



Электронное научное издание
«Ученые заметки ТОГУ»
2015, Том 6, № 4, С. 350 – 355

Свидетельство
Эл № ФС 77-39676 от 05.05.2010
[http://pnu.edu.ru/ru/ejournal/about/
ejournal@pnu.edu.ru](http://pnu.edu.ru/ru/ejournal/about/ejournal@pnu.edu.ru)

УДК 331.5

© 2015 г. **И. В Шугаева,**
О. Н Кушнерова

(Тихоокеанский государственный университет, Хабаровск)

КОНТРОЛЛИНГ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

В статье описаны: система контроллинга, его цели и задачи, отличительные особенности оперативного и стратегического контроллинга, а также условия внедрения контроллинга на предприятии.

Ключевые слова: контроллинг, система управления затратами.

I. V. Shugaeva, O. N. Kushnerova

CONTROLLING IN THE COST MANAGEMENT SYSTEM AT THE ENTERPRISE

The article describes:controlling system, its goals and objectives, features operational and strategic controlling, as well as the conditions of introduction of controlling in the enterprise.

Keywords: controlling, cost management system.

Неизбежность объединения различных точек зрения управления затратами в единую систему стала одной из основных причин появления и внедрения системы контроллинга. Контроллинг — новая область в экономике, как теории, так и практике, в крупных компаниях создаются целые отделы контроллинга, службы по оказанию помощи тем предприятиям, которые внедряют контроллинг самостоятельно.

Основная причина повышенного интереса к контроллингу — необходимость в повышении эффективности деятельности предприятия за счет выявления внутренних резервов. Когда в компании замедляется этап бурного развития, наступает момент заглянуть «внутрь». В такой ситуации руководителям приходится инвестировать не только в производство, но и в управленческие технологии. Существует и другой аспект обращения к контроллингу. Предприятие развивается успешно, средств хватает — почему бы не приобрести хорошую систему управленческого учета и бюджетирования?

Необходимость создания на современных предприятиях контроллинга также можно объяснить следующими причинами:

- рост нестабильности и молниеносное реагирование на изменения внешней среды выдвигает дополнительные требования к системе управления предприятием:
- переход внимания с контроля прошлого на анализ будущего;
- необходимость в непрерывном наблюдении за изменениями, происходящими во внешней и внутренней среде предприятия;
- необходимость продуманной системы действий по обеспечению конкурентоспособности предприятия и предотвращению кризисных ситуаций и т.д.

Термин «контроллинг» определяет теорию управления, которая интегрирует в себе управленческий учет, планирование, контроль и аналитическую работу. Единого понимания этого термина среди экспертов нет. Специалисты едины лишь в том, что ассоциировать контроллинг с контролированием нельзя, так как английский глагол «to control» переводится не только как «контролировать», но и как «управлять», «регулировать». Существует классификация основных концепций контроллинга, которые появились в разное время и отражают его развитие как подсистемы менеджмента (рис.1).

