

# Особенности анализа и диагностики в процессе контроллинга финансовых результатов деятельности организации

JEL: D240, G3.

DOI: 10.12737/1998-0701-2020-18-29

**Е.Н. Выборова**, д-р экон.наук, профессор, г. Волгоград**e-mail:** envyborova@mail.ru

**Аннотация.** Целью статьи является определение особенностей использования показателей, применяемых в процессе анализа и диагностики в системе контроллинга финансовых результатов организации. В работе представлены особенности анализа финансовых результатов в контроллинге посредством метода цепных подстановок.

**Ключевые слова:** финансовый анализ и диагностика, контроллинг, методы экономического анализа.

*Управлять — значит вести предприятие к его цели, извлекая возможности из всех имеющихся в его распоряжении ресурсов.*

**Анри Файоль (1841-1925)**

**К**онтроллинг является одним из активных инструментов повышения эффективности деятельности организации, поддержания ее рентабельности на определенном уровне. Ученые по-прежнему не имеют единой точки зрения как на его трактовку, так и механизм реализации в некоторых вопросах. Проблемам контроллинга и адаптации его основ в системе управления организацией посвящены работы многих российских и зарубежных ученых: Д. Хана, П. Хорвата, Э. Майера, М.Л. Лукашевича, Н.Г. Данилочкиной, А.М. Карминского и других. Можно выделить два основных подхода в интерпретации сущности контроллинга. Контроллинг авторами рассматривается как инструмент в системе планирования, как субстрат в стратегическом и тактическом управлении.

Мы придерживаемся традиционных подходов и определяем контроллинг как систему непрерывного управления информационным, учетным, аналитическим блоками в организации с целью реализации управленческих решений в условиях ограниченности ресурсов, ориенти-

рованную на организацию работы в долгосрочной перспективе, включая накопление информации, обработку, учет, анализ, прогнозирование, планирование, выявление проблемных («узких мест»), их анализ и устранение. Поскольку основной целью является повышение рентабельности, то в архитектуре контроллинга одно из основных мест занимает анализ и диагностика формирования финансовых результатов, рентабельности, оценка критических объемов деятельности организации и т.п. (рис. 1).

Таким образом, диагностика в системе контроллинга занимает одно из важных мест и представляет собой комплексное исследование с выявлением нарушений, с одной стороны, и усилением контрольной функции в управлении, с другой.

Исследование нарушений позволяет повысить результативность исследования посредством концентрации внимания на определении эталонных параметров изучаемых показателей с учетом отраслевой принадлежности, стадии развития организации, условий ее функционирования. Анализ и диагностика позволяют одновременно исследовать разносистемные элементы: экономическое состояние организации и ее развитие, структуру совершаемых хозяйственных операций и принимаемые управленческие решения, их эффективность.



# The Features of Analysis and Diagnostics in the Process of Control of Financial Result of Activity of Organization

JEL: D240, G3.

DOI: 10.12737/1998-0701-2020-18-29

**E.N. Vyborova**, Doctor of Economic Sciences, Professor, Volgograd**e-mail:** envyborova@mail.ru

**Abstract.** *The purpose of the article is to determine the specifics of the use of indicators used in the analysis and diagnostics in the system of controlling the financial results of the organization. The features of analysis of financial results in the controlling with the lookup of chain is presented in the article.*

**Keywords:** the financial analysis and diagnostic, the controlling, the methods of economic analysis.

*To manage means to lead the enterprise to its goal, taking the advantage from all available opportunities at his disposal.*

**Anri Fayol (1841-1925)**

Controlling is the one of active tools to improve the efficiency of activity of organization, maintaining their profitability at a certain level. The scientists still do not have the one point of view on its interpretation, as well as the mechanism of implementation in specific conditions. The work of many Russian and the foreign scientists: D. Khan, P. Horvath, E. Mayer, M.L. Lukashevich, N.G. Danilochkina, A.M. Karminsky and others are devoted to the problems of controlling and adapting its foundations in the system of management of the organization. There are the two approach in the interpretation of controlling: controlling as a tool in the planning system and the controlling as a substrate in strategic and tactical management.

