

1-я Московская международная конференция
“КОНТРОЛЛИНГ и управленческий учет: ПРАКТИЧЕСКИЙ ОПЫТ РЕАЛИЗАЦИИ”



24 – 26 марта 2005 г

<http://mcc.cima.ru>

Чтобы своевременно узнать о следующей конференции по контроллингу, рекомендуем:

- периодически посещать портал контроллеров <http://www.CIMA.ru>;
- подписаться на дискуссионный лист контроллеров СНГ:

<http://subscribe.ru/catalog/economics.school.controlling>



Дмитрий СЛАВНИКОВ,
Белорусский государственный экономический университет,
г. Минск, Беларусь

**"Мониторинг и анализ отклонений
как фундаментальная основа контроллинга"**

***МОНИТОРИНГ И АНАЛИЗ ОТКЛОНЕНИЙ
КАК ФУНДАМЕНТАЛЬНАЯ
ОСНОВА КОНТРОЛЛИНГА***

СЛАВНИКОВ

Дмитрий Васильевич

**Белорусский государственный
экономический университет,
Кафедра финансов и финансового менеджмента**

**Организатор Золотого дискуссионного листа
“КОНТРОЛЛИНГ и управленческий учет: вопросы и ответы”
<http://subscribe.ru/catalog/economics.school.controlling>**

Портал КОНТРОЛЛИНГа в Internet – [http:// СИМА.ru](http://СИМА.ru)

***МОНИТОРИНГ И АНАЛИЗ ОТКЛОНЕНИЙ
КАК ФУНДАМЕНТАЛЬНАЯ
ОСНОВА КОНТРОЛЛИНГА***

ВЫ УЗНАЕТЕ:

ПОЧЕМУ

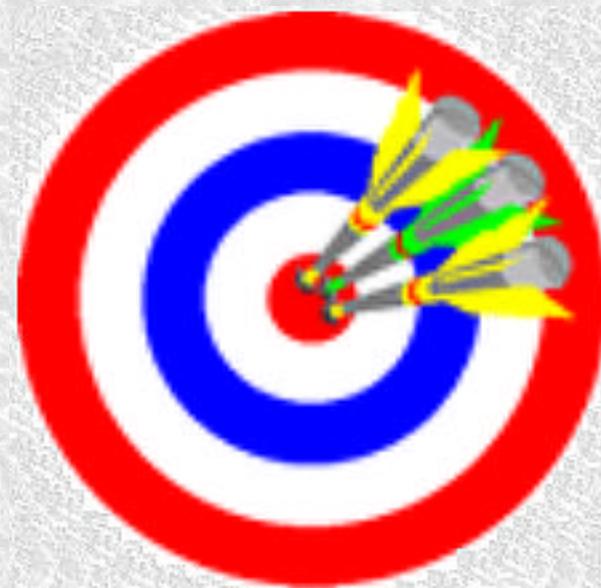
МОНИТОРИНГ И АНАЛИЗ ОТКЛОНЕНИЙ

считается фундаментом

современного контроллинга!

