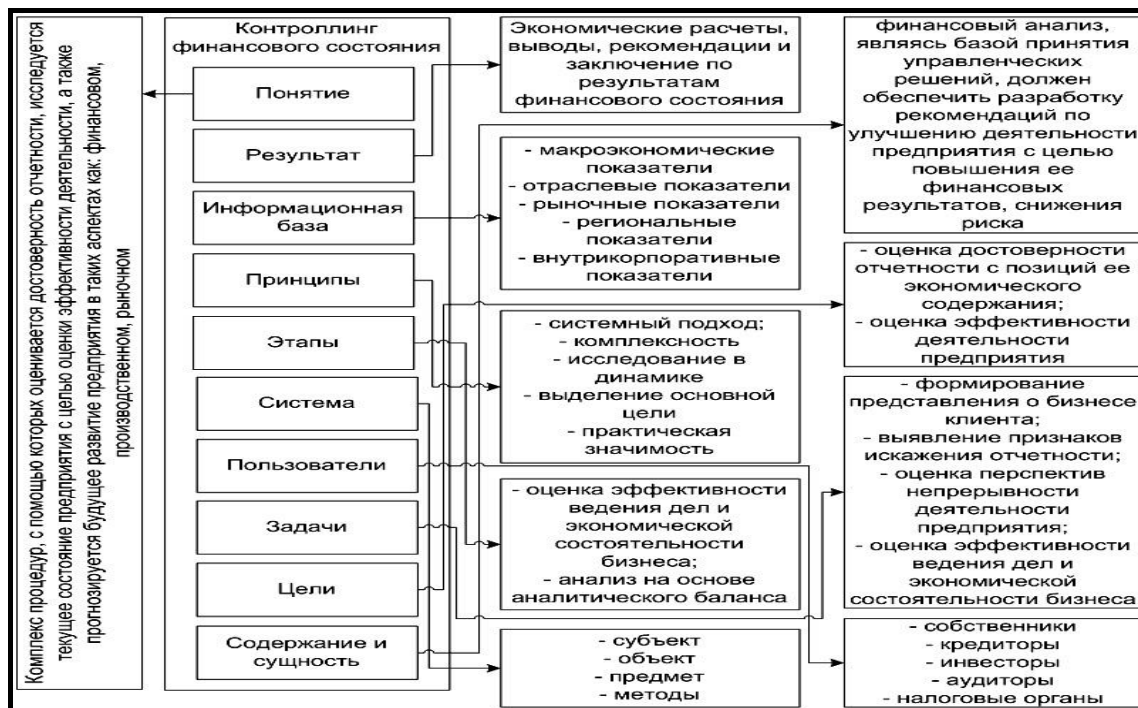


Рис. 1. Концепция контроллинга финансового состояния предприятия

От выбора альтернатив, предусмотренных действующими законодательно-нормативными документами в области бухгалтерского учета, зависит уровень показателей, величина которых характеризует состояние финансовой деятельности предприятия. Указанная зависимость связана с методическим разделом учетной политики [6]. А отличительной особенностью выбора приоритетных аспектов учетной политики для целей налогообложения прибыли является тот факт, что почти все альтернативные варианты учетной политики влияют на показатель себестоимости продаж и в последствие на чистую прибыль [7].

Важнейшей целью контроллинга финансового состояния становится комплексная оценка финансового состояния предприятия, финансового потенциала и эффективности использования финансового потенциала предприятия. Эти три направления и по формулировке, и по методам решения являются в значительной своей части аналитическими проблемами, а это значит, что востребованным становится финансовый анализ, позволяющий на более высоком уровне достигать поставленные в ходе проведения управленческого анализа финансового состояния цели.

Аналитические процедуры, используемые при проведении контроллинга финансового состояния, представляют собой анализ и оценку отдельных элементов финансового потенциала предприятия или процесса его функционирования, исследование важнейших финансовых и экономических показателей предприятия с целью выявления неэффективных хозяйственных

операций, повлекших снижение эффективности финансово-хозяйственной деятельности.

Контроллинг финансового состояния, проводимый с использованием аналитических процедур, позволяет решить следующие задачи:

- формирование представления о бизнесе;
- выявление признаков неэффективного и нерационального использования ресурсов предприятия;
- оценка перспектив непрерывности деятельности предприятия;
- оценка эффективности осуществления финансово-хозяйственной деятельности и экономической состоятельности бизнеса.

