

УДК 658.012.7

ББК 65.290-2

Д 12

Перевод с немецкого
М.Л. Лукашевича и Е.Н. Тихоненковой

- Д12 Дайле А.
Практика контроллинга: Пер. с нем. / Под ред. и с предисл.
М. Л. Лукашевича, Е. Н. Тихоненковой. – М.: Финансы и статисти-
ка, 2003. – 336 с.– Пер. изд.: Deyhle A. Controller – Praxis. –
Management Service.

ISBN 5-279-02093-1

Одно из популярных немецких пособий по контроллингу, выдержавшее 11 изданий и широко применяемое в практической деятельности фирм и в бизнес-образовании. Рассматриваются место, задачи и инструменты контроллинга как системы управления прибылью и практическая реализация функций контроллера. Содержатся многочисленные примеры из практики предприятий.

Для руководителей и специалистов планово-экономических и финансовых служб предприятий, преподавателей и студентов экономических вузов.

Д 0607000000 – 222 122–2000
010(01) – 2003

УДК 658.012.7

ББК 65.290-2

ISBN 3-7775-6202-5 (Германия)

ISBN 5-279-02093-1 (Россия)

© Management Service Verlag, 1971

© М.Л. Лукашевич, Е.Н. Тихоненкова,
предисловие к русскому переводу, 2001



ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие к русскому переводу	9
Предисловие к десятому изданию 1994 г.	11
Предисловие к первому изданию 1971 г.	
Контроллер, что это означает?	13

Глава 1

ЦЕЛЕВАЯ КАРТИНА И ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ ПРЕДПРИЯТИЯ

17

Описание целевой картины предприятия / Поддержание баланса между
ростом, развитием и прибылью/Цели должны быть конкретно определе-
ны и достижимы / Целевые показатели / Бюджет по прибыли

Глава 2

СТРУКТУРА ЦЕЛИ ПО ПРИБЫЛИ.....

26

Разграничение планирования прибыли и финансового планирования /
Планирование взаимосвязей между оборотом, затратами и прибылью /
Модель калькулирования предельных (продуктовых) затрат / Типовой
перечень этапов разработки калькуляций нормативных предельных за-
трат – ставок продуктовых затрат / Примеры разграничения предельных
и постоянных затрат / Три пары понятий, касающихся затрат, в практике
контроллера / Представление трех группировок затрат в виде куба (куба
затрат контроллера) / «Продажа» постановки цели по прибыли с помо-
щью диаграммы для величин в точке безубыточности / Постановка про-
межуточных целей при формировании цели по прибыли / Рентабель-
ность инвестированного капитала (return on investment) и денежный по-
ток (cash flow) / Замечания по поводу налогов / Шесть главных понятий
при планировании структуры прибыли

Глава 3

РАЗБОР ЗАДАЧИ ПО ПЛАНИРОВАНИЮ И УПРАВЛЕНИЮ ПРИБЫЛЬЮ – ЗАДАЧА «КИОСК»

51

Исходная ситуация / Результаты первого дня торговли / Какой из двух
продуктов позволяет больше заработать? / Если бы у киоска стояла оче-
редь... / Форсирование продажи пива с помощью рекламы / Уточнение
цены и планирование прибыли / Метод расчета суммы покрытия как
«вход» в процесс планирования прибыли / Разработка нового плана реа-
лизации пива и кофе с использованием сумм покрытия I и II / Метод
расчета сумм покрытия как информационная система менеджмента /
Табличная модель расчета управленческой прибыли с использованием
сумм покрытия I и II / Использование суммы покрытия II для оценки ме-
неджеров

Глава 4

ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ

ПО ЦЕНТРАМ ПРИБЫЛИ 74

Центры прибыли и дивизиональные отделения / Принцип организации по продуктовым группам / Постановка целей руководителем продуктовой группы в качестве менеджера по прибыли / Схема расчета результата для центра прибыли / Задачи руководителей продуктовых групп по долгосрочному достижению прибыли / Предпосылки введения организации управления по центрам прибыли в разрезе продуктовых групп / Примеры организации управления по продуктовым группам / Менеджер отдела сбыта в качестве руководителя центра прибыли

Глава 5

АНАЛИЗ ПРАКТИЧЕСКОЙ СИТУАЦИИ ПО ВНУТРИФИРМЕННОМУ ПЛАНИРОВАНИЮ НА ФАБРИКЕ ПЛАСТИКОВЫХ ИЗДЕЛИЙ

«ЛАМИНА» 97

Описание ситуации / Совещание по бюджету / Решение задачи / Разработка и утверждение новых стратегий / Как отреагирует на результат президент фирмы? / Кто принимает решения при планировании? / Оптимален ли новый бюджет? / Представление бюджета с помощью графиков / Калькулирование затрат на изделия для определения целевой цены / Отнесение постоянных затрат центральных отделов управления на продуктовые группы с целью обеспечения надежности бюджета / Философия нуля / Является ли планирование: а) ориентированным на достижение целей и б) реалистичным? / Контрольные вопросы по проверке реалистичности бюджета

Глава 6

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ, ОПЕРАТИВНОЕ И ДИСПОЗИТИВНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИИ

..... 123

Планирование и прогноз: в чем различие? / Стратегическое планирование на предприятии / Внутрифирменное оперативное планирование / Диспозитивное планирование / Структурирование понятий в планировании / Формы стратегического планирования / Оперативный план мероприятий / Долгосрочное оперативное планирование и годовой план поступления заказов