**МОНИТОРИНГ И АНАЛИЗ ОТКЛОНЕНИЙ
КАК ФУНДАМЕНТАЛЬНАЯ
ОСНОВА КОНТРОЛЛИНГА**

**КОНТРОЛЛИНГ – это
+ система
РАЦИОНАЛИЗАЦИИ
ЦЕЛЕДОСТИЖЕНИЯ
В ОРГАНИЗАЦИИ.**

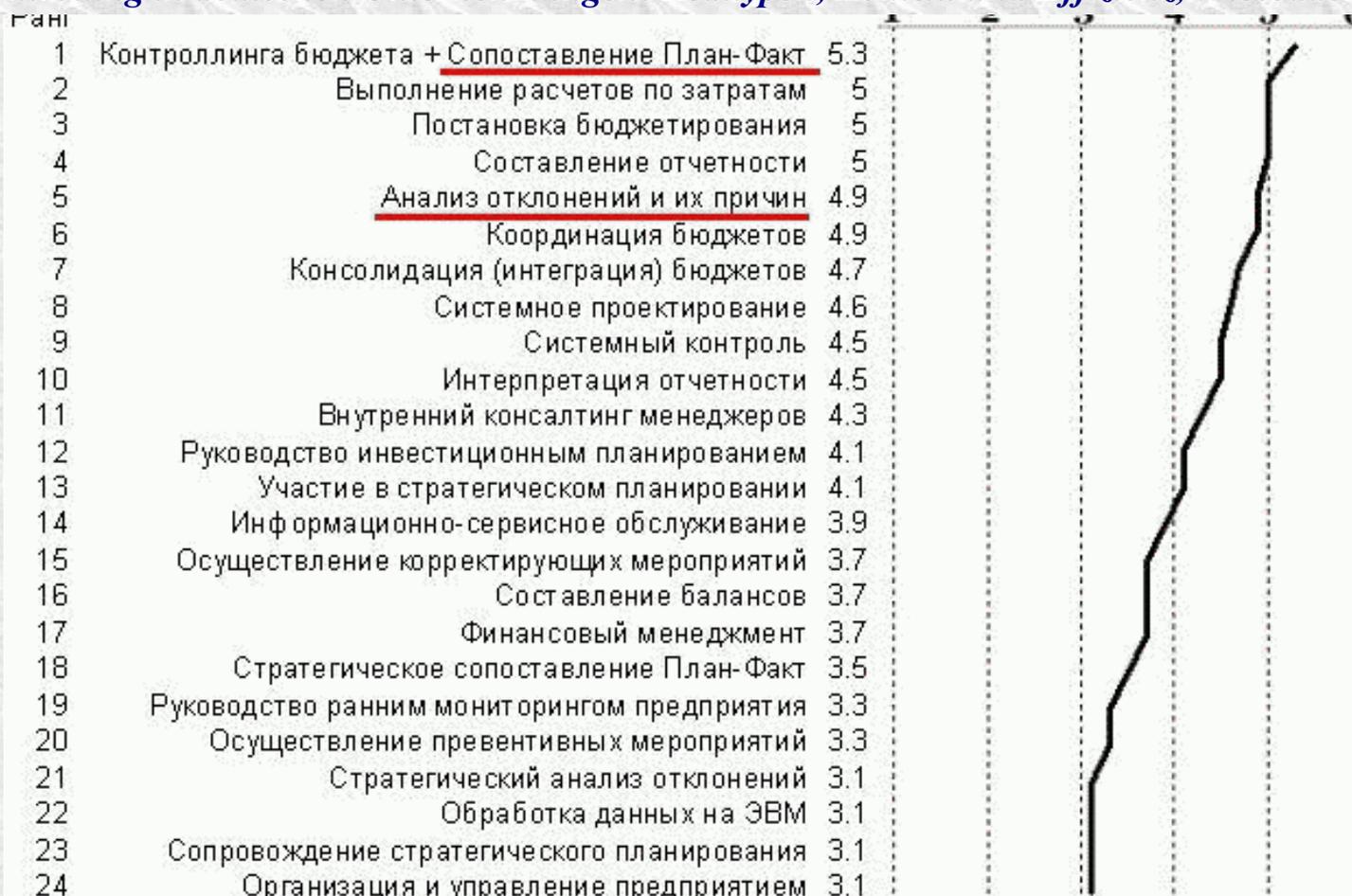


ПРИНЯТИЕ РАЦИОНАЛЬНЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

МОНИТОРИНГ И АНАЛИЗ ОТКЛОНЕНИЙ КАК ФУНДАМЕНТАЛЬНАЯ ОСНОВА КОНТРОЛЛИНГА

ЗАДАЧИ КОНТРОЛЛИНГА на предприятиях

Amshoff, B.: Controlling in deutschen Unternehmen: Realtypen, Kontext und Effizienz, Wiesbaden 1993



**МОНИТОРИНГ И АНАЛИЗ ОТКЛОНЕНИЙ
КАК ФУНДАМЕНТАЛЬНАЯ
ОСНОВА КОНТРОЛЛИНГА**

**УПРАВЛЕНИЕ ПО ОТКЛОНЕНИЯМ
предполагает**

- 1) детальную классификацию отклонений;**
- 2) сплошной или выборочный анализ отклонений;**
- 3) распределение уровней ответственности за отклонения.**

МОНИТОРИНГ И АНАЛИЗ ОТКЛОНЕНИЙ КАК ФУНДАМЕНТАЛЬНАЯ ОСНОВА КОНТРОЛЛИНГА

КЛАССИФИКАЦИЯ ОТКЛОНЕНИЙ

по стоимостной категории

- Затрат;
- прибыли;
- Оборотов;
- сумм покрытия;
- стоимости
бизнеса;
- и т.д.