Таблица 1

СИСТЕМА КОНТРОЛЛИНГА ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Элементы	Определение
Субъект	Предприятие
Объект анализа	Экономические результаты хозяйственной деятельности предприятия
Предмет анализа	Хозяйственные процессы предприятия, социально-экономическая эффективность и конечные финансовые результаты его деятельности, складывающиеся под воздействием объективных и субъективных факторов
Методы анализа	сравнительный, горизонтальный и вертикальный анализ, метод коэффициентов, логический контроль достоверности экономической информации. При необходимости факторный и трендовый анализ

В системе контроллинга финансового состояния целесообразно определить шесть элементов (табл. 1). Методика контроллинга финансового состояния опирается на традиционные методы финансового анализа, особенно в той части, где подтверждается допущение непрерывности деятельности и оценивается финансовая состоятельность бизнеса и на систему сбалансированных показателей, обеспечивающую возможность измерения и оценки результативности финансовой деятельности с позиций стратегических ориентиров.

На основе положений концепции формируется алгоритм проведения контроллинга финансового состояния (рис. 2).



Рис. 2. Алгоритм контроллинга финансового состояния предприятия

С помощью системы сбалансированных показателей (ССП) происходит выражение целей и задач в виде конкретного набора измеримых показателей. Это позволяет вести постоянный мониторинг достижения поставленных целей и делает возможным принятие управленческих решений на основе анализа данных этого мониторинга.

Рассмотрим реализацию методики контроллинга финансового состояния на примере нефтяной компании. Стратегические цели нефтяной компании сформированы по следующим направлениям деятельности:

- совершенствование системы корпоративного управления;

- взаимодействие с акционерами и инвесторами;
- реализация политики полного неприятия коррупции;
- снижение уровня травматизма и охрана здоровья сотрудников;
- снижение негативного воздействия на атмосферный воздух;
- охрана водных ресурсов в регионах присутствия компании;
- переработка и обезвреживание отходов, включая нефтешламы;
- повышение надежности трубопроводов и оборудования;
- развитие взаимодействия с заинтересованными сторонами;
- развитие регионов присутствия и благотворительная деятельность;
- взаимодействие с персоналом, развитие социальных гарантий и корпоративной культуры.

Рассмотренная стратегия компании соответствует потребностям бизнеса, учитывает интересы менеджмента и сотрудников.

Новые направления стратегии развития нефтяной компании требуют разработки и внедрения такой системы управления эффективностью, которая позволила бы:

- отслеживать качество продукции;
- отслеживать динамику ключевых показателей эффективности;
- установить параллели между стратегическими установками и текущей деятельностью работников;
- перевести стратегию в область оперативного управления.

Таким образом, в рамках формирования системы стратегического управления в нефтяной компании на основе технологии СПП предлагается модель сбалансированных показателей, количественно измеряющих эффективность направлений деятельности и демонстрирующих уровень достижения целей на различных этапах хозяйственной деятельности компании (рис. 3).



Рис. 3. Предлагаемая модель СПП

- В предложенной модели представлены:
- стратегии бизнес-направлений: upstream, downstream;

- функциональные стратегии в области: управления капитальным строительством, материально-техническим обеспечением, энергообеспечения, экономики и финансов, безопасности, информационных технологий, корпоративно-правового управления, управления персоналом, внутреннего контроля и аудита, оплаты труда, организационного развития и др.;
- стратегические цели бизнес-направлений и функциональных стратегий;
- задачи в рамках бизнес-направлений и в рамках функциональных стратегий;
- мероприятия в рамках бизнес-направлений и в рамках функциональных стратегий.

