

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПРОЦЕДУР КОНТРОЛЛИНГА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ

В данной статье рассмотрена необходимость применения контроллинга на предприятии, его сущность, задачи [1–5]. Рассматривается стратегический и оперативный контроллинг. Уделено внимание управлению затратами.

In this article the necessity of controlling in the enterprise, the nature of the task. The expediency of application of it in the enterprise. Strategic and operational controlling. Attention to cost management.

В условиях рыночной экономики, особенно при нестабильной экономической ситуации, оптимизация расходов промышленных организаций приобретает первоочередное значение. Для этого в промышленности, а также в других сферах экономики, должны использоваться прогрессивные методы управления предприятиями, приспособленные к современным условиям хозяйствования. К таким управленческим технологиям относится контроллинг.

Термин «контроллинг» информационно емкий. Он выступает инструментом менеджмента, синтезируя управленческий учет, планирование, контроль и аналитическую работу. Единого толкования этого термина среди экспертов нет. Специалисты сходятся лишь в том, что контроллинг – это управление будущим для обеспечения длительного функционирования предприятия и его структурных единиц.

Рассматривая понятия управленческого учета, производственного учета или контроллинга следует их соотносить с национальными учетными системами, так как одним и тем же термином в разных странах могут обозначаться разные явления. Кроме того, и в самих западных странах (Германии, Франции), Соединенных Штатах Америки, специалисты в области методов управления не всегда имеют общую точку зрения на трактовку тех или иных понятий.

Так, в теории и практике управления немецкими предприятиями отсутствует понятие управленческого учета. Бухгалтерия четко подразделяется на финансовую и производственную, поэтому немцы заимствовали из английского языка термин «controleing» и обозначили им качественно новое явление в теории и практике управления предприятием.

Напротив, в США не распространено слово «контроллинг», несмотря на название профессии – контролер (controller), а весь комплекс задач контроллинга решается в рамках управленческого учета.

Таким образом, контроллинг в качестве инструмента управления бизнесом признали и используют во всех развитых странах мира. В результате происходит взаимное обогащение лучшим опытом в данной области, хотя в полной мере в практике учитываются и национальные различия, что выступает важным фактором повышения эффективности его применения.

В деятельности предприятия контроллинг – это целостная концепция управления, направленная на выявление шансов и рисков, связанных с получением прибыли. В ее основе лежит стремление обеспечить успешное функционирование хозяйствующей системы в долгосрочной перспективе. Применение инструментов контроллинга позволяет предприятиям добиваться высоких результатов, прежде всего в таких областях, как планирование, прогнозирование, инвестиционная привлекательность, инновационная деятельность, финансовые результаты.

Анализ успешных российских и отечественных организаций показывает, что их развитию способствуют созданные службы контроллинга. На некоторых предприятиях даже вводятся должности заместителя директора по контроллингу. В отдельных промышленных организациях функции контроллинга выполняют планово-экономические отделы, подразделения управленческого учета и не важно, что они не носят одноименное название, важно то, что на предприятии внедряются и реализуются методология и основные принципы контроллинга.

Основная задача контроллинга – обеспечивать достижение оперативных и стратегических целей предприятия. Поскольку главная стратегическая цель коммерческого предприятия – это максимизация прибыли и минимизация затрат, то основной функциональной задачей контроллинга является управление затратами и финансовыми результатами деятельности предприятия. В связи с этим контроллинг как инструмент менеджмента подразделяется на стратегический и оперативный.

Цель стратегического контроллинга – обеспечение выживаемости предприятия и «отслеживание» движения субъекта хозяйствования к намеченной стратегической цели развития. Стратегический контроллинг несет ответственность за обоснованность стратегических планов.

Цель оперативного контроллинга состоит в обеспечении прибыльности и ликвидности организации.

Следует отметить взаимосвязь, существующую между стратегическим и оперативным контроллингом. С одной стороны, стратегический контроллинг устанавливает курс оперативному контроллингу, с другой стороны, оперативный контроллинг, сопровождая предприятие в его движении, фиксирует скорость движения и израсходованные ресурсы, тем самым проверяя реалистичность стратегических целей, и при необходимости предлагает менеджменту пересмотреть эти цели или достичь их иным путем.

Основной задачей оперативного контроллинга является обеспечение поддержки менеджеров организации для достижения запланированного уровня прибыли, рентабельности и ликвидности в краткосрочном периоде. Большое значение при этом имеет управление затратами. Здесь важно не только сокращение затрат, но и анализ выгодности производства отдельных продуктов или принятия отдельных заказов, т. е. не только уменьшение затрат, но и оптимизация их по структуре и содержанию.

Целевая задача всего контроллинга – построение в организации эффективной системы принятия, реализации, контроля и анализа управленческих решений. Общая схема принятия управленческих решений представлена ниже.