по центрам управления

- центров затрат;
- отделов;
- всего предприятия;
- направлений бизнеса;
- сфер производства;
- регионов сбыта;
- проектов;
- и т.д.

по временному периоду

- Дневные;
- Недельные;
- Месячные;
- Квартальные;
- годовые;
- и т.д.

**МОНИТОРИНГ И АНАЛИЗ ОТКЛОНЕНИЙ
КАК ФУНДАМЕНТАЛЬНАЯ
ОСНОВА КОНТРОЛЛИНГА**

КЛАССИФИКАЦИЯ ОТКЛОНЕНИЙ

ОТКЛОНЕНИЯ БЫВАЮТ ТАКЖЕ:

АБСОЛЮТНЫЕ

ОТНОСИТЕЛЬНЫЕ

СЕЛЕКТИВНЫЕ

КУМУЛЯТИВНЫЕ

И Т.Д.

МОНИТОРИНГ И АНАЛИЗ ОТКЛОНЕНИЙ КАК ФУНДАМЕНТАЛЬНАЯ ОСНОВА КОНТРОЛЛИНГА

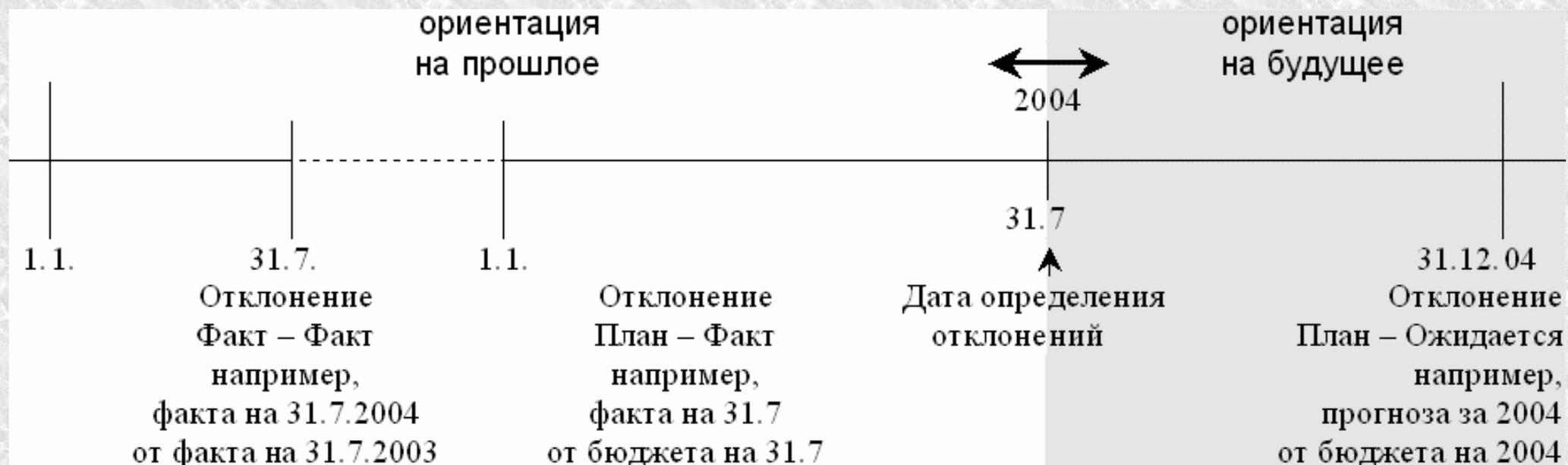
Консолидированная форма учета и расчета различных видов отклонений

