

## ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ КОНТРОЛЛИНГА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

*Автор: Жагула Анна Михайловна*

*Научный руководитель: И.А. Веремеева*

*Государственное учреждение высшего профессионального  
Образования «БЕЛОРУССКО-РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»*

Современные условия ведения бизнеса предъявляют крайне жесткие требования к информационной основе принятия управленческих решений. Информация, поступающая к руководителю предприятия, должна быть не только оперативной, но и максимально точной. В противном случае принимать правильное управленческое решение будет очень сложно. Одним из основных направлений развития системы управления предприятием является разработка и применение концепции контроллинга.

Контроллинг – новое явление в теории и практике современного управления, возникшее на стыке экономического анализа, планирования, управленческого учета и менеджмента, представляющее собой систему управления экономикой предприятия, ориентированную на выполнение оперативных и стратегических целей и достижение заданных результатов, объединяющую информационное обеспечение, планирование, контроль и анализ.

Главной целью контроллинга является ориентация процесса управления на достижение всех целей и задач стоящих перед предприятием. Для этого контроллинг обеспечивает выполнение следующих функций:

- 1) координация управленческой деятельности по достижению целей предприятия;
- 2) стратегическое и оперативное планирование на предприятии;
- 3) контроль и анализ причин возникновения отклонений фактических значений от плановых;
- 4) финансово-экономический анализ предприятия и отдельных его подразделений;
- 5) координация деятельности отдельных подразделений и сотрудников;
- 6) управленческий учет.

Таким образом, контроллинг как целостная система состоит из двух важных частей: стратегического и оперативного контроллинга.

Стратегический контроллинг должен обеспечить выживаемость предприятия, отслеживание намеченных целей развития и достижение долгосрочного устойчивого преимущества перед конкурентами. Установление стратегических целей начинается с анализа информации внешних и внутренних условий работы предприятий. Основными направлениями анализа являются: анализ внешней и внутренней среды, анализ конкуренции, ключевого фактора успеха, формирование портфеля стратегий, анализ затратнообразующих факторов и т.д.

Можно выделить наиболее важные практические инструменты и принципы стратегического управления, которые использует стратегический контроллинг:

- матричные аналитические инструменты;
- принципы управления со спросом и предложением;
- функционально – стоимостной анализ;
- стратегическое управление затратами;
- принципы финансовой оценки стратегических планов.

Оперативный контроллинг ориентирован на краткосрочные цели и контролирует такие основные показатели, как рентабельность, ликвидность, производительность, прибыль. Главной целью оперативного контроллинга является создание такой системы управления, которая эффективно помогает достигать текущей цели предприятия, а также оптимизировать основные и косвенные расходы.

Оперативный контроллинг опирается на систему бюджетов, позволяющую руководителю заранее оценить эффективность управленческих решений, оптимальным образом распределить ресурсы между подразделениями, наметить пути развития предприятия и избежать кризисных ситуаций.

Набор основных методов и инструментов оперативного контроллинга сильно отличается от стратегического.

Наиболее известными методами являются:

- GAP – анализ – анализ отклонений;
- портфолио анализ – анализ распределения деятельности предприятия по отдельным стратегиям относительно продуктов и рынков;
- CVP – анализ – анализ соотношения “затраты – объем - прибыль”;
- финансовый анализ показателей деятельности;
- планирование потребности в материалах;
- функционально – стоимостной анализ;
- бюджетирование;
- статистические и динамические методы инвестиционных расчетов.

Из выше перечисленного можно сделать вывод, что функционально – стоимостной анализ (ФСА) является инструментом как стратегического, так и оперативного контроллинга.

