

## ТЕМА 7: КОНТРОЛЬ РЕАЛИЗАЦИИ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИЙ

### План лекции:

7.1. Сущность, последовательность контроля в реализации финансовой стратегии организации.

7.2 Финансовый контроллинг в организациях: сущность, функции и принципы, этапы осуществления.

### **7.1 Сущность, последовательность контроля в реализации финансовой стратегии организации**

Система финансового менеджмента важную роль среди основных функций отводит контролю за реализацией разработанной финансовой стратегии.

**Стратегический финансовый контроль** – процесс проверки исполнения и обеспечения реализации всех стратегических решений в области финансовой деятельности с целью реализации его эффективной финансовой стратегии.

Стратегический финансовый контроль в наиболее полной его форме осуществляется на основе использования эффективной комплексной управляющей системы, получившей название "контроллинг" или "управление по отклонениям". Контроллинг был разработан с целью предотвращения кризисных ситуаций, приводящих предприятие к банкротству в 80-е годы. Принципом этой концепции, является оперативное сравнение основных плановых (нормативных) и фактических показателей с целью выявления отклонений между ними и определение влияния этих отклонений на узловые факторы нормализации деятельности на предприятии. Финансовый контроллинг организуемый на предприятии, является основным в общей системе контроллинга.

Стратегический контроллинг должен обеспечивать руководство предприятия и других пользователей значимой информацией о стратегии предприятия (изменении текущих показателей в стратегическом положении). Так, с точки зрения стратегического контроллинга, такой показатель, как прибыль, рассматривается не как внутренний показатель, характеризующий результат деятельности предприятия, а как внешний показатель (результат), характеризующий положение предприятия по отношению к существующим и возможным конкурентам.

Следовательно, целью стратегического контроллинга является формирование информации о возможных приоритетных направлениях развития стратегии бизнеса предприятия путем выявления причинно-следственных связей при сопоставлении данных о затратах, ценах, спросе, финансовом положении и других с аналогичными данными конкурентов, а также принятие мер по регулированию возникших отклонений и оптимизации соотношения "затраты - прибыль".

Вышеизложенное определяет объекты стратегического контроллинга. К ним относятся относительные данные (сопоставимые с данными конкурентов) о затратах, ценах, спросе, финансовом положении, как в масштабе структурных подразделений предприятия, так и предприятия в целом.

Изучение сущности стратегического контроллинга ставит перед необходимостью исследования структуры и состава процесса накопления информации в системе стратегического управления. Этот процесс состоит из следующих этапов (рисунок 7.1).



**Рисунок 7.1.– Этапы накопления информации (стратегический контроллинг) в системе стратегического управления**

Этап реализации стратегического анализа (1 этап) предполагает определение:

- цели предприятия;
- внешних условий работы предприятия для выявления возможностей рисков и потенциальных возможностей;
- ресурсов предприятия для выяснения его сильных и слабых сторон;
- организационной структуры предприятия.

## **7.2 Финансовый контроллинг в организациях: сущность, функции и принципы, этапы осуществления.**

Финансовый контроллинг представляет собой регуляторную управляющую систему, координирующую взаимосвязи между формированием информационной базы, финансовым анализом, финансовым планированием и внутренним финансовым контролем, обеспечивающую концентрацию контрольных действий на наиболее приоритетных направлениях финансовой деятельности предприятия, своевременное выявление отклонений фактических ее результатов от предусмотренных и принятие оперативных управленческих решений, направленных на ее нормализацию. Как видно из определения, финансовый контроллинг не ограничивается рамками только внутреннего финансового контроля, а служит действенным механизмом формирования, реализации и корректировки всех основных стратегических решений в сфере финансового менеджмента.