Отклонения на 31.7.2003		Значения показателей за месяц							Кумулятивные значения за месяц					Годовая оценка							
		Отклонения от							Отклонения от					Отклонения от							
Показатели бюджета		факт за аналог мес-ца пред. год	факт за пред. мес-ца	бюджет (план) на мес-ца	факт за мес-ца	факта за аналог мес-ца пред. года	факта за пред. мес-ца	бюджета (плана) оборота	факта оборота	факт за пред. год	мес-ца. бюджеты	факты за мес-ца	кумуля. мес-ца. пред. года	кумуля. мес-ца. бюджеты	кумуля. факт оборот	факт пред. год	годов. бюджет	прогноз за год	пред. года	бюджета	прогноз. оборота
		(за июль 2002)	(за июль 2003)	(за июль 2003)	(за июль 2003)	(июль 2002)	(июль 2003)	(за июль 2003)	(за июль 2003)	(по июль 2003)	(по июль 2003)	(по июль 2003)	(по июль 2003)	(по июль 2003)	(по июль 2003)	2002	2003	2003	2002	2003	2003
					абс	абс	абс	%				абс	абс	%				абс	абс	%	
					%	%	%	%				%	%	%				%	%	%	
столбец	строка	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
1	Оборот	8	12	10	10	+2	-2	0	0	45	60	51	+6	-9	17,6	90	120	108	+18	-12	-11,1
						+25,0	-16,6	0					+13,3	-15,0					+20,0	-10,0	
.	.																				
.	.																				
.	.																				

Отклонения на 31.7.2003	Значения показателей за месяц								Кумулятивные значения за месяц						Годовая оценка						
					Отклонения от								Отклонения от		Отклонения от						
	факт за аналог месяц пред. год	факт за пред. месяц	бюджет (план) на месяц	факт за месяц	факта за аналог месяц пред. года	факта за пред. месяц	бюджета (плана)	факта оборота	факт за пред. год	меслч. бюджеты	факты за месяцы	кумулят. пред. года	кумулят. меслч. бюджеты	кумулят. факт оборот	факт пред. год	годов. бюджет	прогноз за год	пред. года	бюджета	прогно оборот	
(за июль 2002)	(за июль 2003)	(за июль 2003)	(за июль 2003)	(июль 2002)	(июль 2003)	(за июль 2003)	(за июль 2003)	(по июль 2003)	(по июль 2003)	(по июль 2003)	(по июль 2003)	(по июль 2003)	(по июль 2003)	(по июль 2003)	2002	2003	2003	2002	2003	2003	
				абс	абс	абс	%				абс	абс	%				абс	абс	%		
				%	%	%	%				%	%	%				%	%	%	%	
столбцы	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	
строки																					
1	Оборот	8	12	10	10	+2 +25,0	-2 -16,6	0 0	0	45	60	51	+6 +13,3	-9 -15,0	17,6	90	120	108	+18 +20,0	-12 -10,0	-11,1
.	.																				
.	.																				
.	.																				
4	Материал. затраты	3	4	4	5	(-2) (-66,7)	(-1) (-25,0)	(-1) (-25,0)	10,0	18	24	22	(-4) (-22,2)	(+2) (+8,3)	3,9	36	48	46	(-10) (-2,8)	(-2) (+2)	(+1,9)
.	.																				
.	.																				
.	.																				
Δ	Прибыль														9	12	10	+1 +11,1	-2 -16,7	-1,9	

