

ятий, анализировать деятельность предприятия, проводить анализ статей затрат предприятия [3]

Применение реструктуризационного контроллинга даст возможность своевременно и наглядно отображать результаты деятельности предприятия, что позволит оперативно принимать те или иные управленческие решения.

Обладая такой возможностью руководители предприятия смогут выявить его проблемы, вовремя ее решив, получают возможность вывести предприятие на новый уровень его деятельности.

Список цитированных источников

1. Управление затратами на предприятии: учебник для вузов. Стандарт третьего поколения. Под редакцией Г.А. Краюхина. – Питер, 2012.

2. Попченко, У.Л. Бизнес-контроллинг / У.Л. Попченко, Н.Б. Ермасова. – М.:Альфа-Пресс, 2006. – с. 288.

3. Контроллинг затрат на продукт с помощью решений SAP / Джон Джордан.

УДК 338.001.36

Махунова М.А.

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

ОРГАНИЗАЦИЯ КОНТРОЛЛИНГА ЗАТРАТ НА МАЛЫХ И СРЕДНИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Уже несколько лет Республика Беларусь переходит к рыночной экономике. Цены на готовые изделия на рынке складываются под действием спроса и предложения. Широчайшее распространение в расчетах получила предоплата в связи с катастрофическим уровнем неплатежей среди субъектов экономики. В этих условиях расчет фактической себестоимости продукции, как и во всем экономически развитом мире потерял прежнее монопольное положение для определения цены. Недаром в нашей жизни обычным явлением стала продажа ниже себестоимости.

Предприятиям требуется определять цену на свою продукцию заранее, до того как она будет изготовлена. Покупатель сначала договаривается о стоимости заказа, а потом заключает сделку. Однако, производитель сможет определить свои затраты только после завершения процесса производства.

Получается замкнутый круг: цена должна быть определена до изготовления продукции, а затраты для её расчета могут быть получены только после изготовления. Особую важность решения этого вопроса имеет для частных малых и средних предприятий, которые работают на свой страх и риск и ошибки в области ценообразования могут стать для них роковыми.

Для разрыва этого круга необходимо соответствующее планирование. Однако оно не может дать абсолютной точности, но относительно решать поставленные вопросы вполне в состоянии.

Малые и средние предприятия стремятся иметь достаточно простую систему учета. Следовательно, и система планирования не должна быть сложной. Тщательное планирование может дать больший экономический эффект, однако предприниматели никогда не имеют времени на это, а зачастую и желания.

Некоторую помощь предприятиям в решении их экономических проблем, на мой взгляд, вполне способна система производственного учета «контроллинг», которая с успехом уже несколько лет применяется на Западе, особенно в Германии.

Целью нашей работы является описание того, как система контроллинга может быть применима на малых и средних предприятиях нашей страны.

По-моему мнению, исходным моментом для принятия решения необходимости совершенствования системы управления прибылью может быть анализ отчета о прибылях и убытках за прошлый год. Этот отчет ясно показывает проблемы системы и дает толчок для первых доводов о необходимости введения более совершенной системы управления прибылью [2, с.26].

Перед бухгалтерией встает задача обеспечить предпринимателя данными для анализа, по результатам которого он мог бы принимать решения по текущим вопросам деятельности фирмы. Таких решений в повседневной жизни множество, особенно когда речь идет об ответах на запросы клиентов предприятия, принятии или отклонении деловых предложений, при выборе варианта между собственным изготовлением каких-то частей заказа или производством их вне фирмы, при решении инвестиционных вопросов и т.д. [2, с. 29].

Предпринимателю требуется такая система управленческого (производственного учета), которая могла бы решить следующие проблемы:

1. Давать возможность анализировать доходы и расходы предприятия (а также в разрезе структурных подразделений, если таковые имеются).

2. Получать эту информацию как можно более оперативно.

3. Позволять быстрый и относительно точный расчет цены на принимаемый заказ при договорной цене и иметь возможность принятия такого заказа при фиксированной цене – когда цену диктует заказчик.

4. Возможность планирования доходов и расходов.

5. Основные требования, предъявляемые к системе учета:

6. Система должна быть как можно более простой и наглядной;

7. Она должна легко пониматься бухгалтерами предприятия и занимать минимум времени на данный вид учета.