We take traditional approaches and define the controlling as a system of continuous management of information, accounting, the analytical blocks in the organization in order to implement management solutions in a re-

source-limited environment, focused on the organization of work in the long term, including the accumulation of information, processing, the accounting, the analysis, the forecasting, the planning, the identifying problem («bottlenecks») place, their analysis and elimination. Since the main purpose of the activity of organization is to improve the profitability, in the architecture of control the one of the main places is the analysis and diagnosis of the formation of financial results, the profitability, determination of critical volumes of its activities etc. (fig. 1).

Thus, the diagnostics in the control system occupies the one of the important places and is a comprehensive study to identify violations on the one hand, and strengthen the control function of management — on the other.

The research of violations industry, to improve the efficiency, because we concentration the attention in the on the standardize parameter of indicators of industry, of stage of development of the organization, the conditions of its operation.

Use the analysis and diagnostics we research the different system elements: the economic condition of the organization and its development, the structure of the economic operations.



Рис. 1. Основные циклы контроллинга финансовых результатов

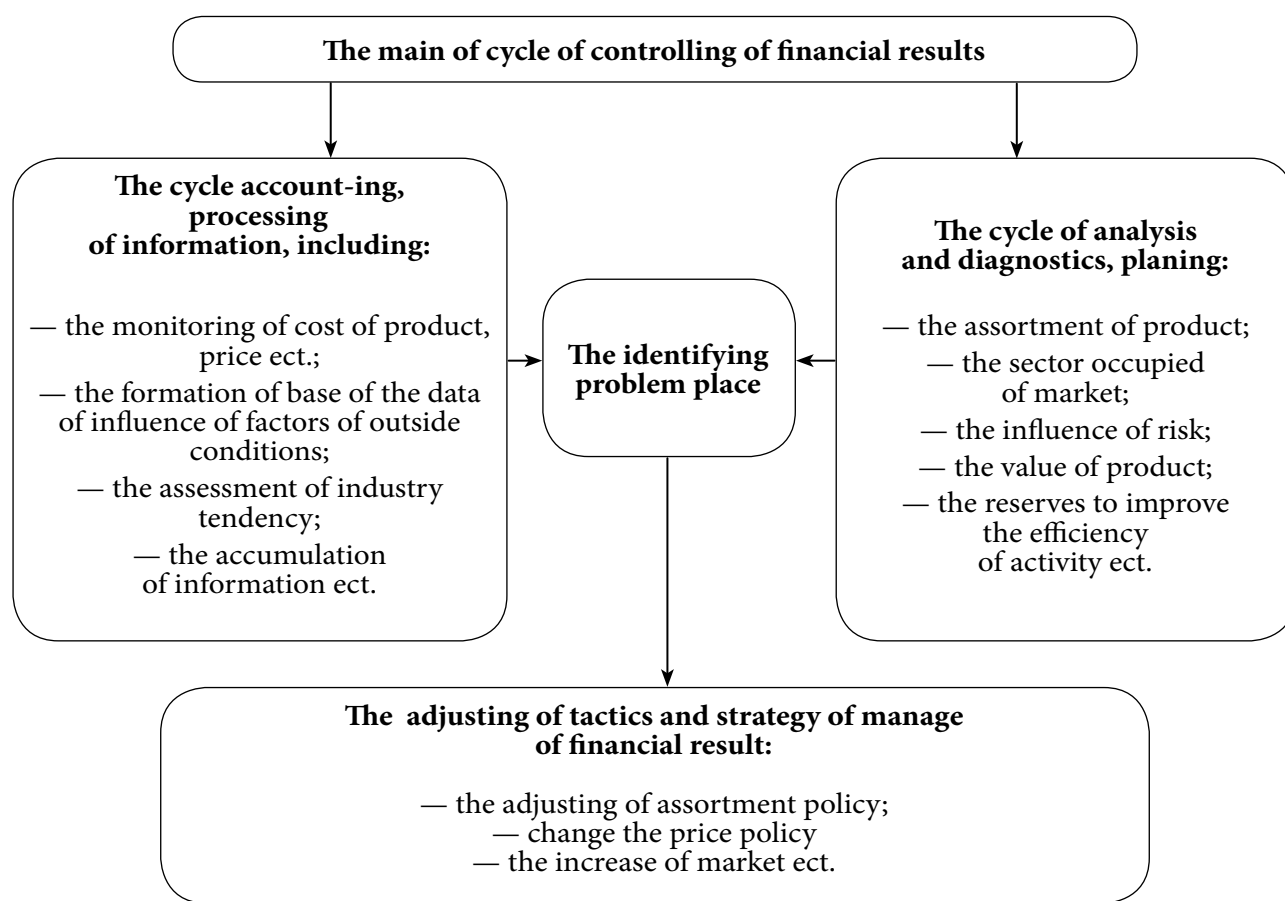
Вопросам анализа и диагностики эффективности управления посвящены труды Р.С. Авербух, М.И. Баканова, М.М. Глазова, О.Г. Дмитриевой, Е.Е. Ермолович, О.В. Ефимовой, М. Крейниной, У.И. Мересте, Е.М.Четыркина, А.Д. Шеремета и других.