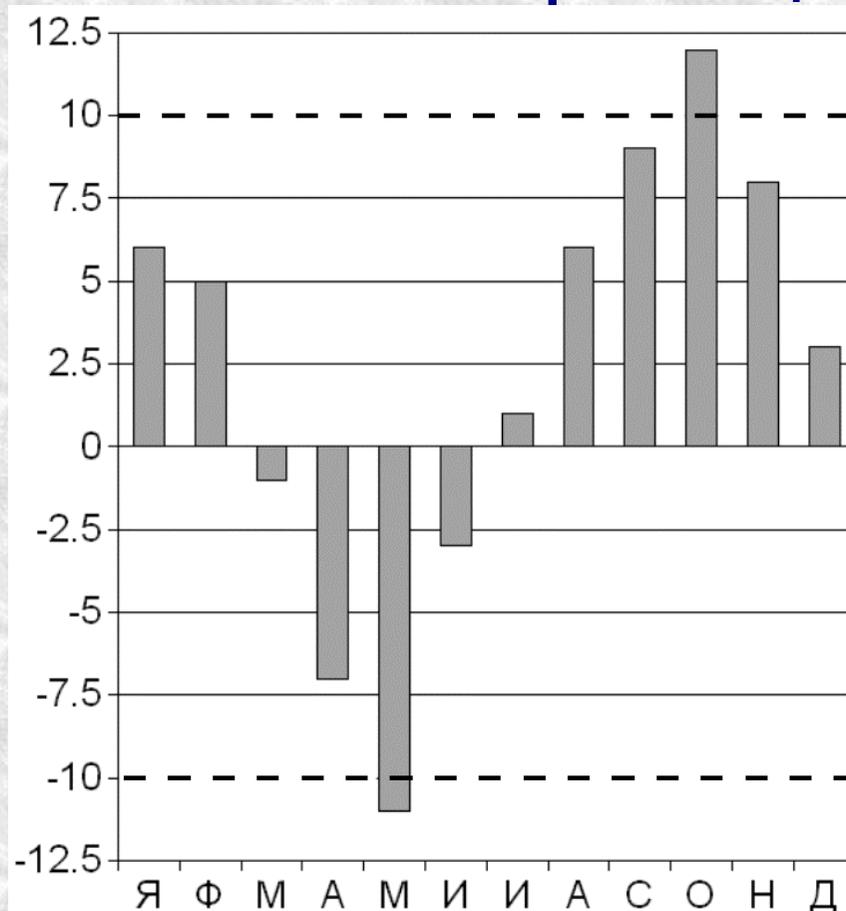
МОНИТОРИНГ И АНАЛИЗ ОТКЛОНЕНИЙ КАК ФУНДАМЕНТАЛЬНАЯ ОСНОВА КОНТРОЛЛИНГА

Ориентированные на временном горизонте отклонения



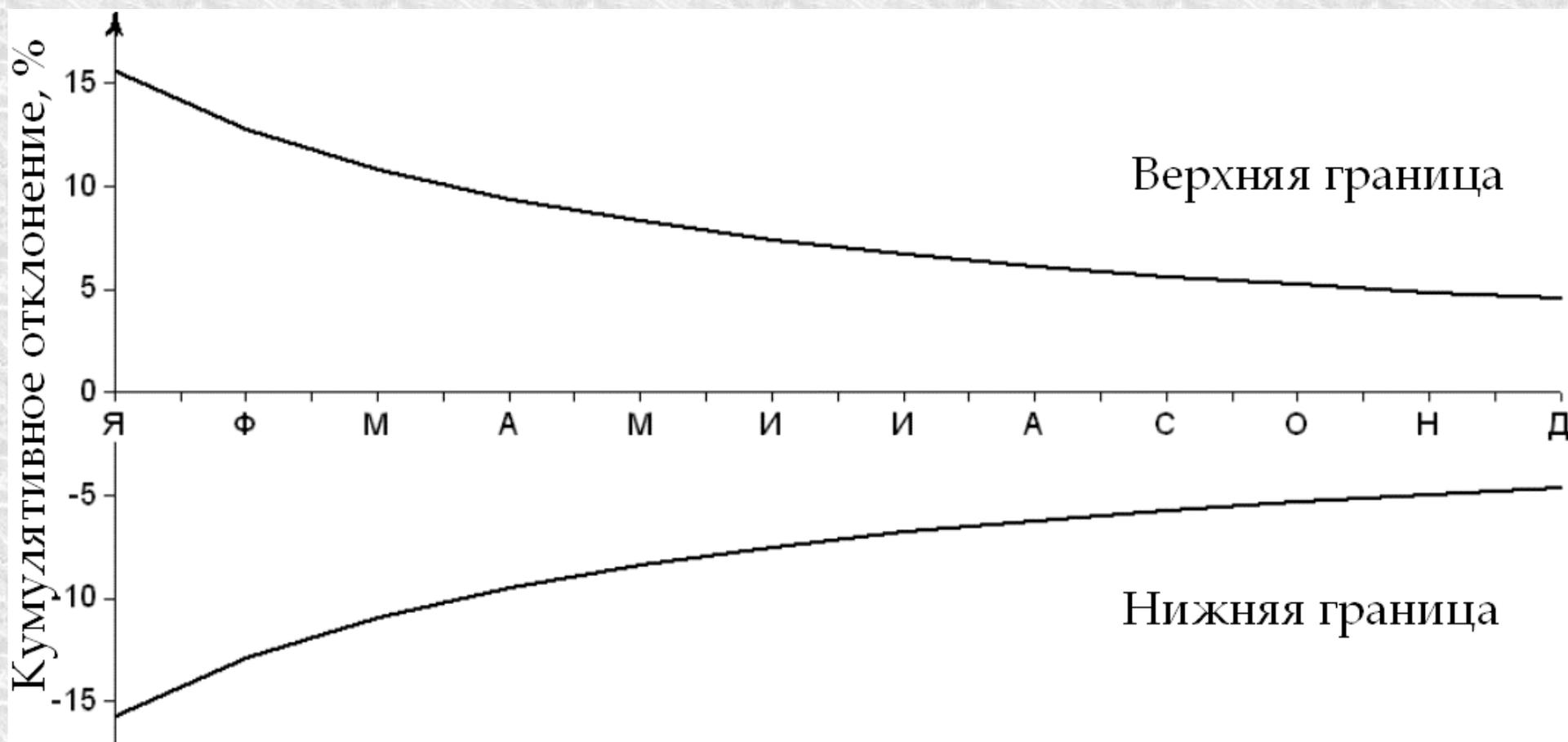
МОНИТОРИНГ И АНАЛИЗ ОТКЛОНЕНИЙ КАК ФУНДАМЕНТАЛЬНАЯ ОСНОВА КОНТРОЛЛИНГА