Решить поставленные проблемы и соответствовать предъявляемым требованиям может помочь система контроллинга в её немецкой модели. Естественно, что механически перенести рекомендации на нашу экономическую деятельность нельзя, но адаптировать предложенные схемы применительно к нашим предприятиям вполне возможно.

В первую очередь необходимо разработать схему системы отчетности для исчисления конечного результата, которую будет получать предприниматель. Схема, в системе контроллинга, изложенной немецкими специалистами, изображена в таблице 1.

Отталкиваясь от этой схемы, мы разрабатываем новую схему для предприятий Республики Беларусь.

Строка 01 – объем производства, величина которого поможет нам осуществить простой и приемлемый счетный контроль ошибок в числовых данных, записях или группировке счетов. В качестве данного показателя, рекомендуем брать в качестве объема производства величину оплаченных часов работы.

квadratные метры, кубические метры, тонны или другие подобные измерители произведенной продукции. Важно, что речь здесь идет о количественной, а не стоимостной величине. При помощи базисной количественной величины проверяются на приемлемость основные стоимостные расчеты. В случае если же измерителем объема выбираем рабочие часы, на мой взгляд, целесообразно брать оплаченные часы работы на предприятии, так как именно необходимость их оплаты вынуждает нас учитывать их для расчета затрат.

Таблица 1 – Схема немецкой системы отчетности для исчисления конечного результата

01	Объем производства в рабочих часах	
02	Оборот-брутто без НДС	
03	Факторы уменьшения прибыли	
04	Оборот-нетто	
05	Изменение запасов (только 30.06 и 31.12)	
06	Общий объем производства	
07	Расход материалов и услуги со стороны	
08	Общая выручка (Предварительный итог)	
09	Плата за основную производственную работу (изготовление)	
10	Затраты на отпуск товаров	
11	Производственные затраты (стр.07+стр.09+стр.10)	
12	Сумма покрытия 1 (стр.02 – стр.09)	
13	Оклады, зарплата предпринимателей	
14	Проценты	
15	Промежуточная сумма между стр.12 и 13 (стр.11-стр.12- стр.13)	
16	Затраты на содержание производственных помещений без арендной платы	
17	Арендная плата	
18	Транспортные расходы	
19	Амортизационные отчисления	
20	Текущий ремонт и прочие расходы	
21	Затраты на организацию группы 1 (суммы стр.13,14, 16, 17, 18, 19,20)	
22	Сумма покрытия (стр.12-стр.21)	
23	Затраты на организацию группы 2	
24	Сумма покрытия 3 = итог деятельности предприятия без стр.04 (стр.22 – стр.23)	
25	Сверочный итог для стр.04	
26	Прибыль / Убыток с учетом стр.04	

Строка 02 – оборот-брутто без НДС. Если предприятие не работает с НДС, то необходимости в данном показателе нет. В таком случае берем величину оборота по оплате, а не по отгрузке, в связи с тем, что экономическая действительность заставляет предпринимателей ориентироваться на денежный оборот. В то время как крупное предприятие в какой-то мере может себе позволить работать «на склад», ориентируясь на бартерные операции, получая весьма условную выручку, то мелкий и средний предприниматели не могут себе такого позволить, и в подавляющем большинстве случаев они производят расходы, ориентируясь на получение дохода.

Предприниматель работает с теми контрагентами, по которым он имеет уверенность в оплате. Следовательно, для целей управленческого производственного учета мы вполне обоснованно можем использовать налично-денежный оборот и движение на расчетном счете.

Строка 03. К факторам уменьшения прибыли относятся бонусы и скидки, которые предприниматели могут применять в зависимости от размера заказа и срока оплаты. Если на расчетный счет (в кассу) предприятия поступает выручка, в которой уже учтены скидки и бонусы, то ведение данной строки не имеет смысла, а противном случае существует необходимость ее ведения.

Строка 05 – изменение запасов предназначена для корректировки оборота-нетто на изменение запасов сырья, полуфабрикатов, готовой продукции.

Строка 07 – затраты материалов и услуги со стороны будут равны оплаченным услугам (учитываются услуги, относящиеся на производство продукции). В настоящее время практически ни одно предприятие не начнет работу, не имея предварительной оплаты или гарантии оплаты, работая с надежными клиентами. А такие предприятия вполне могут позволить себе оплачивать свои расходы точно в срок.