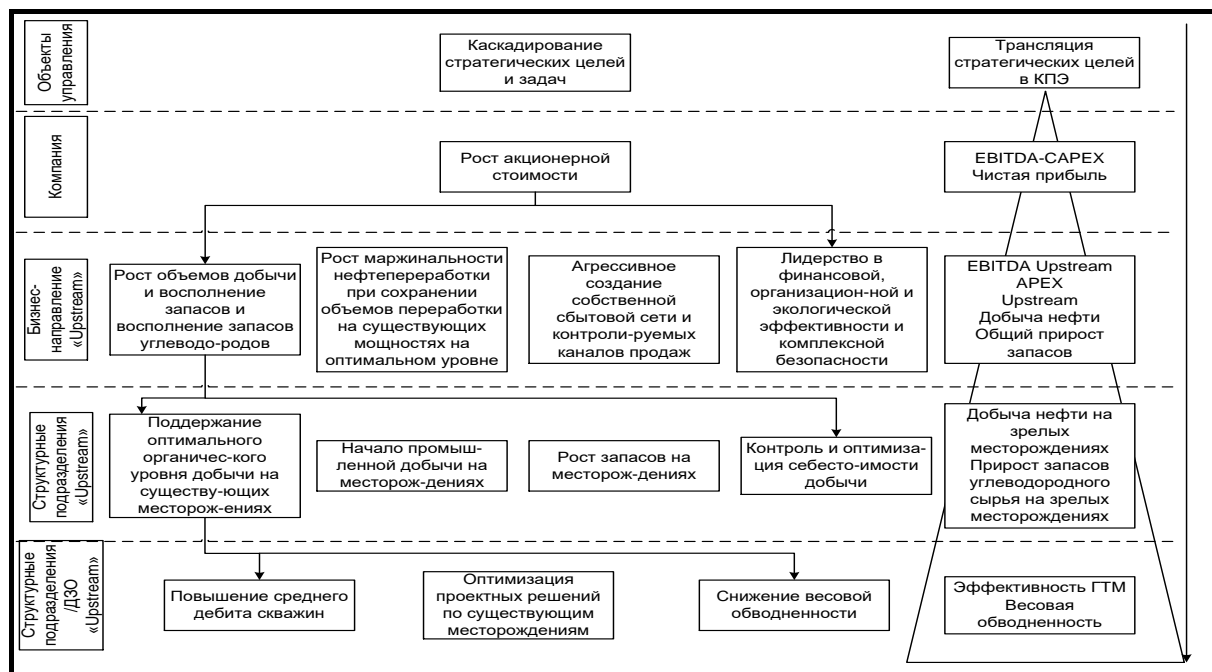


Рис. 4. Каскадирование целей и ключевых показателей эффективности на примере бизнес-направления «Upstream»

Каскадирование целей и ключевых показателей эффективности на примере бизнес-направления «Upstream» представлено на рис. 4.

Количественно измеряемые показатели эффективности (КПЭ) целей и задач бизнес-направлений и функциональных стратегий. Ключевые показатели эффективности (КПЭ) целей и задач бизнес-направлений и функциональных стратегий. Фрагмент системы КПЭ бизнес-направлений «Upstream» и «Downstream» представлены в табл. 2 и 3.

Система КПЭ включает показатели финансово-экономической эффективности, производственной эффективности и проектные показатели. Для каждого показателя устанавливаются целевые значения.

Для эффективной реализации мотивации на выполнение стратегических целей и задач применяется принцип каскадирования стратегических показателей по уровням управления в соответствии с организационной структурой и функционалом должностных лиц. Для этого должны быть разработаны целевые значения показателей. Только после установления целевого значения та или иная стратегическая цель бизнес-направления или функциональной стратегии считается полностью описанной. Целевые значения показателей должны быть жесткими, но вполне достижимыми. Далее должны быть разработаны стратегические мероприятия для показателей, которые не удовлетворяют целевым значениям.

Таблица 2

ФРАГМЕНТ СИСТЕМЫ КПЭ БИЗНЕС-НАПРАВЛЕНИЯ «UPSTREAM»

Наименование КПЭ	Тип планового значения	20XX г.		
		план	факт	вес КПЭ, %
Корпоративные КПЭ				
Чистая прибыль, млн. руб.	целевое	Бизнес-план		30
	пороговое	90% бизнес-плана	-	
Операционные КПЭ				
Добыча нефти, тыс. т	целевое	Бизнес-план		25
	пороговое	90% бизнес-плана	-	
Прирост запасов (ABC1), млн. т нз.	целевое	Бизнес-план		25
	пороговое	90% бизнес-плана	-	
Проектные КПЭ				
Разработка месторождения 1, сроки	целевое	Сроки, бюджет, доля реализации, %		10
	пороговое	90% плана	-	
Разработка месторождения 2, сроки	целевое	Сроки, бюджет, доля реализации, %		10
	пороговое	90% плана	-	

