

Прибыль (фактическая) = 4000 - 3840 = 160 (млн. руб.)

П (ТМ) = (4000*107%) - (3840 + 23) = 417 (млн. руб.)

П (Б) = (4000*130%) - (3840 + 18) = 1342 (млн. руб.)

П (Плановая) = (4000*130%) - (3840+13) = 1347 (млн. руб.)

Проведём анализ эффективности использования бренда предприятием и представим их в табл. 1.

Таблица 1. Эффективность создания бренда предприятием.

Показатели	Фактические показатели, млн.бел.руб.	ТМ, млн. руб.	Б, млн. руб.	План. показатели 1 отч. периода использования бренда, млн. бел. руб.
Доходы	4000	4280	5200	5200
Расходы	3840	3863	3858	3855
Прибыль	160	417	1342	1347
Абсолютное отклонение (цепное), млн. руб.		257	925	5
Абсолютное отклонение (базисное), млн. руб.		257	1182	1187
Темп роста (цепной),%		260,63	321,82	100,37
Темп прироста (цепной),%		160,63	221,82	0,37
Темп роста (базисный),%		260,63	838,75	841,88
Темп прироста (базисный),%		160,63	738,75	741,88

Из таблицы видно, что создание бренда принесёт предприятию прибыль в 7 раз большую, чем оно имеет сейчас, за 3 года. Базисное абсолютное отклонение прибыли показывает прибыль от бренда, т.е. это и есть та самая добавочная стоимость бренда, равная в данном случае 1187 млн. руб. Уже только зарегистрировав торговую марку, предприятие увеличит прибыль на 160,63%.

Как мы видим, сумма расходов в общем объёме расходов изменилась незначительно: с 3840 млн. руб. до 3855 млн. руб. Наибольшие расходы связаны с регистрацией торговой марки.

Предприятию рекомендуется зарегистрировать торговую марку и признать её брендом.

Таким образом, можно говорить о преимуществах, которые даёт признание торговой марки брендом, и его включении в учетно-аналитическую систему предприятия:

- формирование финансовой привлекательности для партнёров и инвесторов. Стоимость бренда увеличивает стоимость активов предприятия, тем самым возрастает и стоимость предприятия;
- изменения стоимости бренда послужат отражением эффективности маркетинговой стратегии;
- оценка стоимости бренда является составной частью оценки эффективности деятельности предприятия. Зависимость прямая: чем выше доля стоимости бренда в общей сумме активов, тем выше эффективность деятельности предприятия;
- оценка бренда выступает инструментом мониторинга.

Список цитированных источников:

1. Международные организации системы ООН: Сб. международных договоров / Сост. С.Г. Шеретов. – Алматы: Издательство «Юрис», 2008. – 387 с.
2. Положения Министерства Финансов РБ 12.12.2001 г. № 118 признания активов Нематериальными для целей бухгалтерского учета.
3. Брендинг: учеб. пособие / В.Н. Крючков. – М.: Изд. Российского гос. торгово-экономического университета, 2012. – 319 с.

УДК 338

Мельничук О.В.

Брестский государственный технический университет, г. Брест

Научный руководитель: к.э.н., доцент Потапова Н.В.

ОРГАНИЗАЦИЯ СЛУЖБЫ КОНТРОЛЛИНГА

Управление промышленным предприятием в современных условиях требует решения комплексных проблем, обусловленных как внешними, так и внутренними факторами внешней среды. Актуальность системы контроллинга определяется тем, что ее внедрение отвечает задачам национальной политики в области качества управления, которая направлена на создание эффективного механизма для достижения конкурентоспособности отечественной продукции как на внутреннем, так и внешнем рынках, что обеспечивает устойчивость развития белорусской экономики и ее интеграции в мировое экономическое пространство.

Поэтому были выделены следующие задачи работы:

- выявить предпосылки для использования системы контроллинга и обосновать необходимость ее внедрения;
- исследовать содержание основных функций системы контроллинга;
- сформулировать рекомендации по организации системы контроллинга на предприятии;
- предложить методы оценки эффективности внедрения контроллинга.