Глава 7

ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ

ОПЕРАТИВНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ 150

Система расчета управленческой прибыли, задающая рамки внутреннего контура планирования оборота, затрат и прибыли / Расширение внутреннего контура планирования прибыли до внешнего контура интегриро-

ванной системы бюджетирования / Взаимосвязи между планами в системе оперативного планирования / Дерево показателя рентабельности капитала как основа пошагового улучшения бюджета / Бюджетирование от нуля / Рекомендации по составлению бюджета

Глава 8

ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ

И ПЛАНИРОВАНИЯ 184

Мы не можем планировать, потому что у нас многое все время меняется / Отклонения – это не доказательства вины / Планы должны быть напряженными и достижимыми / Планирование – это процесс, в котором каждый занят своим делом / Основной принцип управления планированием / Постановка цели, планирование и регулирование / Целью считается план, а не отклонения / Управление по целям / Кратко- и долгосрочное планирование / Планы и прогнозы / Основные элементы планирования / Структура планов: начальное звено и узкое место / Планирование – это не совсем последовательный процесс / Кто должен планировать? / График планирования / Роль контроллера в решении проблем и разрешении конфликтных ситуаций / Правила поведения для контроллера

Глава 9

СОПОСТАВЛЕНИЕ ПЛАНОВЫХ И ФАКТИЧЕСКИХ

ВЕЛИЧИН В КОНТРОЛЛИНГЕ 205

Сравнение плановых и фактических величин по обороту, суммам покрытия и затратам на реализацию в центре прибыли / Графическое представление сравнений плановых и фактических величин в центре прибыли / Планирование гибкого бюджета затрат и результатов в производстве / Бюджет затрат в качестве базы нормативных затрат в системе оперативного планирования / Разделение затрат в бюджете на продуктовые и организационно-структурные / Является ли оплата труда основных производственных рабочих действительно пропорциональной? / Сравнение плановых и фактических величин в бюджете затрат основного производственного участка / Сигналы об отклонениях как инструмент контроллинга / Функционально-стоимостный анализ применительно к системе отчетности контроллера / Бюджет постоянных затрат и нормативы управленческой деятельности / Пример использования инструментов контроллинга руководителем отдела персонала / Сравнение плановых и фактических показателей использования материалов / Трехуровневая программа совершенствования контроллинга на основе сравнения плановых и фактических показателей / Пример разработки трехуровневой программы мероприятий по повышению прибыли / Бюджет и делегирование ответственности / Сравнение плановых и фактических показателей и стиль управления / Сравнение целевых и фактических показателей / Итак, вместо сравнения плановых и фактических показателей сравнение целевых и фактических показателей

Глава 10

ОТЧЕТНОСТЬ КОНТРОЛЛЕРА..... 247

Тренировка чувствительности при составлении отчета контроллера / Комплекс работ контроллера / Комментарий к системе отчетности контроллера / Система расчета управленческой прибыли как ядро отчетности контроллера / Определение отклонений в разделе «Анализ отклонений» системы расчетов управленческой прибыли / Управленческий и балансовый результаты / Пример отчета об управленческой прибыли / Инструкция по разработке системы расчетов управленческой прибыли / Развитие терминологии

Глава 11

ОРГАНИЗАЦИЯ КОНТРОЛЛИНГА..... 270

Я контроллер, но об этом у нас никто не знает / Руководитель финансово-экономического отдела в роли контроллера / Место контроллера и финансиста в функциональной структуре предприятия / Организация финансово-экономических расчетов: чем должен заниматься контроллер? / Описание функциональных обязанностей контроллера / Организационная модель информационной службы экономических расчетов при реализации функций контроллера / Контроллер и разработка стратегий маркетинга / Контроллер и автоматизированная обработка данных / Контроллер и отдел организации / Контроллер и внутренний аудит / Разграничение деятельности контроллера и финансиста: кто из них должен работать с налогами? / Контроллер и централизованный плановый отдел предприятия / Резюме. Общее описание функций контроллера / Резюме. Разработка функциональных обязанностей централизованной службы контроллера (централизованного финансово-экономического отдела) / Централизованные и децентрализованные функции контроллера / Кооперация между централизованным и децентрализованным отделами контроллинга / Перечень требований к контроллеру / Право вето контроллера / Место контроллера в управленческой команде

Глава 12

ФУНКЦИИ КОНТРОЛЛЕРА**В ТЕОРИИ И ПРАКТИКЕ УПРАВЛЕНИЯ..... 299**

Контроллер в системе управления / Инструменты менеджмента для руководства и стимулирования сотрудников / Инструменты менеджмента для планирования и регулирования деятельности подразделений предприятия / История про шофера, объясняющая поведение менеджера / Разбор практической ситуации 1. Снижение цены и увеличение объема реализации / Разбор практической ситуации 2. Я здесь делаю цены, но директор по сбыту этого не знает / Разбор практической ситуации 3. Взаимовлияние показателей сумм покрытия I и II при расчетах выгодности отдельных продуктов в ассортиментной программе / Разбор практической ситуации 4. Заседание комиссии по ценам / Разбор практической ситуации 5. Собственное производство или поставки со стороны? / Вклад контроллера в принятие решений / Тематическая матрица контроллера / Практический контроллинг на пересечении функций менеджера и контроллера