

*Н.А. Блудова*

### **Проблемы контролинга и оценки эффективности деятельности при дивизиональной структуре предприятия**

В условиях перехода к рыночной экономике происходит изменение целей и задач предприятия, и на смену централизованному приходит стратегическое управление, которое должно решить проблему максимизации эффективности хозяйственной деятельности. В связи с этим возникает проблема: на основе каких критериев должна оцениваться эффективность деятельности организации и кто должен этим заниматься, поскольку в результате проводимых в течение последних десяти лет реформ на большинстве предприятий осталась единственная экономическая служба, представленная бухгалтерией. Следствием сложившейся ситуации является незнание руководителями практически всех организаций ни предполагаемого дохода в будущем, ни тем более направления деятельности, которое приносит компании наибольший доход, или, наоборот, какая деятельность убыточна. Положение усугубляется традиционной фискальной направленностью постановки нашего отечественного бухгалтерского учета.

В качестве одного из способов решения данной проблемы можно предложить постановку на предприятии концепции контролинга. Для российских предприятий это достаточно новое явление. Интерес к контролингу появился в 90-х гг., но, к сожалению, большого распространения пока не получил, на наш взгляд, в первую очередь в силу того, что существующая организационная культура предприятий имеет прежде всего фискальную направленность и не ориентирована на нужды управления. С другой стороны, те руководители, которые понимают сущность контролинга, часто не имеют четкого представления о том, как внедрить такую службу на предприятии, поскольку публикации на эту тему немногочисленны и во многом противоречивы. При этом одной из самых сложных проблем является проблема информационного обеспечения и определение круга показателей, которые необходимо планировать и включать в отчетность.

Особенно остро эта проблема стоит перед предприятиями, имеющими обособленные подразделения. Набор этих показателей должен отвечать следующим основным требованиям:

1. Важно включать все показатели, которые необходимы для обоснованного принятия решений руководством. Это требование обусловлено тем, что в управленческие отчеты должны входить те же показатели, что и в плановые данные для обеспечения сопоставимости, поскольку решение осуществляется на их основе.

2. Показатели обязаны характеризовать не только текущее финансовое состояние и результаты деятельности за анализируемый период, но и факторы, вызвавшие возникновение той или иной ситуации.

3. Все показатели должны быть понятны, поскольку руководство может не разбираться в деталях экономического анализа.

4. Эффект от использования показателей в управлении должен превышать затраты на их планирование и получение фактических данных.

Для внедрения концепции контролинга в первую очередь необходимо ввести систему бизнес-планирования деятельности филиалов по единым формам. Если исходить из того, что целью контролинга является оптимизация результата с учетом гарантии ликвидности, то для комплексной оценки финансового состояния предприятия можно использовать систему комплексной рейтинговой оценки предприятий, разработанную А.Д. Шереметом. Модернизируя эту систему, каждое предприятие может разработать собственную систему комплексной оценки финансового состояния и результатов деятельности, которая, учитывая отраслевые и иные особенности предприятия, позволит провести качественную оценку его состояния.

Но наряду с данной системой необходим основной агрегированный показатель, характеризующий эффективность деятельности подразделений предприятия. В качестве такого показателя предлагается использовать показатель рентабельности активов, который наиболее часто применяют в мировой практике для оценки эффективности функционирования подразделений. Хотя алгоритм расчета данного показателя достаточно прост, существует несколько методов его исчисления. Их различие состоит в том, как определяются показатели «прибыль» и «сумма активов».

В расчет активов можно взять следующие показатели:

1. Общая сумма активов (соответствует итогу баланса – нетто).
2. Операционные (используемые) активы – общая сумма активов за минусом неиспользуемых активов и активов, купленных для будущего использования (незавершенные капитальные вложения, оборудование, предназначенное к установке, расходы будущих периодов и т.д.).
3. Сумма внеоборотных активов и чистого оборотного капитала (собственных оборотных средств). При таком подходе к оценке из суммы активов исключается часть оборотных средств, финансируемых за счет кредиторской задолженности.

Наиболее обоснованным представляется вторая методика расчета активов в силу следующего:

Во-первых, в расчет должны приниматься только те активы, затраты на которые оказали непосредственное влияние на величину прибыли. Не должны приниматься в расчет затраты на капитальные вложения, расходы будущих периодов.