Контроллинг, являясь концепцией системного управления, в целях обеспечения долгосрочного

эффективного функционирования предприятия организуется, как правило, там, где управление находится в кризисе либо хозяйственная деятельность не удовлетворяет современным требованиям рынка.

Факторы, являющиеся основанием для создания системы контроллинга в организации:

- ухудшение экономических показателей в сравнении с подобными предприятиями;
- появление новых (изменение) целей в сложившихся условиях функционирования;
- отсутствие согласования целей;
- устаревшие методы планирования, калькуляции и анализа, не удовлетворяющие менеджменту предприятия;
- отсутствие методик учета и анализа, несоответствие требованиям как основы для отслеживания деятельности и принятия управленческих решений;
- дублирование или отсутствие некоторых функций, наличие конфликтных ситуаций при их выполнении.

Рассмотрим целесообразность создания и выбор формы системы контроллинга на предприятиях в зависимости от размера предприятия.

Как видно из таблицы 1, в экономике Беларуси преобладают предприятия с частной формой собственности, такие предприятия более адаптированы к новым инструментам управления. А по размеру – малые предприятия, это предприятия с численностью работников до 50 чел., на таких предприятиях все функции управления сосредоточены на руководителе. Таким образом, сегмент дальнейшего изучения – средние и крупные предприятия.

Таблица 1. Итоговая численность предприятий Республики Беларусь в зависимости от их размера, численности работающего персонала и формы собственности на 2014 год

		Государственные предприятия		Частные предприятия	
		Доля в общей численности, %	Количество предприятий, ед.	Доля в общей численности, %	Количество предприятий, ед.
Малые предприятия (от 16 до 100 чел.)	Всего	12 000			
	Всего по формам собственности	200		11 800	
	от 16 до 50 чел.	70	140	70	8 260
	от 51 до 100 чел.	30	60	30	3 540
Средние предприятия (от 101 до 250 чел.)	Всего	3 000			
	Всего по формам собственности	750		2 250	
	от 101 до 200 чел.	70	525	80	1 800
	от 201 до 250 чел.	30	225	20	450
Крупные предприятия (>250 чел.)	Всего	9 000			
	Всего по формам собственности	5000		4000	
	от 251 до 500 чел.	70	3 500	80	3 200
	от 501 до 1000 чел.	20	1 000	15	600
	>1000 чел.	10	500	5	200

Формирование и внедрение системы контроллинга на предприятии представляет собой систему организационно-экономических мер, осуществляемых поэтапно.

Мы предлагаем следующие этапы организации службы контроллинга:

1. Выделение направления информационно-аналитической поддержки на основе анализа хозяйственной деятельности;
2. Позиционирование в структуре предприятия;
3. Подготовка и реализация внедрения системы контроллинга;
4. Оценка эффективности внедрения системы контроллинга.

Содержание мероприятий на каждом этапе конкретизировано в виде алгоритма на рис. 1.

Таким образом, проведя анализ внешней среды и состояния производственной и финансово-хозяйственной ситуации предприятия, нужно ответить на вопрос: необходимо ли организовать систему контроллинга на данном предприятии?

Если ответ положительный, то перейдем к следующему этапу. Позиционирование службы контроллинга в структуре предприятия представлено двумя блоками:

- создание службы контроллинга;
- выбор инструментария.

При построении структуры управления службой контроллинга в качестве базовых вариантов возможны следующие варианты (альтернативы).

При такой структуре контроллер по направлению, например контроллер в подразделении продаж, дисциплинарно подчинен линейному руководителю соответствующего направления, а функционально – вышестоящему контроллеру (рис. 2). При этом руководитель центральной службы контроллинга напрямую подчинен руководителю предприятия, что делает его независимым от руководителей других служб.