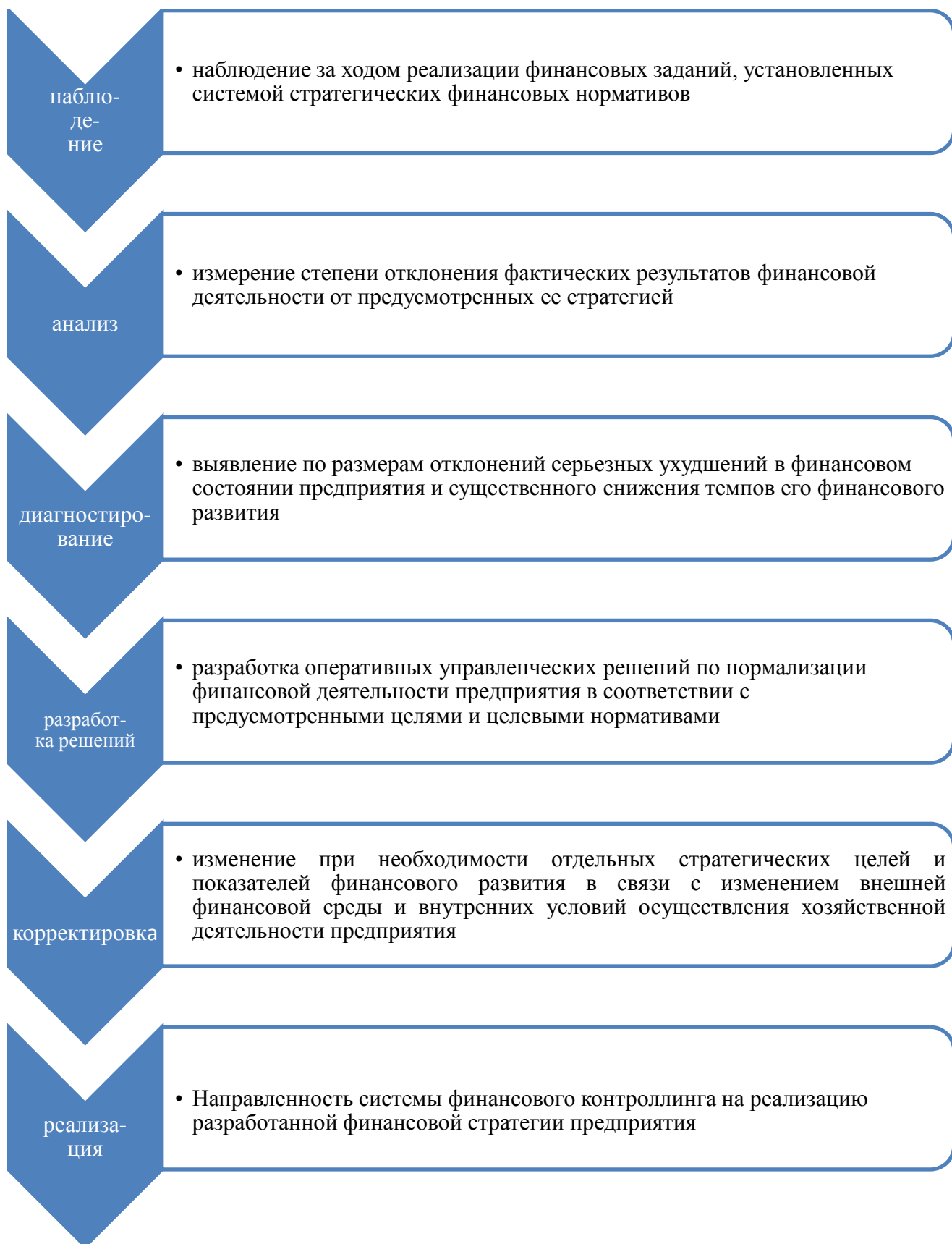
Основные функции финансового контроллинга изложены на рисунке 7.2.

Построение системы финансового контроллинга на предприятии базируется на определенных принципах, основными из которых являются (рисунок 7.3).