Строка 08 – предварительный итог (общая прибыль) рассчитывается путем вычитания из выручки затрат на материалы и услуги со стороны. Это значение играет важную роль для анализа предпринимателем своего экономического положения и для принятия решения о дальнейших шагах в хозяйственной деятельности. Фактически получаемая разница – это добавленная стоимость, которую присоединяют к изготавливаемой продукции на самом предприятии. Сопоставляя величины добавленной стоимости и затрат на материалы и услуги со стороны, предприниматель сразу же может увидеть, какова доля участия этих двух величин в стоимости его продукции, и где следует искать резервы снижения затрат.

Строка 09. В связи с тем, что мы разрабатываем систему контроллинга управления затратами для малых и средних предприятий, не имеет смысла разбивать зарплату на несколько статей затрат, поэтому целесообразно выражать *общие затраты на оплату труда* в одной строке (в том числе отчисления во внебюджетные фонды и подоходный налог). И будем относить данную статью в прямые затраты, так как сумма затрат материалов и зарплаты с отчислениями позволяет нам определить уровень выручки предприятия, достаточного для продолжения производственного процесса.

На сегодняшний день, экономия издержек за счет зарплаты стала более чем распространенным явлением.

Далее в нашей новой отчетности идут укрупненные статьи затрат, относящиеся в целом к затратам на организацию распределяемых затрат, имеющих прямое отношение к процессу производства (группа 1). Укрупнены они следующим образом для более ясного и простого контроля и анализа: заметив нежелательные отклонения в одной из групп, можно провести более подробный анализ группы. Однако одной из функций нашей отчетности является дать сигнал о совершающихся процессах в среде затрат.

Первой такой укрупненной статьёй затрат является строка «Затраты на содержание производственных помещений без арендной платы». Для каждого предприятия составные элементы этой строки будут индивидуальны (электроэнергия, отопление, охрана, канализация и другие).

Строка 19. Затраты на организацию группы 2 включают распределяемые затраты имеющие косвенное отношение к процессу производства, например,

расходы на телефон, юридические услуги, оплата услуг банка и другие управленческие расходы.

Затраты на реализацию товара будем включать в строку 19 и отнесем все затраты сюда относящиеся и являющиеся распределяемыми затратами, так как не всегда эти затраты можно прямо отнести на изготовление продукции. В случае, если мы можем отнести эти затраты прямо на определенный вид продукции, то имеет смысл отнести их в строку 07.

Таким образом, получили схему отчетности (для белорусских предпринимателей) для исчисления конечного результата деятельности предприятия с целью принятия оперативных управленческих решений, которая отображена в табл. 2.

Таблица 2 – Схема белорусской системы отчетности для исчисления конечного результата

№ строки	Показатель	Значение
01	Объем производства (в рабочих часах, тоннах, метрах и др.)	
02	Выручка без НДС	
03	Факторы уменьшения прибыли	
04	Оборот-нетто	
05	Изменение запасов (только 30.06 и 31.12)	
06	Общий объем производства	
07	Расход материалов и услуги со стороны	
08	Общая выручка (Предварительный итог)	
09	Общая зарплата	
10	Производственные прямые затраты (стр.07+стр.09)	
11	Остаток от покрытия прямых затрат (стр.02 – стр.10)	
12	Затраты на содержание производственных помещений без арендной платы	
13	Арендная плата	
14	Транспортные расходы	
15	Амортизационные отчисления	
16	Текущий ремонт и прочие расходы	
17	Затраты на организацию группы 1 (суммы стр.12,13, 14, 15, 16)	
18	Остаток после покрытия затрат группы 1 (стр.11-стр.17)	
19	Затраты на организацию группы 2	
20	Итоговая сумма покрытия = итог деятельности предприятия без стр.03 (стр.18 – стр.19)	
21	Прибыль / Убыток с учетом стр.03	

Применение такой схемы отчетности даст возможность своевременно и наглядно отображать результаты деятельности предприятия, что позволит оперативно принимать те или иные управленческие решения.

Данной работой делается попытка приспособить контроллинг к нуждам отечественных малых и средних предприятий.

Список цитированных источников

1. Управление затратами на предприятии: Учебник для вузов. Стандарт третьего поколения. Под редакцией Г.А. Краюхина. – Питер, 2012 г.
2. Контроллинг затрат на продукт с помощью решений SAP / Джон Джордан