Рисунок 1. Алгоритм создания и внедрения системы контроллинга

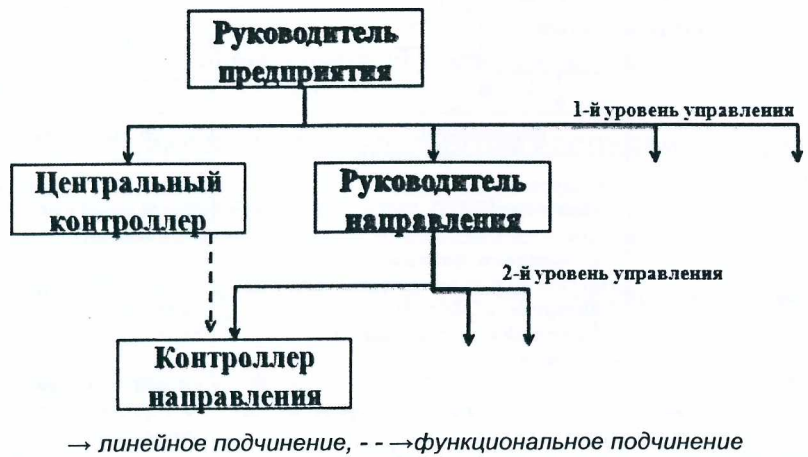


Рисунок 2. Альтернатива 1 создания оргструктуры управления

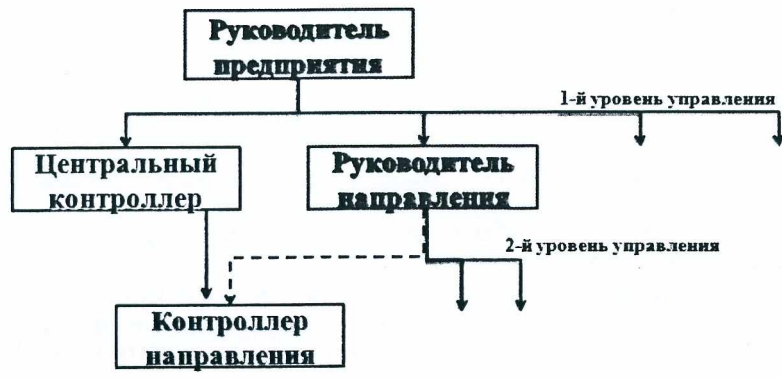


Рисунок 3. Альтернатива 2 создания оргструктуры управления

Контроллер направления находится в другой зависимости: дисциплинарно подчиняется контроллеру более высокого уровня управления, а функционально – руководителю направления соответствующего уровня (рис. 3). Такая структура управления в большей степени, чем остальные, подчеркивает самостоятельность службы контроллинга на предприятии. Контроллер по направлению несет ответственность за результаты деятельности курируемого им подразделения (направления).



Рисунок 4. Альтернатива 3 оргструктуры управления

При данной альтернативе, представляющей собой штабную структуру управления службой контроллинга (рис. 4), контроллер находится при руководстве соответствующего уровня управления и выполняет свои функции и задачи по его поручению.

Контроллер не принимает самостоятельных решений, а только советует в случае поступления запроса от руководителей подразделений или по указанию руководителя направления. По сути, контроллер в этой схеме выступает как внутренний консультант предприятия. Естественно, его советы и рекомендации могут приниматься всерьез, если их поддерживает линейный руководитель.

И последний, но не по важности этап, это оценка эффективности использования системы контроллинга. Предлагаем оценивать качественные и количественные измерители.



Рисунок 5. Показатели оценки эффективности использования системы контроллинга

В заключении рассмотрим эффект от организации системы контроллинга на практике. В табл. 2 приведены предприятия, которые организовали службу контроллинга.

Как видно, показатели эффективности на таких предприятиях выросли, что говорит о том, что использование потенциала контроллинга в самых различных отраслях и практически во всех случаях дает весомый положительный результат, поэтому рекомендуем адаптировать зарубежный опыт на белорусских предприятиях.