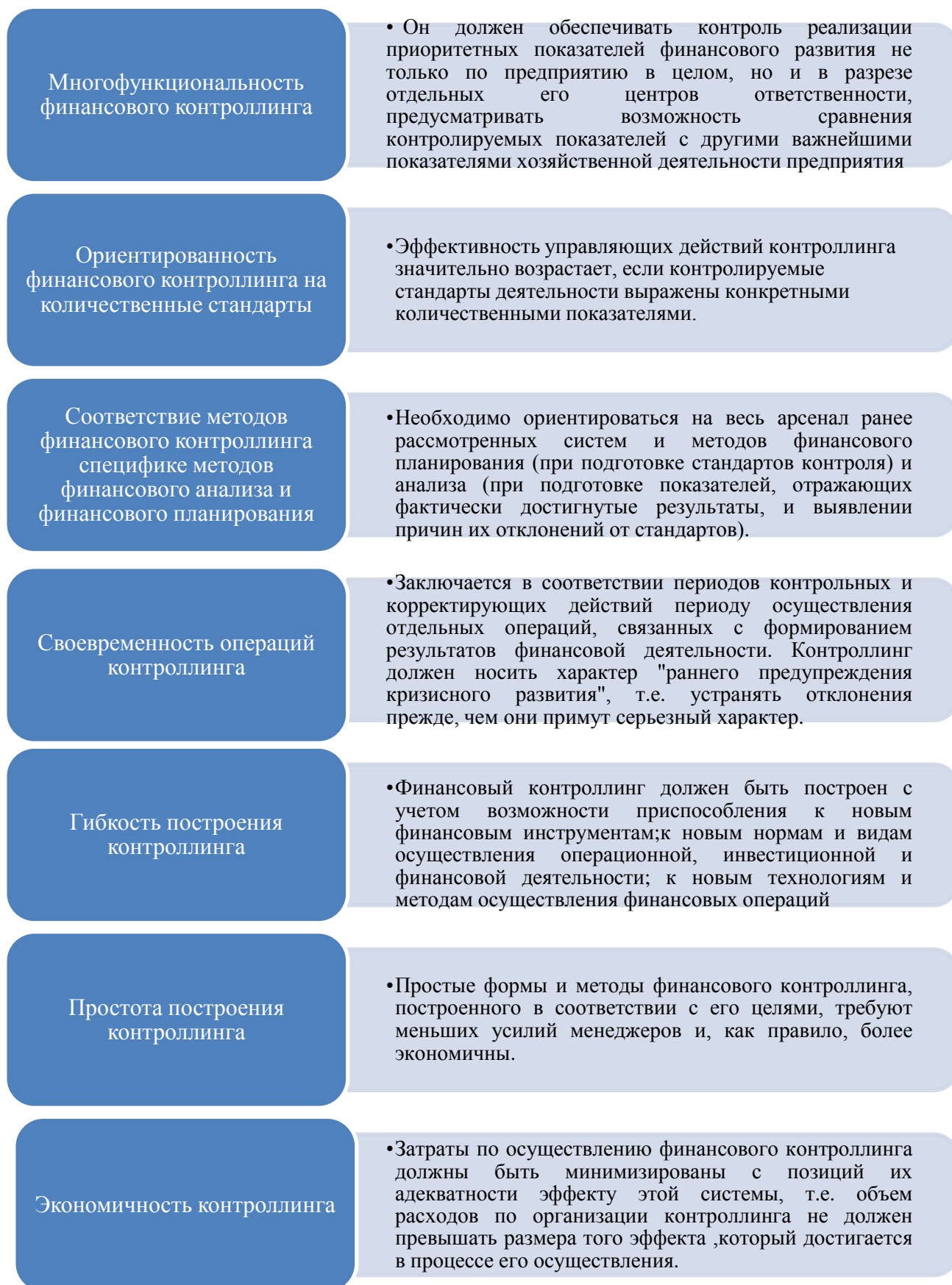
Контроллинг осуществляется в следующей последовательности:

1. Определение объекта контроллинга. Объектом финансового контроллинга являются управленческие решения по основным аспектам финансовой деятельности предприятий.

2. Формирование системы приоритетов контролируемых стратегических показателей. Входящие в сферу финансового контроллинга показатели ранжируются по значимости, с целью облегчения анализа причин отклонения фактических величин от предусмотренных соответствующими заданиями. Вначале в систему приоритетов первого уровня отбираются наиболее важные из контролируемых показателей; затем формируется система приоритетов второго уровня, показатели которого находятся в факторной связи с показателями приоритетов первого уровня и т.д. Такой подход к формированию системы контролируемых показателей



**Рисунок 7.2.–Функции финансового контроллинга**



**Рисунок 7.3.– Принципы финансового контроллинга**

3. Разработка системы количественных стандартов контроля. После того как

определен и проранжирован перечень финансовых показателей, которые в будущем будут подвергнуты контролю, возникает необходимость установления количественных стандартов по каждому из них. Такие стандарты могут устанавливаться как в абсолютных, так и в относительных показателях. Стандартами выступают целевые стратегические нормативы, показатели перспективных планов, система государственных или разработанных предприятием норм и нормативов и т.п.