Построение системы аналитических процедур при контроллинге финансовых результатов может осуществляться по-разному. При этом важно определиться с механизмом их проведения. Поскольку контроллинг ориентирован на выявление проблемных мест, то нами предлагается в простейшем случае взять за основу не только эталонные значения индикаторов, но и соизмерить их с частотой наблюдения, которая может быть (табл. 1): фрагментарной (при резком изменении показателя); с определенной периодичностью (по мере формирования отчетности); непрерывной (в процессе мониторинга). В таблице представлены три группы

показателей: показатели рентабельности; показатели, характеризующие критические объемы деятельности; дополнительные, сопутствующие показатели. В процесс контроллинга система показателей может встраиваться на этапах формирования себестоимости, налогообложения, работы с покупателями, формирования тактики и стратегии развития и т.п.

Процесс анализа и диагностики, обработка полученных результатов включают использование того или иного метода, оценка которых представлена в табл. 2. Широкое распространение получили методы, основанные на элиминировании<sup>1</sup>. Данные методы относятся

<sup>1</sup> К ним относятся следующие методы и приемы: метод цепных подстановок, метод абсолютных и относительных разниц, метод простого прибавления неразложенного остатка, метод выявления изолированного влияния факторов, метод взвешенных конечных разностей, приемы цепных соотношений, балансовых сопоставлений, долевого участия, детализации.



**Figure 1:** The main of cycle of controlling of financial result

The issues of analysis and diagnosis of management effectiveness are devoted to the scientific works of R.S. Averbukh, M.I. Bakanov, M.M. Glazov, O.G. Dmitrieva, E.E. Ermolovich, O.V. Efimova, M. Kreinina, U.I. Mereste, E.M. Chetyrkin, A.D. Sheremet and other.

The construction of a system of analytical procedures in the controlling of financial results can be carried out in different ways. At the same time, it is important to determine the mechanism of their conduct. Since the controlling is focused on identifying problem areas, than we are invited to take as a basis not only the reference values of indicators, but also to measure them with the frequency of observation, which can be (table 1): fragmentary (with a sharp change in the indicator); with a certain frequency (as the reporting); continuous (in the monitoring process). In the table 1 presents the three groups of

indicators: the profitability, the indicators are characterized of critical value of activity, the performance indicators. In the controlling the performance system of indicators can be built into the stage of cost formation, the taxation, the customer service, the formation of tactics and development strategies etc.

The process of analysis and diagnostics, the processing of the results of research are included the use of a method, the evaluation of which is presented in the table 2. This methods based on the elimination<sup>1</sup> have become widespread. These methods belong

<sup>1</sup> There are the methods: the lookup of chain, the acceptance of absolute differences, the method of relative differences, the admission parities chain, the receiving of alignment starting points of analysis, the admission detail (sequential dismemberment), the acceptance of balance sheet comparisons, the admission to identify isolated factors, a simple method of adding the non decomposition balance.