Таблица 2. Динамика показателей компаний, проводящих контроллинговые мероприятия, %

Компания	Изменение уровня инвестиционной привлекательности	Эффективность документооборота	Открытость компании	Финансовая устойчивость	Дополнительные возможности	Оптимизация системы планирования
ВР	+11,4	+5,2	+16,8	+6,3	+11,2	+33,6
Теско	+9,3	+11,6	+4,3	+8,9	+15,2	+10,2
Метро групп	+7,2	+15,3	+6,3	+22,1	+1,2	+14,9
Кристал Гросс	+6,5	+11,3	+3,2	+22,5	+3,06	+12,2
Форд	+1,2	+14,8	+5,2	+6,3	+7,02	+17,6
Мазда	+16,8	+27,6	+13,3	+9,9	+14,0	+32,5
Байер	+3,5	+5,2	+6,1	+2,2	+1,6	+8,2
Шварцкопф	+6,3	+8,9	+11,2	+9,3	+7,8	+2,2
Орифлайн	+3,3	+9,3	+5,8	+5,7	+11,4	+6,8
Моторола	+6,8	+9,3	+6,5	+11,0	+12,5	+2,9
Чивас	+3,9	+1,6	+5,0	+5,2	+1,3	+4,3
Хуавей	+16,5	+11,9	+24,1	+3,5	+8,6	+14,0
Сиглер	+0,2	+0,96	+1,03	+0,45	+1,69	+2,2
Зингер	+1,6	+2,9	+5,9	+3,6	+4,1	+3,5
Европейский трастовый банк	+3,3	+5,6	+4,4	+13,0	+9,7	+25,0
МДМ-банк	+9,5	+18,2	+14,2	+6,3	+1,6	+11,4
Рено	+13,3	+6,9	+11,0	+9,2	+2,9	+12,6
МТС	+2,2	+0,45	+1,3	+1,9	+1,6	+5,0
Банк Авангард	+14,6	нет данных	+11,5	+8,6	+5,08	нет данных
АЙБИЭМ	+33,9	+11,8	нет данных	+6,9	+13,5	+22,2

Список цитированных источников:

1. Контроллинг: учебник / А.М. Карминский, С.Г. Фалько, А.А. Жевага, Н.Ю. Иванова; под ред. А.М. Карминского, С.Г. Фалько. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 336 с.: ил.
2. Оценка эффективности контроллинга [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.upruchet.ru/>

УДК 338

Махунова М.А.

Брестский государственный технический университет, г. Брест

Научный руководитель: к.э.н., доцент Потапова Н.В.

КОНТРОЛЛИНГ ЗАТРАТ ПРЕДПРИЯТИЙ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

В условиях становления и развития рыночных отношений в Республике Беларусь неизмеримо возрастает значимость управления экономикой и экономического анализа. Основу нашей экономики составляет промышленность.

Промышленные предприятия, функционируя в условиях внешней среды, постоянно находятся под влиянием изменчивых внешних факторов, например, таких как рост стоимости ресурсов, изменение курсов валют, девальвации.

В связи с этим, важной задачей является анализ хозяйственной деятельности промышленных предприятий и совершенствование системы управления производственными затратами на основе использования единых принципов планирования, учета, контроля и анализа [1].

Одним из современных методов управления является контроллинг затрат. Сегодня на него нацелены крупные промышленные предприятия.

Важность организации такого типа системы управления подтверждается высокой затратоёмкостью белорусского производства, что отрицательно сказывается на конкурентоспособности предприятий как на внутреннем, так и на внешнем рынках.

Проведя анализ себестоимости выпускаемой продукции некоторых промышленных предприятий Беларуси и стран Европы, выявили, что удельный вес материальных затрат в отечественных продуктах составил 80%, трудовых затрат ~7%, прочие накладные расходы ~ 13%. В то время как в себестоимости российских предприятий, которые оптимизируют систему управления затратами, удельный вес составил 60% материальных затрат, 30% и 10% приходится на прочие затраты, а также трудозатраты соответственно. В показателе трудозатрат заложены все социальные отчисления. Данные исследования наглядно представлены на рисунке 1.

Исходя из данного анализа, следует, что уменьшение материальных затрат на производство продукции ведет к снижению ее себестоимости и соответственно росту прибыли и рентабельности производства.

Еще одной причиной для разработки системы управления затратами является то, что согласно новому законодательству Республики Беларусь любой носитель затрат должен обеспечиваться тен-