4. Построение системы мониторинга показателей, включаемых в финансовый контроллинг. Система финансового мониторинга (или как ее часто переводят "следающая система") представляет собой механизм постоянного наблюдения за важнейшими показателями финансовой деятельности, определения размеров отклонений фактических результатов от предусмотренных и установления причин этих отклонений. Выделяют следующие основные этапы системы мониторинга важнейших финансовых показателей.

а). Построение первичной информационной базы наблюдения по данным финансового учета. Она необходима для последующего расчета агрегированных по предприятию отдельных аналитических абсолютных и относительных финансовых показателей, характеризующих результаты финансовой деятельности предприятия.

б). Разработка системы обобщающих показателей, отражающих фактические результаты достижения предусмотренных количественных стандартов контроля. При этом обеспечивается полная сопоставимость количественного выражения установленных стандартов контроля и аналитических показателей на базе использования первичной информационной базы наблюдения и методов финансового анализа.

в). Определение структуры и показателей форм контрольных отчетов, что призвано сформировать систему носителей контрольной информации. Для обеспечения эффективности контроллинга такая форма отчета должна содержать следующую информацию:

— фактически достигнутое значение контролируемого показателя (в сопоставлении с плановым);

— величина отклонения фактически достигнутого значения контролируемого показателя от предусмотренного;

— количественное влияние факторов на изменение контролируемого финансового показателя (если контролируемый показатель поддается количественному разложению на отдельные составляющие);

— анализ причин отрицательных отклонений по показателю в целом и отдельным его составляющим;

— установление лиц, виновных в отрицательном отклонении показателя, если это отклонение вызвано внутренними факторами деятельности подразделения.

г). Определение контрольных периодов (месяц, квартал) отчетов финансового контроллинга по каждой группе рассматриваемых показателей в зависимости от срочности реагирования с целью эффективного управления финансовой деятельностью.

д). Установление размеров отклонений фактических результатов рассматриваемых показателей от установленных стандартов (в абсолютных, так и в относительных величинах). При этом по относительным показателям все отклонения подразделяются на три группы;

- положительное отклонение;
- отрицательное "допустимое" отклонение;
- отрицательное "критическое" отклонение.

В качестве критерия "критического" отклонения может быть принято отклонение в размере 20 и более процентов по недельному (декадному) контрольному периоду; 15 и более процентов по месячному периоду; 10 и более процентов по квартальному периоду.

е). Выявление основных причин отклонений фактических результатов финансовых показателей от установленных стандартов по предприятию в целом и по отдельным "центрам ответственности". Выделяются и рассматриваются те показатели финансового контроллинга, по которым наблюдаются "критические" отклонения от целевых нормативов, текущих планов. В процессе проведения такого анализа используются соответствующие разделы контрольных отчетов исполнителей. Разработанная система мониторинга должна корректироваться при изменении целей финансового контроллинга и системы показателей текущих планов.

5. Формирование системы мероприятий по устранению отклонений. При этом возможно:

- *форма реагирования* "Ничего не предпринимать" может быть реализована, когда размер отрицательных отклонений значительно ниже предусмотренного "критического" критерия;

- *форма реагирования* "Устранить отклонение" предусматривает процедуру поиска и реализации резервов по обеспечению выполнения плановых или нормативных показателей. В качестве таких возможностей может быть рассмотрена целесообразность введения усиленного режима экономии (по принципу "отсечения лишнего"), использования системы финансовых резервов и другие.

- *форма реагирования* "Изменить систему целевых нормативных показателей". предпринимается в тех случаях, если возможности нормализации отдельных аспектов финансовой деятельности ограничены или вообще отсутствуют. В этом случае проводится осуществление корректировки программы его стратегического финансового развития:

- при неожиданных изменениях факторов внешней финансовой среды, влияющих на реализацию финансовой стратегии, нейтрализовать которые в полной мере невозможно;

- при неожиданных изменениях факторов внешней финансовой среды, влияющие на значимые дополнительные возможности финансового развития предприятия;
- при возрастании внутреннего финансового потенциала предприятия за счет дополнительного эффекта, полученного в результате успешной реализации стратегических изменений;
- при внесении существенных объективно обусловленных корректив в цели корпоративной стратегии или других функциональных стратегий.

Считается, что финансовая стратегия успешно реализована, если достигнуты все основные стратегические цели по каждой из доминантных сфер (направлений) финансового развития предприятия.