Таблица 3

ФРАГМЕНТ СИСТЕМЫ КПЭ БИЗНЕС-НАПРАВЛЕНИЯ «DOWNSTREAM»

Наименование КПЭ	Тип планового значения	20XX г.		
		план	факт	вес КПЭ, %
Корпоративные КПЭ				
Чистая прибыль, млн. руб.	целевое	Бизнес-план	-	30
	пороговое	90% бизнес-плана		
Операционные КПЭ				
Доля моторных топлив класса ЕВРО5, %	целевое	Бизнес-план	-	25
	пороговое	90% бизнес-плана		
Себестоимость переработки, руб./т	целевое	Бизнес-план	-	25
	пороговое	90% бизнес-плана		
Проектные КПЭ				
Строительство установки 1, сроки	целевое	Сроки, бюджет, доля реализации, %	-	10
	пороговое	90% плана		
Строительство установки 2, сроки	целевое	Сроки, бюджет, доля реализации, %	-	10
	пороговое	90% плана		

Учитывая специфику деятельности нефтяной компании, можно порекомендовать компании для выявления проблемных областей функционирования проводить контроллинг финансового состояния с использованием системы сбалансированных показателей, построенной на основе показателей финансового анализа. Такой подход должен разрабатываться как параллельная система, которая позволит осуществлять постоянный мониторинг выявленных негативных факторов, влияющих на реализацию стратегии развития.

Построение системы сбалансированных показателей на основе финансового анализа позволяет

выбрать ключевые показатели в каждой составляющей для контроля процесса выработки стратегических компетенций. В результате получается набор из ключевых показателей, который надо перенести на стратегическую карту.

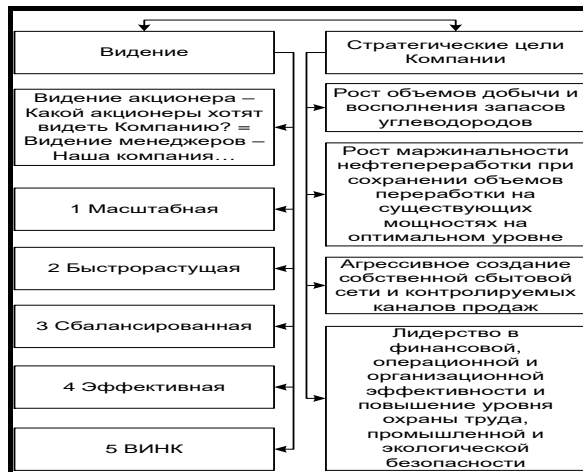


Рис. 5. Стратегическая карта нефтяной компании

При построении ССП на основе финансового анализа формируемая методическая таблица содержит более простой алгоритм, который сводится к идентификации проблем в составляющих ССП и подбору ключевого показателя, который измеряет состояние проблемы (нерешенная, решенная отчасти, решенная в основном или полностью). Полученные таким образом показатели составляют только часть ССП. Другая часть показателей должна определяться на основе разработанной стратегической карты [5].

Устанавливаемые причинно-следственные связи отражают наличие зависимостей между отдельными целями. Для отражения причинно-следственных цепочек разработана стратегическая карта нефтяной компании, представленная на рис. 5, в табл. 4.

Таблица 4

ФРАГМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ КАРТЫ НЕФТЯНОЙ КОМПАНИИ

Стратегические цели	Стратегия бизнес-направления	
	цели	задачи
Зрелые месторождения		
Рост объемов добычи и восполнение запасов углеводородов Лидерство в финансовой, операционной и организационной эффективности и повышение уровня охраны труда, промышленной и экологической безопасности	Поддержание оптимального органического уровня добычи на существующих месторождениях	Выполнение работ по текущему и капитальному ремонту скважин, ремонту глубинно-насосного оборудования в установленные сроки
		Выполнение графиков планово-предупредительных ремонтов промысловых трубопроводов, оборудования наземных сооружений, контрольно-измерительных приборов и автоматизации (КИПиА), энергетического оборудования
Новые месторождения		
-	Начало промышленной добычи на новые месторождения	Создание проектов разработки месторождений
		Создание проектов обустройства месторождений
		Строительство рентабельных эксплуатационных скважин на новых месторождениях
		Обустройство месторождений
-	Неорганический рост запасов углеводородов Контроль и оптимизация себестоимости добычи	Проведение эффективных геолого-разведочных работ (ГРП) для уточнения и перевода запасов из категории С2 в С1
		Приобретение лицензий на право пользования недрами
		Приобретение геологоразведочных и добывающих активов
		Контроль за управляемой частью переменных затрат на добычу