Таблица 1

Особенности контроллинга финансовых результатов организации

| Показатели                                                                                           | Уровень                                                                                |         |         | Анализ и диагностика                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                  |              | Основные направления контроллинга финансовых результатов                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                      | Низкий                                                                                 | Средний | Высокий | Непрерывно (при мониторинге)                                                                                                                                                                                                                                                                               | В текущем режиме | Фрагментарно |                                                                                                                                                                                                                                  |
| 1. Показатели рентабельности.                                                                        | *                                                                                      |         |         | *                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                  |              | 1. Формирование себестоимости продукции.<br>2. Налогообложение.<br>3. Расширение рынков сбыта.                                                                                                                                   |
| 2. Показатели, характеризующие критические объемы деятельности:<br>— валовая маржа,                  | *                                                                                      | •       |         | *                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | •                |              |                                                                                                                                                                                                                                  |
| — коэффициент валовой маржи,                                                                         | ***                                                                                    |         |         | *                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | *                | *            |                                                                                                                                                                                                                                  |
| — запас финансовой прочности,                                                                        | *                                                                                      |         |         | *                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                  |              |                                                                                                                                                                                                                                  |
| — сила воздействия операционного рычага** и т.д.                                                     |                                                                                        | •       | *       | *                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | •                |              |                                                                                                                                                                                                                                  |
| 3. Дополнительные, сопутствующие индикаторы (например, финансовый цикл, финансовый леверидж и т.п.). | Индивидуальная оценка каждого индикатора и детальное определение порядка работы с ним. |         |         | <div>Содержание анализа и диагностики:</div> Анализ порядка формирования, структуры и динамики финансовых результатов, факторов их определяющих, включая:<br>1. Сравнительный анализ ассортиментной политики, включая анализ чувствительности.<br>2. Операционный анализ («Издержки-Объем-Прибыль») и т.п. |                  |              | Оценка резервов повышения рентабельности:<br>— увеличение объемов реализации, повышения цен,<br>— снижение себестоимости,<br>— повышение качества продукции,<br>— оптимизация сроков поставок, снижение объема рекламаций и т.п. |

\* При низком уровне показателей рентабельности анализ и диагностика осуществляются непрерывно.

\*\* Будем рассматривать силу воздействия операционного рычага как отношение валовой маржи к прибыли.

\*\*\* В текущем и фрагментарном режиме анализ и диагностика осуществляются в зависимости от других индикаторов.



Table 1

## The features of controlling of financial of result of organization

| Indicators                                                                                                  | Level                                                                                            |         |      | The analysis and diagnostics                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                        |             | The main directions in the controlling of financial result                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                             | low                                                                                              | average | high | continuous in the monitoring                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | in the current process | fragmentary |                                                                                                                                                                                                                                           |
| 1. The indicators of efficiency.                                                                            | *                                                                                                |         |      | *                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                        |             | 1. The formation of cost of product.<br>2. Taxation.<br>3. Expanding markets.                                                                                                                                                             |
| 2. The indicators of critical value of activity:<br>— the gross marging,                                    | *                                                                                                | •       |      | *                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | •                      |             |                                                                                                                                                                                                                                           |
| — the coefficient of gross marging (% to revenue),                                                          | ****                                                                                             |         |      | *                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | *                      | *           |                                                                                                                                                                                                                                           |
| — the stock of financial durability,                                                                        | *                                                                                                |         |      | *                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                        |             |                                                                                                                                                                                                                                           |
| — the force of influence of the operational lever** ect.                                                    |                                                                                                  | Δ       | ◇    | ◇                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Δ                      |             | The assessment of reserves to improve of profitability:<br>— the increase of revenue, price,<br>— the decrease cost,<br>— the increase quality of production,<br>— the optimization of term of supply, reduction of volume of claims ect. |
| 3. The additional, accompanying indicators (for example, the financial cycle, financial leverage and ect.). | The individual evaluation of each indicator and a detailed determination of how to work with it. |         |      | <div>The content of analysis and diagnostics:</div> The analysis of the formation, the structure and dynamics of financial results, the factors that determine them, including:<br>1. The comparative analysis of assortment policy, including the analysis if sensitivity analysis.<br>2. The operative analysis CVP («Cost-Value-Profit ») |                        |             |                                                                                                                                                                                                                                           |

\* If the low level of indicators of efficiency, the analysis and diagnostics are continuous. In the symbol – ect.

\*\* The force of influence of the operational leverage is ratio the gross marging to profit.

\*\*\* In the current and fragmented mode, the analysis and diagnostics are carried out depending on other indicators.

