

ДОКЛАД

Хильмар Фольмут

«Инструменты контроллинга от А до Я», 1992

Контроллинг — комплексная система поддержки управления организацией, направленная на координацию взаимодействия систем менеджмента и контроля их эффективности.

Введение

Книга Хильмара Фольмута посвящена проблематике практического применения инструментов планирования, контроля и управления. Кроме него этой проблемой занимались: Р. Манн, Э. Майер, Д. Хан.

Конечной целью применения подобных инструментов является повышение управляемости предприятия, акцент делается на практическом применении, автор избегает излишней теоретизации и усложнения терминологии.

Благодаря более быстро получаемой, точной и содержательной информации можно принимать лучшие решения, чтобы гарантировать долгосрочное существование предприятия.

Автор различает оперативные и стратегические инструменты, необходимые для эффективного управления предприятием. Эти инструменты позволяют руководителям предприятия лучше понять взаимосвязи и взаимозависимости элементов производственного процесса на предприятии.

Несмотря на то, что в книге Х. Фольмута "Контроллинг от А до Я" нет целостного представления концепции контроллинга, читатель имеет возможность познакомиться с основными методами и инструментами решения оперативных и стратегических задач, стоящих перед предприятием.

Книга содержит большое число инструментов контроля и управления предприятием, в данном докладе освещены лишь наиболее примечательные из них.

1 Оперативный анализ и инструменты оперативного управления

1.1 ABC-анализ

ABC-анализ — метод, позволяющий классифицировать ресурсы фирмы по степени их важности. Этот анализ является одним из методов рационализации и может применяться в сфере деятельности любого предприятия. В его основе лежит принцип Парето — 20 % всех товаров дают 80 % оборота.

Выявление наиболее важных ресурсов позволяет оказать значительное влияние на оборот предприятия путем сравнительно небольших организационных усилий.

Так, автор предлагает тщательно подходить к условиям поставок у поставщиков А-класса, ценам и качеству материалов А-класса, технологиям изготовления и качеству деталей А-класса. В то же время, ресурсы С-класса предлагается контролировать не так тщательно, необходимо производить большой запас деталей С-класса, так как их наличие все равно важно для производственного цикла, а цена невелика, цены на материалы С-класса по тем же причинам не требуют такого глубокого анализа.

1.2 XYZ-анализ

XYZ-анализ — анализ, который позволяет произвести классификацию ресурсов компании в зависимости от характера их потребления и точности прогнозирования изменений в их потребности в течение определенного временного цикла.

Результаты ABC- и XYZ-анализа необходимо комбинировать. Посредством этого руководство предприятия и менеджеры получают возможность лучше понять процессы, протекающие в системе обеспечения производства материалами. Дополнительные знания делают возможным более точные планирование и контроль и повышают гибкость управления материально-техническим обеспечением и производством. Это позволяет снизить затраты прежде всего в системе материального обеспечения путем сокращения складских запасов сырья, основных и вспомогательных

материалов На малых и средних предприятиях складские запасы в большинстве случаев очень велики и связывают слишком большой капитал.

2 Стратегический анализ и инструменты стратегического контроллинга

2.1 Портфельный анализ

Портфельный анализ – это инструмент сравнительного анализа стратегических бизнес-единиц компании для определения их относительной приоритетности при распределении инвестиционных ресурсов, а также получения в первом приближении типовых стратегических рекомендаций. Портфельный анализ является важным этапом разработки маркетинговой стратегии.

Понятие портфеля пришло из финансовой сферы и первоначально использовалось для анализа финансовых вложений в ценные бумаги. Однако в дальнейшем концепция портфельного анализа и планирования распространилась и на продуктовую программу предприятия, которая оценивалась по специальным критериям.

Портфельный анализ подразумевает разделение структуры предприятия на отдельные бизнес-единицы, управление и планирование для которых может осуществляться относительно независимо, что позволяет более эффективно управлять предприятием за счет возможности делегирования задач от менеджеров всего предприятия в целом к менеджерам бизнес-единиц.

Стратегическая бизнес-единица охватывает однородные программы продуктов и услуг для одного специфического рынка с единой конкурентной ситуацией. На практике часто в качестве стратегических бизнес-единиц принимают продукты, продуктовые группы или наборы услуг. Путем образования стратегических бизнес-единиц должны создаваться прозрачные и независимо планируемые продуктовые группы, представляющие собой потенциал успеха предприятия.

Портфельный анализ предполагает классификацию бизнес-единиц согласно портфельной матрице и предлагает различные стратегии управления для каждого класса:

- “Подростки” - активно инвестировать для роста доли рынка, $ДП < 0$
- “Звезды” - доходы идут в расширение и защиту рыночных позиций, $ДП = 0$
- “Денежные коровы” - занимают стабильную позицию на рынке, сбор прибыли, $ДП >> 0$
- “Бедные собаки” - свертывание рынка, $ДП \leq 0$

Заключение

В рамках моего доклада была дана общая характеристика книги Хильмара Фольмута «Инструменты контроллинга от А до Я» и представлены примеры и подходы к применению некоторых методов контроллинга из нее. Слушателям, заинтересованным в более детальном изучении методов контроллинга предлагается изучить книгу самостоятельно.