Таблица 5

СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ НЕФТЯНОЙ КОМПАНИИ

Стратегическая цель	КПЭ	Значение	
1	2	3	
Финансовые КПЭ			
Рост прибыли	EBITDA - CAPEX	max	
	EBITDA	max	
	Капитальные вложения CAPEX	В соответствии с инвестиционной программой	
	Чистая прибыль	max	
	Долг / EBITDA	min	
	Рентабельность активов	max	
Эффективность инвестиций	Рентабельность собственного капитала	max	
	Рентабельность инвестиционного капитала	max	
Совершенствование использования активов	Коэффициент оборачиваемости активов	max	
	Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	max	
	Коэффициент оборачиваемости запасов	max	
Контроль уровня дебиторской задолженности	Коэффициент оборачиваемости денежных средств	max	
	Общая сумма дебиторской задолженности	min	
Поддержание достаточной ликвидности и платежеспособности	Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности $O_{дз}$	max	
	Коэффициент абсолютной ликвидности	$\geq 0,2-0,3$	
	Коэффициент критической ликвидности	$\geq 0,7$	
	Коэффициент текущей ликвидности	$\geq 1-2$	
Снижение финансового риска	Стоимость чистых активов	-	
	Коэффициент финансовой активности	≤ 1	
	Коэффициент автономии	$\geq 0,5$	
	Коэффициент финансовой зависимости	$\leq 0,5$	
Контроль состояния основных средств	Коэффициент финансовой устойчивости	$\geq 0,75$	
	Коэффициент обновления	max	
	Коэффициент выбытия	opt	
	Коэффициент износа	opt	
	Коэффициент постоянного актива	opt	
Операционные КПЭ	Фондоотдача	max	
	Наличие штрафов и неустоек	min	
	Рост объема добычи	Добыча нефти	max
	Сохранение объема переработки на уровне имеющихся мощностей и увеличение глубины переработки и выхода светлых нефтепродуктов	Стоимость корзины нефтепродуктов	max
		Глубина переработки	max
		Выход светлых нефтепродуктов	max
		Доля реализации светлых нефтепродуктов через розничную сеть от объема производства	max
	Повышение уровня промышленной безопасности и охраны труда	Количество собственных автозаправочных станций (АЗС)	max
		Производственный травматизм	min
		Количество аварий и инцидентов, расследуемых с участием Федеральной службы по экологическому, технологическому и атомному надзору (Ростехнадзор)	min
Выполнение комплексной программы технического перевооружения и реконструкции (ТПиР), капитального ремонта (КР)	Уровень утилизации ПНГ	min	
	Выполнение объемов ТПиР	max	
	Выполнение объемов КР	max	
	Ввод основных фондов	max	
Отсутствие остатков товарно-материальных ценностей (ТМЦ) на складах	Освоение капитальных вложений	max	
	Вовлечение остатков ТМЦ	max	
Совершенствование экологической политики	Экологические платежи	min	
	Объем капитальных вложений на охрану окружающей среды	opt	
Операционные КПЭ (трудовые ресурсы)			
Удовлетворенность сотрудников	Темп роста средней заработной платы	max	
	Удовлетворенность персонала условиями труда	max	
	Выполнение условий коллективного договора	max	
Повышение квалификации специалистов (рост кадрового потенциала)	Уровень затрат на повышение квалификации	max	
	Доля персонала с высшим образованием $K_{сво}$	35%	
	Количество человек, прошедших переподготовку и повышение квалификации	max	
	Количество человек прошедших аттестацию	max	

Стратегическая цель	КПЭ	Значение
1	2	3
Сохранение ключевых специалистов	Списочная численность	В зависимости от потребности в трудовых ресурсах
	Количество принятых сотрудников	
	Количество уволенных сотрудников	
	Коэффициент текучести кадров	
	Число претендентов на ключевые должности	

ССП нефтяной компании представлена в табл. 5.

Таким образом, ССП является современным инструментом контроллинга финансового состояния предприятия, который дает высшему руководству компании совершенно новый инструмент управления, переводящий видение компании и ее стратегии в набор взаимосвязанных сбалансированных показателей, оценивающих критические факторы не только текущего, но и будущего развития предприятия.