Во-вторых, некорректным будет использование в качестве составляющей суммы активов чистый оборотный капитал, так как в современных условиях достаточно часто на предприятиях величина собственных оборотных средств принимает отрицательное значение. Это приводит к уменьшению общей суммы активов, и в результате значение рентабельности активов завышается, а эффективность деятельности организации оценивается некорректно, поскольку в данном случае низкая финансовая устойчивость будет являться плюсом при определении величины рентабельности активов.

Другой проблемой при определении суммы активов является вопрос выбора оценки стоимости основных средств и нематериальных активов. Они могут включаться в расчет либо по первоначальной, либо по остаточной стоимости. Оба варианта имеют свои преимущества и недостатки.

Главным недостатком определения суммы активов по остаточной стоимости является то, что с устареванием активов значение показателя «рентабельность активов» возрастает, а приобретение новых активов оказывает обратное влияние на величину коэффициента. Однако на практике именно остаточная стоимость активов чаще применяется предприятиями. Это связано с тем, что использование первоначальной стоимости в расчетах обладает большими недостатками. Основными среди них можно на-

звать то, что использование первоначальной стоимости не согласуется с представлением активов в балансе, а также то, что в этом случае сумма активов включает двойной счет, поскольку в сумму активов включены и первоначальная стоимость, и возмещение этой стоимости через амортизацию.

При принятии решения о том, какую величину прибыли использовать, следует руководствоваться следующим правилом: при расчете прибыли должны учитываться только те затраты и доходы, величину которых руководитель филиала может контролировать и на которые он может оказывать влияние. В силу этого при оценке деятельности филиалов можно взять за основу величину чистой прибыли. Кроме того, большинство авторов работ по экономическому анализу считают, что в затраты филиалов следует включить также часть общих затрат предприятия. Это касается прежде всего затрат на юридические, аудиторские услуги, лицензирование деятельности. В данном случае большой проблемой является выбор базы распределения. При выборе конкретного показателя следует иметь в виду, что этот показатель должен характеризовать размер филиала. В силу этого, по нашему мнению, наиболее корректным представляется выбор в качестве базы распределения численности персонала, работающего в филиале, поскольку этот показатель характеризует размер подразделения. Таким образом, сумма прибыли, принимаемая в расчет при определении показателя рентабельности активов, будет рассчитываться как разность между величиной чистой прибыли по данным бухгалтерского учета к части общих затрат головного предприятия, относимых на филиал.

Большим преимуществом показателя рентабельности активов является его высокая аналитичность. Впервые факторный анализ рентабельности активов стала проводить фирма «Дюпон», при этом в качестве факторов показателя использовалось отклонение рентабельности продаж к стоимости активов:

$$ROA = \frac{\text{Прибыль}}{\text{Активы}} = \frac{\text{Прибыль}}{\text{Выручка}} \times \frac{\text{Выручка}}{\text{Активы}}$$

Рентабельность продаж считается показателем эффективности управления, а оборачиваемость активов – показателем деловой активности. Таким образом, в результате разложения рентабельности активов на такие составляющие становится возможным анализ причин, повлиявших на эффективность деятельности организации.

Данную модель можно расширить, увеличив число факторов. Для оценки деятельности филиалов можно предложить следующую факторную модель анализа рентабельности активов:

$$ROA = \frac{\text{Расчетная прибыль}}{\text{Сумма активов}} = \frac{\text{Расчетная прибыль}}{\text{Прибыль от продаж}} \times \frac{\text{Прибыль от продаж}}{\text{Выручка}} \times \frac{\text{Выручка}}{\text{Текущие активы}} \times \frac{\text{Текущие активы}}{\text{Сумма активов}}$$

В данной модели первый показатель демонстрирует структуру финансовых результатов предприятия. Чем выше значение данного показателя, тем меньше прибыль предприятия от основной деятельности. Вторая составляющая модели – рентабельность продаж – по-

казывает эффективность основной деятельности организации.

Отношение выручки от реализации к сумме текущих активов – показатель степени деловой активности организации. Последний показатель факторной модели характеризует структуру имущества хозяйствующего объекта.

Сопоставление значений показателей различных филиалов в течение некоторого времени позволит определить нормативные значения коэффициентов для головного предприятия. А анализ показателей лучших подразделений поможет выявить резервы повышения эффективности деятельности других филиалов.