Таблица 2

## Оценка методов в процессе контроллинга финансовых результатов деятельности организации

| Методы<br>Показатели                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Основные<br>на элиминировании                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Сравнительного<br>анализа                                                                                                                                                                                                                                                           | Простейшие<br>статистические                                                                                                                                                                                    | Простейшие<br>математические<br>(характеристика<br>метода)                                                                                       | Многомерной<br>статистики<br>(характеристика<br>метода)                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                              |
| 1. Показатели рентабельности.                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>Достоинства</b><br>1. Активное применение при всех типах моделей.<br>2. Простота применения.<br>3. Широкий диапазон использования.<br>4. Позволяют провести простейший факторный анализ.<br><b>Недостатки</b><br>5. Применяется ограниченное количество факторов в модели, что приводит к увеличению счетных процедур.<br>6. Всесторонняя оценка достигается за счет использования системы показателей. | <b>Достоинства</b><br>1. Широкое использование.<br>2. Простота применения.<br><b>Недостатки</b><br>3. Может дать противоречивый результат без предварительного анализа данных.<br>4. Снижение точности результатов анализа за счет человеческого фактора при привлечении экспертов. | <b>Достоинства</b><br>1. Активное применение.<br>2. Простота применения.<br>3. Широкий диапазон использования.<br>4. Комплексность в оценке может достигаться при применении концентрических матричных моделей. | 1*. Высокая точность расчетов.<br>2. Редкое использование при исследовании данного направления в силу применения при ограниченном круге моделей. | 1. Сфера применения ограничена большим массивом наблюдений и составом индикаторов.<br>2. Громоздкость расчетов компенсируется их автоматизацией.<br>3. Всесторонний анализ достигается за счет всесторонней оценки факторов. |
| 2. Показатели, характеризующие критические объемы деятельности:<br>— валовая маржа,<br>— коэффициент валовой маржи,<br>— запас финансовой прочности,<br>— сила воздействия операционного рычага и т.д.<br>3. Дополнительные, сопутствующие индикаторы (например, финансовый цикл, финансовый леверидж и т.п.). |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                  | 4**. Дают хороший результат при соблюдении всех правил применения методов и исключении фактора коллинеарности и мультиколлинеарности.                                                                                        |

\* Применительно только к показателям рентабельности.

\*\* Применяются только к дополнительным, сопутствующим индикаторам



Table 2

## The assessment of methods in the process in controlling of financial result of activity of organization

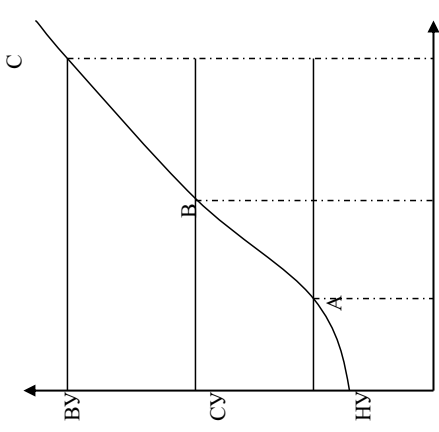
| Methods    |                                                                                                                                                                                                                                | Based on the elimination                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Comparative of analysis                                                                                                                                                                                                                                        | The simple statistics                                                                                                                                                                    | The simple mathematics (characterize of method)                                                                                     | The multivariate statistics (characterize of method)                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Indicators | 1. The indicators of efficiency.                                                                                                                                                                                               | <b>Advantages</b><br>1. The active use in all types of models.<br>2. The simple of calculate.<br>3. The wide range of use.<br>4. Can to do the simple factors analysis.<br><b>Disadvantages</b><br>5. A limited number of factors are applied in the model, which leads to an increase in counting procedures.<br>6. The comprehensive assessment is achieved through the use of a performance system. | <b>Advantages</b><br>1. The wide range of use.<br>2. The easy of use.<br><b>Disadvantages</b><br>3. Can give a contradictory result without prior analysis of the data.<br>4. Reducing the accuracy of analysis by human factor in the involvement of experts. | <b>Advantages</b><br>1. The active use.<br>2. The easy of use.<br>3. The wide range of use.<br>4. The complexity in evaluation can be achieved with the use of concentric matrix models. | 1*. Высокая точность расчетов.<br>2. Seldom use in the study of this direction due to the application of a limited range of models. | 1. The using is limited the largest data and the content of indicators.<br>2. The cumbersomeness of calculations is compensated by their automation.<br>3. The comprehensive analysis is achieved through the research all factors.<br>4**. Give a good result when following all the rules of application of methods. |
|            | 2. The indicators of critical value of activity:<br>— the gross margin,<br>— the coefficient of gross margin (% to revenue),<br>— the stock of financial durability,<br>— the force of influence of the operational lever ect. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|            | 3. The additional, accompanying indicators (for example, the financial cycle, financial leverage and ect.).                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