Литература

1. Ивашкевич В.Б. Оперативный контроллинг [Текст] / В.Б. Ивашкевич. – М.: Магистр; ИНФРА-М, 2011. – 160 с.
2. Ковалев В.В. Корпоративные финансы и учет: понятия, алгоритмы, показатели [Текст]: учеб. пособие / В.В. Ковалев, В.В. Ковалев. – М.: Проспект; КНОРУС, 2010. – 768 с.
3. Лейберт Т.Б. Управление затратами на нефтехимических и нефтедобывающих предприятиях [Текст] / Т.Б. Лейберт, Э.А. Халикова. – Уфа: Изд-во УГНТУ, 2015. – 179 с.
4. Лейберт Т.Б. Интеграция бухгалтерского и управленческого учета для целей внутрифирменного управления на предприятии [Текст] / Т.Б. Лейберт, Э.А. Халикова // Аудит и финансовый анализ. – 2015. – №2. – С. 61-68.
5. Лейберт Т.Б. Построение системы сбалансированных показателей на основе финансового анализа с учетом отраслевых особенностей [Текст] / Т.Б. Лейберт // Экономика и управление. – 2015. – №5. – С. 19-27.
6. Лейберт Т.Б. Учетная политика как инструмент внутрифирменного регулирования деятельности предприятия [Текст] / Т.Б. Лейберт, А.Р. Нурғалиева // Аудит и финансовый анализ. – 2014. – №4. – С. 52-61.
7. Халикова Э.А. Определение приоритетных налоговых аспектов учетной политики нефтяной компании [Текст] / Э.А. Халикова, А.Б. Галстян // Аудит и финансовый анализ. – 2014. – №5. – С. 22-32.

Ключевые слова

Контроллинг; финансовое состояние; финансовый анализ; нефтяные компании; система сбалансированных показателей; финансовые ключевые показатели эффективности; операционные ключевые показатели эффективности; стратегические цели; бизнес-направление.

Лейберт Татьяна Борисовна

Халикова Эльвира Анваровна

РЕЦЕНЗИЯ

Повышение эффективности деятельности компании и переход от традиционной системы управления к управлению по целям требуют создания нового инструментария для измерения результативности финансово-хозяйственной деятельности. В качестве современного такого инструмента выступает контроллинг, который направлен на координацию процесса планирования и контроля на достижение стоящих перед компанией целей, и на ее информационную поддержку. Отдельным направлением контроллинга является контроллинг финансового состояния компании, призванного обеспечить оперативную оценку и диагностику результатов финансовой деятельности компании с учетом заданных стратегических ориентиров.

Представленная к рецензированию статья посвящена организационным вопросам контроллинга финансового состояния в компании. Особое внимание уделено процедуре проведения контроллинга финансового состояния компании, основанной на интеграции методов финансового анализа и системы сбалансированных показателей, позволяющей количественно измерить и оценить результативность финансовой деятельности предприятия, а также обеспечить надлежащий контроль реализации финансовой стратегии.

На примере одной из крупнейших нефтяных компаний показана разработанная система сбалансированных показателей с учетом стратегических целей в отдельных бизнес-направлениях, состоящая из финансовых и операционных ключевых показателей эффективности и их нормативных значений.

Несомненным достоинством статьи является экономическое обоснование необходимости внедрения в российскую практику управления системы контроллинга финансового состояния, позволяющей обеспечить информационную поддержку в форме внутренней отчетности компании о результатах ее финансовой деятельности.

Важным как в научном, так и в практическом плане, представляется разработка алгоритма контроллинга финансового состояния, включающего обязательные процедуры анализа, контроля достоверности информации содержащейся в отчетности и мониторинга финансового состояния с помощью системы сбалансированных показателей.

Этим в статье доказано, что контроллинг финансового состояния является неотъемлемым инструментом внутрифирменного управления финансовой деятельностью компании.

В представленном на рецензию варианте, статья соответствует требованиям, предъявленным к подобным изданиям, и может быть рекомендована к опубликованию.

Буренина И.В., д.э.н., профессор, заведующий кафедрой, кафедры Экономика и управление на предприятии нефтяной и газовой промышленности, Уфимский государственный нефтяной технический университет.