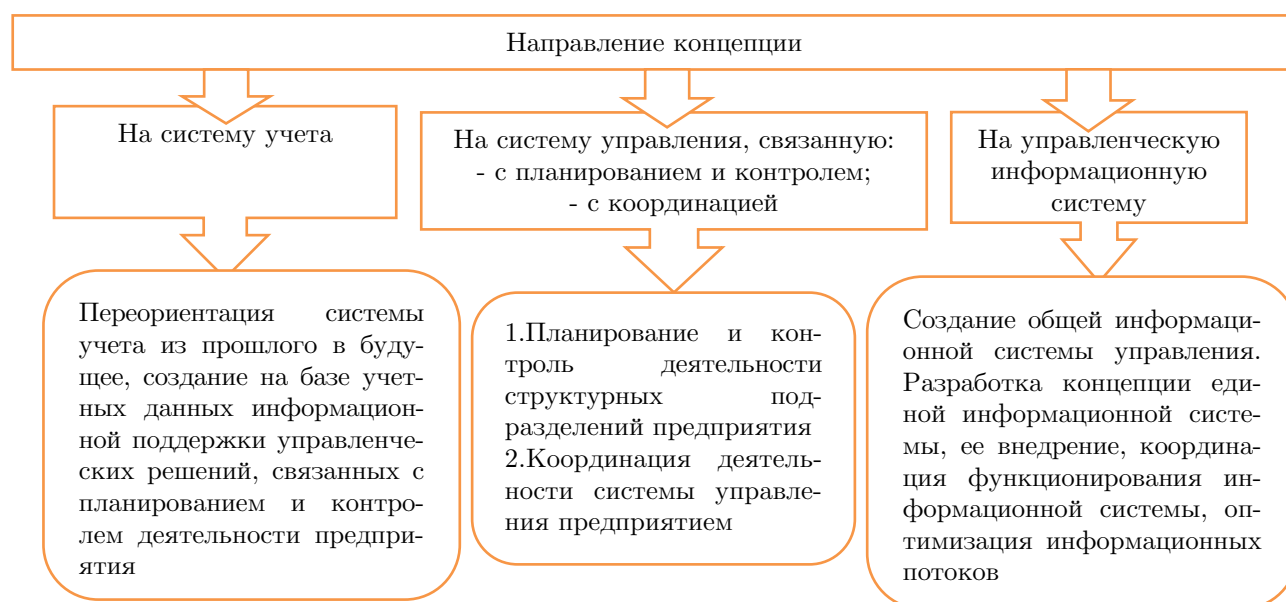


Рис. 1. Основные концепции контроллинга

Контроллинг — это система управления будущим для обеспечения длительной

устойчивой работы предприятия и его структурных единиц. Контроль же направлен в прошлое, на выявление ошибок, просчетов и проблем. Особенность системы заключается в исключении необходимости планирования и учета всех затрат на предприятии, а также в отрицании калькулирования полной себестоимости. По своей сути система контроллинга более широкая, чем системы стандарт-кост и директ-кост, разнообразнее по задачам и целям, функциям и методам управления, степени использования информации.

Контроллинг — это не только контроль затрат (это функция стандарт-коста применительно к издержкам производства) и рентабельности выпуска и реализации товаров и услуг (чем в основном занимается директ-костинг), но и своего рода гарантия достижения поставленной предприятием цели — максимизация прибыли /1/.

Особенность контроллинга ясно просматривается в группировке и учете затрат, связанных с хозяйственной деятельностью. Предприятиям необходимо ранжировать текущие затраты по отдельным видам или комплексам, в соответствии с системой классификации затрат. Такая группировка требует существенного изменения методики их нормирования, планирования и учета.

Особое внимание в системе контроллинга уделяется соотношению доходов и расходов предприятия (табл.1).

Цели контроллинга непосредственно вытекают из целей предприятия и могут выражаться, например, в достижении определенного уровня прибыли, рентабельности или производительности

Таблица 1

Контроллинг общей цели и контроллинг числовых показателей

Двойственность концепции контроллинга	
Качественно ориентированная	Количественно ориентированная
1.Преобладает логика системного мышления (окружающая среда- предприятие-человек)	1.Преобладает логика последовательного мышления (снабжение-производство-сбыт)
2.Ориентация на материальные и нематериальные факторы	2.Ориентация на материальные факторы
3.Управление на основе общей цели и числовых показателей	3.Управление на основе числовых показателей
4.Обеспечение долговременного существования, качественный рост	4.Максимизация прибыли, количественный рост
5.Использование человеческого и экономического потенциала (руководящая цель-мотивация-творческие способности)	5.Использование экономических факторов (труд-капитал-сырье)
6.Управление потенциалом	6.Управление прибылью
7.Оптимизация прибыли	7.Максимизация прибыли
8.Контроллинг общей цели	8.Контроллинг числовых показателей

Основные задачи, которые помогает решить контроллинг, — это добиться прозрачности бизнеса (показать менеджерам, что происходит внутри компании), сформировать информационную основу для принятия управленческих решений, разработать цели компании в целом и ее структурных подразделений и обеспечить достижение этих целей /2/.

Такие функции может исполнять как один сотрудник предприятия, так и отдел в

несколько человек. Они выступают в качестве своеобразных экспертов. Существенно важно то, что эксперт по контроллингу (контроллер) идет к своему клиенту (руководителю) не только с изложением возникшей проблемы, но и с вариантами ее решения. При этом эксперта- контроллера нельзя ассоциировать с менеджером.

Сегодня резко обостряется конкуренция, очень быстро меняются факторы внешней и внутренней среды, все это вынуждает руководителей на разработку четкой и понятной для работников стратегии предприятия.

Самый популярный инструмент контроллинга — система BalancedScorecard — позволяет, во-первых, конкретизировать стратегию на верхнем уровне (разработать систему стратегических целей с показателями и мероприятиями, позволяющими достичь этих целей), а во-вторых, довести ее до сотрудников /2/.

Основные инструменты контроллинга:

- управленческий учет;
- бюджетирование;
- расчет затрат по процессам (ActivityBasedCosting);
- расчет затрат по жизненному циклу продукта (LifeCycleCosting);
- сбалансированная система показателей (BalancedScorecard);
- составление отчетности по международным стандартам финансовой отчетности

/2/.

Контроллинг как система включает в себя два основных аспекта: стратегический и оперативный. Стратегический контроллинг – важнейшее звено контроллинга управляющее внешней средой, стратегическим факторами успеха, существующими альтернативными вариантами. Стратегический контроллинг направлен на реализацию долгосрочных стратегий и программ.

Цель стратегического контроллинга-обеспечение конкурентоспособности компании и наблюдение за ее движением к намеченной стратегической цели развития.

Оперативный, то есть «нестратегический», контроллинг предполагает создание и поддержание результативного уровня достижения текущих локальных целей компании. Такая технология управления может применяться для управления качеством, контроля показателей обслуживания клиентов, управления процессами обучения персонала и во многих других областях.