Схема принятия управленческих решений



Принятие решения предполагает определение сложившейся ситуации, сбор и обработку данных, анализ ряда альтернативных вариантов и выбор из них оптимального, наиболее целесообразного для данного предприятия в сложившейся экономической ситуации.

Основные виды решений, принимаемых в контроллинге, следующие:

- принятие решений по ценообразованию;
- прогнозирование ассортимента продукции и структуры выпуска;
- принятие решений по выпуску новой продукции;
- принятие инвестиционных решений;
- принятие решений по формированию себестоимости и др.

Основная информация, которую необходимо получить при принятии управленческих решений,

– это информация о том, какие затраты повлечет за собой выбор той или иной альтернативы и какие в итоге будут выгоды.

Планирование затрат в системе контроллинга осуществляется посредством подготовки бюджетов детальных планов в денежном выражении для каждого подразделения предприятия, интегрированных в прогнозный баланс, отчет о прибылях и убытках и прогноз движения наличности. Основой построения бюджетов могут являться обоснованные нормативы расходов.

К аналитическим процедурам контроллинга относят также расчет и анализ отклонений от бюджетов, стандартов и нормативов.

Контроль за затратами и прибылью организации осуществляется через отчеты о разнице между их фактическими и плановыми (бюджетными) значениями, изучением отклонений и принятием корректирующих мер, чтобы в будущем фактические результаты совпадали с планируемыми. Анализ возникающих отклонений позволяет своевременно выявлять их причины и соответствующим образом реагировать, принимая адекватные управленческие решения.

Отклонения являются основными сигналами для принятия необходимых решений, поиска виновных, пересмотра и корректировки данных нормирования, планирования и бюджетирования.

По своему значению отклонения могут быть положительными (со знаком «плюс») и отрицательными (со знаком «минус»). С точки зрения эффекта для предприятия отклонения могут быть благоприятными и неблагоприятными.

Следует иметь в виду, что положительные и благоприятные отклонения так же, как и отрицательные и неблагоприятные, не являются синонимами. Так, например, увеличение суммы управленческих расходов (положительное отклонение) является неблагоприятным, поскольку повлияло на уменьшение прибыли предприятия.

Экономический анализ отклонений в первую очередь выступает в роли факторного анализа, целью которого является выявление каждого фактора, приведшего к возникновению отклонений.

Основными факторами, оказывающими влияние на возникновение отклонений, являются:

- изменение объемов производства;
- изменение цен на ресурсы;
- изменение норм расхода на единицу выпуска.

Задачей контролера при анализе отклонений является не только установление их значений и причин, но и выработка рекомендаций по устранению неблагоприятных отклонений и усилению благоприятных.

Третьей аналитической процедурой контроллинга является исследование соотношения «издержки–объем–прибыль» (CVP-анализ), или анализ безубыточности, который основывается на делении затрат на постоянные и переменные.

Постоянные расходы, оставаясь относительно неизменными по абсолютной величине, при росте производства становятся важным фактором снижения себестоимости продукции, так как их величина при этом уменьшается в расчете на единицу продукции. Переменные же расходы возрастают в прямой зависимости от роста производства продукции, но рассчитанные на единицу продукции, представляют собой постоянную величину.

Определение точки безубыточности позволяет выявить изменение прибыли вследствие изменения переменных затрат, цен реализации, структуры выпускаемой продукции и на основе такого анализа принять комплекс необходимых в этих условиях стратегических мер по управлению предприятием. Кроме того, математическая формализация взаимозависимостей между объемом реализации, затратами и прибылью позволяет определить необходимый объем реализации для получения заданной величины прибыли.

Также контроллинг использует и расчет финансовых коэффициентов.

Таким образом, контроллинг – это система управления, координирующая как усилия различных частей организации, так и взаимодействия различных систем менеджмента и контролирующая их эффективность в достижении предприятием заранее поставленных целей. Он является интегрированной методической и инструментальной базой для поддержки общих функций управления. Результатом внедрения контроллинга становится система, которая позволяет предвидеть результаты деятельности, определить проблемные места в работе предприятия и предоставляет инструментарий для их устранения.

Список использованной литературы

1. **Анискин, Ю. П.** Планирование и контроллинг : учеб. / Ю. П. Анискин, А. М. Павлова. – М. : Омега-Л, 2007. – 280 с.
2. **Бородушко, И. В.** Стратегическое планирование и контроллинг / И. В. Бородушко. – СПб. : Питер, 2006. – 192 с.
3. **Ивашкевич, В. Б.** Оперативный контроллинг / В. Б. Ивашкевич. – М. : Магистр, 2011. –

160 с.

4. **Контроллинг** : учеб. для вузов / под ред. А. М. Карминского, С. Г. Фалько. – М. : Финансы и статистика, 2006. – 336 с.

5. **Контроллинг** как инструмент управления предприятием / Е. А. Ананькина [и др.] ; под ред. Н. Г. Данилочкиной. – М. : Аудит, 2001. – 279 с.