\* Use to the indicators of efficiency only

\*\* Use to the additional, accompanying indicators only.

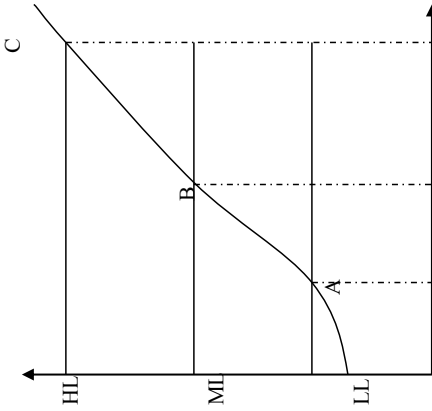
Таблица 3

Оценка влияния факторов и формирование рекомендаций в системе контроллинга

| Определение влияния факторов                                                                                                                                                                                                                                                                              | Формирование рекомендаций в системе контроллинга                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Определяем влияние на запас финансовой прочности выручки:<br>$+/-\Delta 3ФП_{\text{в}} = [B^1 - ПЗ^0 / (Ц^0 - ПЗe^0)] - [B^0 - ПЗ^0 / (Ц^0 - ПЗe^0)] = +/-\Sigma_1$                                                                                                                                    | <p>1. Если запас финансовой прочности на достаточно низком уровне (т.А), то финансовые риски достаточно высоки и должен осуществляться непрерывный мониторинг индикатора.</p> <p>2. Если запас финансовой прочности не высокий (т.В), то анализ и диагностика осуществляются в текущем режиме.</p> <p>3. Если запас финансовой прочности на достаточно высоком уровне (т.С), то анализ и диагностика осуществляются фрагментарно.</p> <p>4. Если запас финансовой прочности имеет тенденцию к существенному снижению под влиянием того или иного фактора, то в данном случае проводится его детальный анализ и при необходимости они вводятся в систему мониторинга. При этом осуществляется оценка:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>— себестоимости продукции, отдельных статей затрат и причин их роста,</li><li>— причин динамики цены,</li><li>— объемов выпуска продукции и причин его снижения и т.п.</li></ul> <div><p>ВУ — верхний уровень,<br/>СУ — средний уровень,<br/>НУ — нижний уровень.</p></div> |
| 2. Определяем влияние на запас финансовой прочности постоянных затрат:<br>$+/-\Delta 3ФП_{\text{пз}} = [B^1 - ПЗ^1 / (Ц^0 - ПЗe^0)] - [B^1 - ПЗ^0 / (Ц^0 - ПЗe^0)] = +/-\Sigma_2$                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 3. Определяем влияние на запас финансовой прочности цены изделия:<br>$+/-\Delta 3ФП_{\text{ц}} = [B^1 - ПЗ^1 / (Ц^1 - ПЗe^0)] - [B^1 - ПЗ^1 / (Ц^0 - ПЗe^0)] = +/-\Sigma_3$                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 3. Определяем влияние на запас финансовой прочности переменных затрат на единицу изделия:<br>$+/-\Delta 3ФП_{\text{пзе}} = [B^1 - ПЗ^1 / (Ц^1 - ПЗe^1)] - [B^1 - ПЗ^1 / (Ц^1 - ПЗe^0)] = +/-\Sigma_4$ <p>Проверка: <math>+/-\Sigma_1 + +/-\Sigma_2 + +/-\Sigma_3 + +/-\Sigma_4 = 3ФП^1 - 3ФП^0</math></p> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |



The assessment of the impact of factors and the formation or recommendations in the controlling.

