

УДК 336.

Ю.Б.Ипатова (5 курс, каф. ТО), Т.Ю.Хватова, к.т.н., доц.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КРИТЕРИАЛЬНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ СУММ ПОКРЫТИЯ В МОДЕЛИ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

В современных условиях для эффективного управления бизнесом с ориентацией на будущее нужны определенным образом структурированные потоки данных, позволяющие принимать управленческие решения по направлениям и функциональным областям деятельности предприятия с учетом влияния различных факторов. Долгосрочное выживание требует изменений в представлении менеджмента о показателях успешной деятельности. Ориентация на традиционные объемные критерии, такие как выручка от продаж, актив баланса, рост номенклатуры продукции, производственных мощностей и т.п., должна быть дополнена новой идеологией, оперирующей критериальными показателями, способствующими развитию потенциала и комплексному решению поставленных задач.

В полной мере реализовать данную сервисную функцию по отношению к менеджменту позволяет концепция контроллинга. Структура информационных данных, предлагаемая концепцией контроллинга и практически используемая Международной ассоциацией контроллеров (International Group of Controlling), включает следующие информационные блоки, ориентированные на комплексную оценку деятельности предприятия: модуль оценки управленческой прибыли и результативности продаж за период на основе поэтапного расчета сумм покрытия; модуль калькуляции продуктовых затрат; модуль учета затрат по элементам; модуль учета косвенных затрат по местам их возникновения (МВЗ); модуль учета затрат по проектам.

При построении потока информационных данных к числу основных в контроллинге относится показатель суммы покрытия (СП), определяемый как разница выручки и конструктивно и технологически обоснованных продуктовых затрат, связанных с созданием продукта как физического тела. Показатель суммы покрытия 1 является критериальным и характеризует превышение цены изделия над его продуктовыми затратами, или, иначе, ту пользу, которую приносит изделие при своих продажах. Чем выше СП-1, тем выше вклад конкретного продукта в покрытие организационно-структурных или постоянных затрат фирмы.

Показатель суммы покрытия является многоуровневым. Количество уровней покрытия затрат обычно зависит от структуры бизнеса и желания менеджмента видеть дополнительную аналитическую информацию. При этом показатель суммы покрытия 2 (СП-2), определяемый как разница между СП-1 и прямыми постоянными затратами по продвижению продукции на рынок (затраты на рекламу и стимулирование сбыта, послепродажное обслуживание и т.п.), позволяет оценить эффективность данных мероприятий, возложить ответственность за достигнутые результативные показатели на сотрудников службы сбыта. Полученная аналитическая информация может быть также использована для планирования выпуска и продвижения на рынок новых товаров. С учетом организационной структуры бизнеса результативный показатель суммы покрытия 3 (СП-3), определяемый как разница между СП-2 и структурными затратами, может быть использован в качестве целевого критерия, позволяющего сделать вывод об эффективности работы предприятия в целом.

Таким образом, с помощью критериальных показателей сумм покрытия различного уровня концепция контроллинга реализует функцию информационной системы менеджмента на предприятии. Однако, с учетом многообразия решаемых задач возникает

необходимость в классификации инструментария контроллинга с целью систематизации подходов к управлению современным предприятием. В табл. 1 представлена классификация критериальных показателей сумм покрытия для принятия решений по некоторым типовым задачам управления.

Таблица 1.

Инструменты системы контроллинга	Некоторые типовые задачи принятия решений
Сумма покрытия 1 на единицу продукции / единицу загрузки узкого места	Выбор наиболее выгодных продуктов
	Расчет цен для дополнительных заказов при 100% загрузке
	Анализ отклонений по программе продаж
	Ценообразование
Сумма покрытия 2	Выбор мероприятий по продвижению продукции на рынке
	Совершенствование структуры продуктовой группы
	Анализ отклонений по бюджету продуктовых групп
Сумма покрытия 3 / Управленческий результат	Эффективность деятельности предприятия
	Создание дивизионов, филиалов, представительств
	Совершенствование организационной структуры, сокращение блока постоянных затрат
	Анализ отклонений по бюджету предприятия