Фиксация линейных границ терпимости



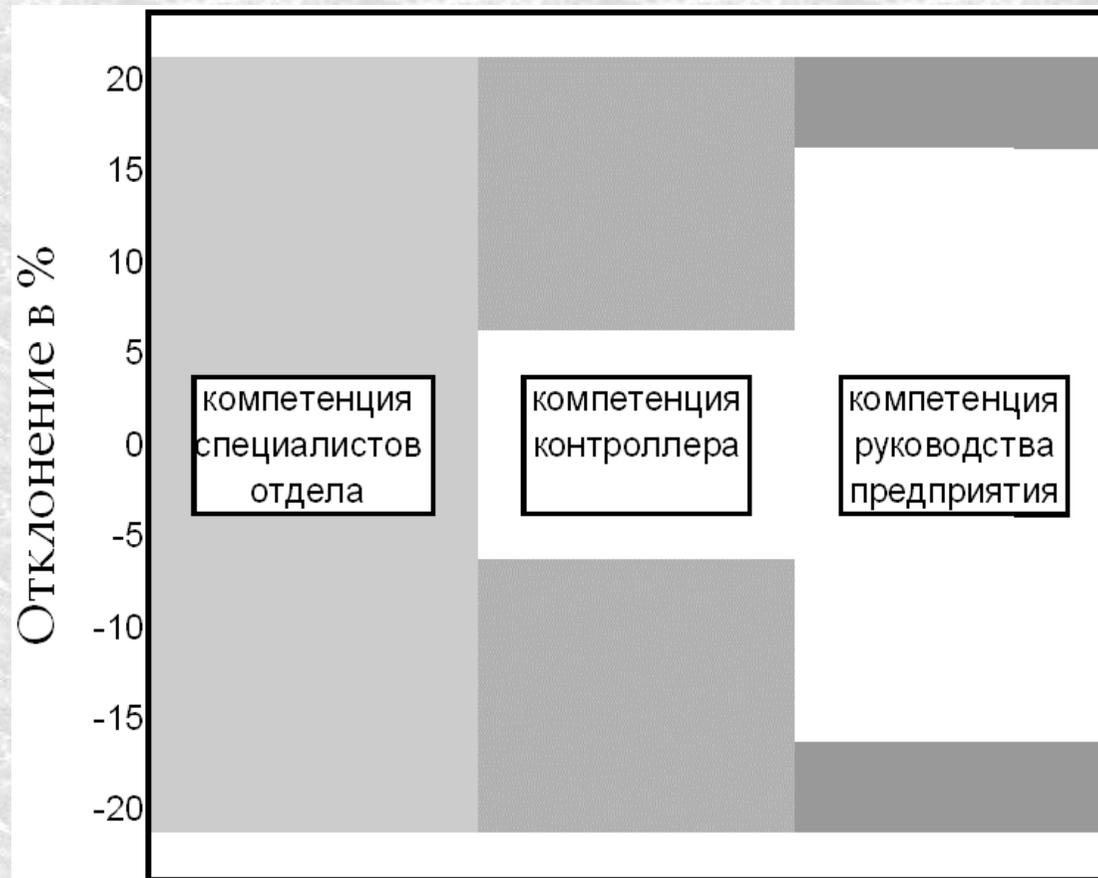
МОНИТОРИНГ И АНАЛИЗ ОТКЛОНЕНИЙ КАК ФУНДАМЕНТАЛЬНАЯ ОСНОВА КОНТРОЛЛИНГА

Нелинейные границы терпимости



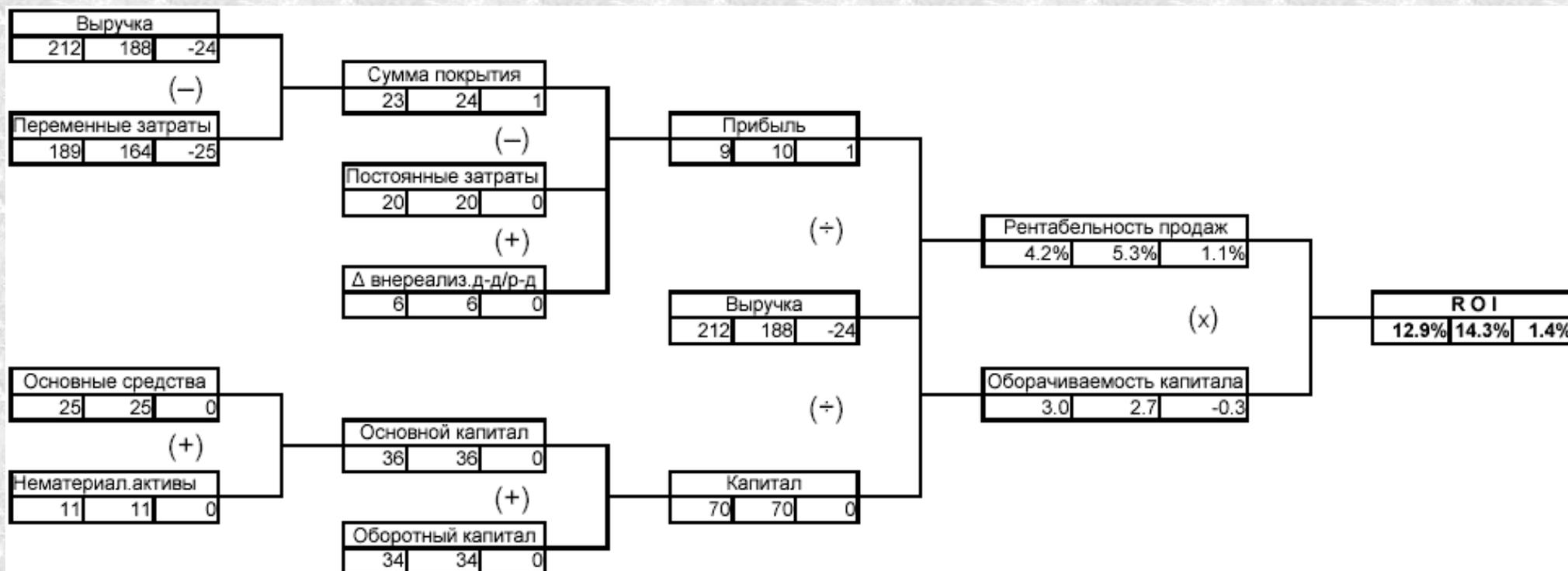
МОНИТОРИНГ И АНАЛИЗ ОТКЛОНЕНИЙ КАК ФУНДАМЕНТАЛЬНАЯ ОСНОВА КОНТРОЛЛИНГА

Уровни ответственности за отклонения



МОНИТОРИНГ И АНАЛИЗ ОТКЛОНЕНИЙ КАК ФУНДАМЕНТАЛЬНАЯ ОСНОВА КОНТРОЛЛИНГА

Использование коэффициентной системы Du-Pont для сопоставления План-Факт



***МОНИТОРИНГ И АНАЛИЗ ОТКЛОНЕНИЙ
КАК ФУНДАМЕНТАЛЬНАЯ
ОСНОВА КОНТРОЛЛИНГА***

**БЛАГОДАРЮ
ЗА
ВНИМАНИЕ !**