| The impact of factors                                                                                                                                                                                                                                                                                           | The formation or recommendations in the controlling                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Determine the impact on the stock of financial durability of revenue:<br>$+/-\Delta SFD_R = [R^1 - FC^0 / (P^0 \cdot VCu^0)] - [R^0 - FC^0 / (P^0 \cdot VCu^0)] = +/-\Sigma_1$                                                                                                                               | 1. If the stock of financial durability is at a fairly low level (point A), then the financial risks are quite high. In this case must be the continuous monitoring of indicator.<br>2. If the stock of financial durability is not high level (point B), then the analysis and diagnostics in the current process.<br>3. If the stock of financial durability is on the high level (point C), then the fragmentary analysis and diagnostics. |  <p>HL — the high level,<br/>ML — the middle level,<br/>LL — the low level.</p> |
| 2. Determine the impact on the stock of financial durability of fixed cost:<br>$+/-\Delta SFD_{FC} = [R^1 - FC^1 / (P^0 \cdot \Pi 3e^0)] - [R^1 - FC^0 / (P^0 \cdot VCu^0)] = +/-\Sigma_2$                                                                                                                      | 4. If the stock of financial durability tends to decline significantly under the influence of a factor, than its detailed analysis and if necessary its introduction in the monitoring system. The assessment is carried out:<br>— the cost of products, the individual costs and the reasons for their growth;<br>— the reason of change of price;<br>— the change of value of product and the reason of its decrease ect.                   |                                                                                                                                                                  |
| 3. Determine the impact on the stock of financial durability of price:<br>$+/-\Delta SFD_P = [R^1 - FC^1 / (P^1 \cdot VCu^0)] - [R^1 - FC^1 / (P^0 \cdot VCu^0)] = +/-\Sigma_3$                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                  |
| 3. Determine the impact on the stock of financial durability of variable cost per unit of production:<br>$+/-\Delta SFD_{VCu} = [R^1 - FC^1 / (P^1 \cdot VCu^1)] - [R^1 - FC^1 / (P^1 \cdot VCu^0)] = +/-\Sigma_4$<br><u>The check:</u> $+/-\Sigma_1 + +/-\Sigma_2 + +/-\Sigma_3 + +/-\Sigma_4 = SFD^1 - SFD^0$ |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                  |

к группе традиционных методов экономического анализа и классически применяются в процессе контроллинга.

Простейшие методы сравнительного анализа так же могут быть широко использованы в процессе контроллинга финансовых результатов при широкой филиальной сети организации, к которым относятся метод расстояний, таксонометрический, метод суммы мест, метод суммы баллов. Эффективность данной группы методов подтверждается так же тем, что применяемые в их основе эталонные значения в этом случае будут базироваться уже на индивидуально рассчитанных для данной организации нормативах с учетом ее структуры средств.

Простейшие статистические методы, к которым относятся такие наиболее распространенные методы как: средние, индексный метод, Кривая Лоренца и т.п., — не имеют особых ограничений при использовании в процессе контроллинга. При применении индексного метода, комплексная оценка достигается использованием концентрических матричных моделей.

Группа математических методов, к которой относятся интегральный, логарифмирование, матричный и т.п., позволяет достичь высокой точности результатов, но имеет ограничение по кругу применяемых моделей. Методы многомерной статистики дают превосходный результат в процессе перспективного анализа

и диагностики. Но их использование сопряжено с большим массивом данных.

Определим «узкие (проблемные) места» в системе контроля с помощью запаса финансовой прочности (ЗФП), оценку которого проведем с помощью метода цепных подстановок. Индикатор представляет собой четырехфакторную смешанную модель и рассчитывается как разница между выручкой и порогом рентабельности:

$$\text{ЗФП} = В - \text{ПЗ} / (\text{Ц} - \text{ПЗе}),$$

где В — выручка от реализации продукции; ПЗ — переменные затраты; Ц — цена единицы продукции; ПЗе — переменные затраты на единицу продукции.

В процессе определения влияния факторов одновременно проводится оценка воздействия рисков на финансовый результат и корректируется система контроллинга (табл. 3). Аналогичным процедурам подвергаются вся система показателей и система контроллинга.