Практика ведения консалтинговых проектов показала, что концепцию контроллинга необходимо сочетать с процессным подходом к организации и управлению финансово – хозяйственной деятельностью, а также с использованием метода функционально – стоимостного анализа для построения системы управленческого учета. Зачастую само понятие контроллинга ассоциируется с понятием управленческого учета, но это не совсем верно: основная задача управленческого учета – предоставление релевантной информации для принятия управленческих решений; функции контроллинга шире, они включают в себя не только управленческий учет, но и планирование, контроль, координацию, а также выработку рекомендаций для принятия управленческих решений.

Деятельность предприятия на рынке в современной деловой сфере характеризуется:

- увеличением сложности продукции и предоставляемых услуг;
- повышением требований к системе менеджмента качества;
- увеличением капиталоемкости, количества и ассортимента продукции и услуг;
- использованием передовых технологий разнообразных каналов распространения;
- уменьшением жизненного цикла продукции и услуг, а также времени их выхода на рынок.

Все это приводит к высоким накладным издержкам, преобладающую часть которых составляют косвенные расходы, снижается величина получаемой прибыли. Решение проблемы учета издержек сталкивается с тем, что методы калькуляции отстали от методов управления бизнесом. Традиционные системы учета затрат дают весьма неточные данные потому что, как правило, не учитывают структурных и функциональных факторов, таких как корпоративный опыт, используемые технологии, сложность и масштабы производства, использование мощностей предприятия, концепции комплексного управления качеством, а также использование связей с поставщиками и клиентами в контексте цепочки предприятия.

Для предприятий выпускающих многообразную продукцию точные реальные данные по затратам очень важны для определения цены продукции и услуг, их представление и продвижение на рынке. Подход основанный на функционально-стоимостном анализе (ФСА/ABC), является наиболее точным в распределении суммарных фактических затрат, а, соответственно, наиболее правильным с точки зрения стратегического управления. Данный метод предоставляет информацию в форме, понятной для персонала предприятия, распределяет накладные расходы в соответствии с детальным подсчетом использования ресурсов. ФСА/ABC - метод – один из методов, позволяющих указать на возможные пути улучшения стоимостных показателей.

Одними из наиболее значимых косвенных затрат на предприятии являются затраты на оплату труда. На основании изучения экономической литературы и мнений различных авторов можно выделить основные проблемы повышения эффективности расходов предприятия на содержание персонала. К ним относятся: отсутствие единой системы показателей оценки эффективности расходования на содержание персонала; несопоставимость данных планирования, учета и отчетности в связи с инфляционными процессами, имеющими место в Республике Беларусь; несовершенство методики и организации планирования, учета и анализа расходов на содержание персонала; отсутствие комплексности и глубины такого анализа.

Для решения имеющихся проблем необходимо определить наиболее прогрессивную форму оплаты труда для конкретной организации, с целью оптимизации расходов на содержание персонала; определить и изучить темпы роста заработной платы по сравнению с производительностью труда, а также изучать показатели состава и структуры фонда заработной платы, для выявления нерациональных затрат по оплате труда, необоснованно заниженные выплаты.

Следует отметить, что весьма непростой задачей является получение данных для ФСА/ABC – анализа. В современных условиях у субъектов хозяйствования возрастает необходимость совершенствовать информационную базу бухгалтерского учета. От наличия детальной учетной информации зависит оперативность принятия управленческих решений и результативность работы организации. Ориентация на повышение аналитического учета, на мой взгляд, должна стать исходным пунктом при формировании номенклатуры издержек обращения и организации управленческого учета. Получение исходных данных требует наличия определенной сквозной технологии выполнения работ, начиная с проведения обследования предприятия, построение функционально-информационных моделей бизнес – процессов, определение исходных данных для проведения ФСА/ABC – расчетов.

Основными недостатками традиционной системы учета затрат являются:

- 1) традиционная система учета затрат просто констатирует определенный уровень прибыли, не показывая за счет чего он достигнут;
- 2) традиционная система учета затрат дает недостаточно информации о рентабельности продукции, услуг, работ или бизнес – процессов, который предполагает реализацию бизнес – функции предприятия, под которой понимается вид деятельности предприятия;
- 3) традиционная система учета затрат неправильно распределяет затраты на продукцию, услуги или бизнес – процессы, что приводит к завышению или занижению цен.