Оперативный контроллинг имеет свои особенности в системе контроллинга. Во-первых, он ориентирован на оперативное (текущее) планирование. Во-вторых, оперативный контроллинг является залогом успеха стратегического контроллинга и стратегического планирования.

Цель оперативного контроллинга — создание системы управления достижения текущих целей предприятия, а также принятия своевременных решений по оптимизации соотношения затраты — прибыль. Оперативный контроллинг направлен на достижение краткосрочных целей предприятия /1/.

Изучая опыт европейских стран, и в частности Германии, где контроллинг развивается с 50-х годов прошлого века, можно отметить, что интерес к контроллингу чаще проявляют крупные предприятия. Объясняется это тем, что при расширении предприятия внутрифирменная прозрачность обычно исчезает, а желание держать руку на пульсе остается. Крупные компании могут себе позволить инвестировать в современные управленческие технологии, ведь если хотя бы одна из этих технологий себя «проявит», эффект от ее внедрения покроет затраты на все другие новшества. Малый и средний бизнес не располагают достаточными средствами, чтобы финансировать такие рискованные проекты. Поэтому они склонны дожидаться результатов внедрения новых идей

в крупном бизнесе.

Заинтересованность во внедрении контроллинга первыми проявили промышленные предприятия, так как это связано с ценовой конкуренцией, необходимостью применения новейших технологий, сокращением жизненных циклов продуктов и ростом косвенных затрат.

Все эти факторы заставляют постоянно искать внутренние резервы для повышения эффективности работы предприятия. Однако эти же самые факторы стали причинами внедрения контроллинга и в других отраслях: торговле и сфере услуг, а также в некоммерческом секторе (больницы, госучреждения, армия, крупные спортклубы).

В России система контроллинга начала внедряться несколько лет назад, и уже есть несколько компаний, которые успешно ее применяют. Но, стоит отметить, что внедрение такой технологии управления в России имеет свои трудности.

Отличие от европейских компаний, в большинстве российских фирм управленческий учет практически не пересекается с бухгалтерским. Это объясняется большой долей «серых» операций, вызванных бюрократизацией и налоговой политикой государства, а также стремлением компаний минимизировать налоги. Для внедрения контроллинга российским компаниям приходится объединять в одной системе учета прежде строго дифференцированную информацию о «белых» и «серых» операциях, что создает дополнительные сложности и может потребовать расширения штата бухгалтеров.

И без контроллинга на отечественных предприятиях существует, как минимум, два учета — бухгалтерский и управленческий. Бухгалтерский учет связан со сбором и обработкой информации для предоставления ее внешним контролирующим и проверяющим госорганам, а управленческий строится в соответствии с принципами здоровой экономической логики и дает понимание того, что на самом деле происходит в компании /2/.

Российские нормативы бухгалтерского учета в значительной степени осложняют контроллинг. Например, по закону запрещается переоценивать испорченные продукты на складе, срок амортизации на компьютеры устанавливается в двадцать лет. Регулирование деятельности предприятий направлено в большей мере на то, чтобы заставить их платить больше налогов. Закон ограничивает представительские и рекламные расходы, а если такие расходы превышают установленные нормы, то фирма обязана покрывать их из чистой прибыли, то есть из прибыли после уплаты налогов.

Многие российские предприятия все еще находятся в стадии бурного роста, и контроллинг для них сейчас не актуален. В таких компаниях еще не наступило время для поиска внутренних резервов. Но в тех фирмах, которые уже вступили в более спокойную фазу развития, стандартные программы по «наведению порядка», начинаются с освоения управленческого учета и бюджетирования, причем во многих случаях — практически с нуля /2/.

Как, правило, внедрение контроллинга начинается с обучения топ-менеджеров и продолжается обучением уже исполнителей. В их распоряжении находится весь набор современных инструментов контроллинга, которые используют самые именитые компании. Например, систему BalancedScorecard можно рассматривать как «техническое задание» на постановку управленческого учета. Разрабатываемые при ее внедрении показатели могут наполняться самой разной информацией. Иными словами, формат управленческого учета и всей системы управленческой информации на предприятии зависит от того, какие именно показатели интересуют менеджеров всех уровней.

Практика показывает, что многие отечественные компании уже успешно внедря-

ют и используют самые разные инструменты контроллинга — от классического расчета сумм покрытия до системы BalancedScorecard — и стремительно догоняют самых «передовых» в этом отношении западных бизнесменов.

Список литературы

- [1] Гомонко Э.А. – Управление затратами на предприятии: учебник/ Э.А. Гомонко, Т.Ф. Тарасова. – М.: КНОРУС, 2010.-320с.
- [2] Интернет-ресурс: <http://www.up-pro.ru/library/management>.

E-mail:

Шугаева И. В. – irina.shugaeva.74@mail.ru

Кушнерова О. Н. - kushka71@mail.ru