Сложнее провести количественную оценку влияния макроэкономических факторов, отраслевых тенденций на финансовые результаты деятельности организации. В этом случае, как правило, анализ и диагностика сопряжены с большим массивом данных и полученный результат может быть менее точным по сравнению с тем, который аналитик получает в ходе внутреннего финансового анализа.

## Литература

1. *Выборова Е.Н.* Особенности адаптации методологических основ экономического анализа в системе контроллинга // Аудитор. — 2014. — № 6. — С.46–51.
2. *Ефимова О.В.* Финансовый анализ: учеб. / О.В. Ефимова. — М.: ИНФРА-М, 2013. — 630 с.
3. *Контроллинг* / Под ред. А.М. Карминского, С.Г. Фалько и др. — М.: Финансы и статистика, 2006.
4. *Савицкая Г.В.* Анализ финансово-хозяйственной деятельности. — М.: ИНФРА-М, 2013. — 430 с.
5. *Хан Д.* Планирование и контроль: концепция контроллинга. — М.: Финансы и статистика, 2006.
6. *Хаузер М.* Современные тенденции развития и новые методы в контроллинге. — М., 2007.
7. *Шеремет А.Д.* Теория экономического анализа. — М.: ИНФРА-М, 2013. — 417 с.



to a group of traditional methods of economic analysis and are classically used in the process of controlling.

The simplest methods of comparative analysis can also be widely used in the process of controlling of financial results in the biggest of branch of the organization, these include: the method of distances, the taxometrics method, the amount of seats, the mount of points (ball). The efficiency of this group is the using standards of indicators are based on the norms, which was calculated on the organization's structure of funds.

The simplest statistical methods, which include the most common methods such as the statistics of average, the index method, Lorenz Curve etc. Its have not specific limitations in the using in the controlling. In the using of index method the complex assessment the more efficiency, when we take the concentric matrix modeling.

A group of mathematical methods, which include integral, logarith, matrix, etc., allows to achieve high accuracy of results, but has a limitation in the range of models applied. The multidimensional statistics methods provide excellent results in the process of future analysis and diagnostics, but their use is associated with a large amount of data.

Identify «narrow (problem) places» in the controlling system using method the lookup of chain when assessing the of stock of financial durability (SFD), which is calculated as the difference between revenue and the profitability threshold. This indicator included the four-factors mixed model. To indentify the influence of factor and corrected the vertical of financial control.

$$SFD = R - VC / (P - VCu),$$

where R — the revenue; VC — the variable costs; P — the price of unit; VCu — the variable costs per unit of production.

In the process of determining of influence of factors we have the assessment the impact the risk on the financial result and adjusted the system of controlling (table 3). The whole system of indicators is subject to similar procedures. After that, the entire system of controlling in the organization is adjusted.

It is more difficult to quantify assessment the impact of macroeconomic factors, the industry tendency on the financial result of activity of organization. In this case, as rule, in the analyses and diagnostics use the most data and the result is more uncorrected than the analyst has in the process of inside financial analyses.

## References

1. Vyborova E.N. *Osobennosti adaptacii metodologicheskikh osnov ekonomicheskogo analiza v sisteme kontrollinga* [The features of adaptation of the methodological basis of economic analysis in the system of controlling]. *Auditor* [Auditor]. 2014, I. 6, pp. 46-51.
2. Efimova O.V. *Finansovyy analiz* [The financial analysis]. Moscow, INFRA-M Publ., 2013. 630 p.
3. Karminsky A.M., Falko S.G. *Kontrolling* [The controlling]. Moscow, Finance and statistics Publ., 2006.
4. Savitskaya G.V. *Analiz finansovo-hozyajstvennoj deyatel'nosti* [Analysis of financial and economic activities]. Moscow, INFRA-M Publ., 2013. 430 p.
5. Khan D. *Planirovanie i kontrol': koncepciya kontrollinga* [The planning and control: the concept of controlling]. Moscow, Finance and statistics Publ., 2006.
6. Hauser M. *Sovremennye tendencii razvitiya i novye metody v kontrollinge* [The modern development trends and new methods in controlling]. Moscow, Finance and statistics Publ., 2007.
7. Sheremet A.D. *Teoriya ekonomicheskogo analiza* [The Theory of economic analysis]. Moscow, INFRA-M Publ., 2013. 417 p.