Учет затрат, основанный на методологии функционально - стоимостного анализа, позволяет устранить выше перечисленные недостатки. ФСА/ABC – информация позволяет предприятию разработать и применить жизнеспособную стратегию на рынке, а также принимать управленческие решения по: гибкому ценообразованию, формированию конкурентоспособных цен на продукцию и услуги, управлять ассортиментом выпускаемой продукции, разрабатывать бюджет предприятия.

Несмотря на все вышеперечисленные преимущества контроллинга для предприятий, внедрение данной системы на предприятиях Республики Беларусь связано с рядом определенных сложностей. Проблемы, стоящие перед белорусскими предприятиями, с одной стороны, определяются внешними факторами (нестабильное законодательство, неблагоприятный инвестиционный климат, сложная макроэкономическая ситуация в целом), с другой – часть проблем возникает из-за влияния внутренних факторов – неправильное построение системы информационного обеспечения менеджмента, проблемы правового характера, технические сложности, а также “человеческий фактор”.

Нормативная база, регламентирующая формирование себестоимости, у нас в Республике Беларусь до конца не сформирована и основные принципы еще предстоит определить, одновременно предоставив хозяйствующим субъектам максимально возможную свободу в решении вопросов, связанных с калькулированием себестоимости.

К техническим трудностям внедрения контроллинга можно отнести необходимость разработки внутренних форм отчетности для отражения информации, необходимой для проведения контроллинга, также необходима автоматизация данного процесса, приобретение новых программных продуктов, способных отвечать заданным требованиям предприятия.

К проблемам социально – психологического характера относятся привычки людей, страх перед неизвестностью, так как зачастую новые подходы к анализу и управлению затратами не согласуются со знаниями и представлениями исполнителей.

Имея в наличии широкий арсенал инструментов контроллинга, контроллер сможет помочь своей организации не только вовремя увидеть возникшие проблемы, но и найти реальные пути их решения.

Внедрение системы контроллинга – сложный процесс, при котором необходимо учитывать следующие факторы:

- 1) руководить изменениями должен менеджер;
- 2) возглавлять проект по внедрению системы контроллинга должен руководитель высшего звена, у которого есть полномочия принимать стратегические решения;
- 3) вовлечение каждого сотрудника в реализацию стратегии через ежедневные функциональные обязанности. Система контроллинга подразумевает, что каждый сотрудник должен принять стратегию и стремиться реализовать ее через свои ежедневные обязанности;
- 4) реорганизация предприятия для реализации стратегии. Почти каждое предприятие в своем развитии сталкивается с трудностями реализации единой стратегии, поскольку каждое структурное подразделение выполняет различные функции и, как правило, имеет свои цели. Подразделения и службы оказываются вовлеченными в процесс реализации стратегии путем обмена информацией в структурных отчетах подразделений;
- 5) превращение стратегии в непрерывный процесс;
- 6) доведение стратегии до каждого члена команды. Многие предприятия достигают успеха не за счет выпуска новой продукции и привлечение значительных ресурсов, а за счет своего внутреннего потенциала. С помощью построения системы контроллинга организации создают общую точку отсчета для всех структурных подразделений и отдельных сотрудников.

Отдельные элементы контроллинга, имеющие те или иные наименования, уже давно известны на отечественных предприятиях (есть учет, планирование и анализ). Однако функции контроллинга распределены, как правило, между разными подразделениями (бухгалтерия, планово – экономический отдел, аналитическая служба), которые по ряду причин просто не понимают друг друга. Иногда между ними возникают даже конфликты.

Современные условия ведения бизнеса требуют, чтобы выполнение этих функций было сконцентрировано в одном подразделении. Организационно контролинг может быть оформлен как самостоятельная служба, как подразделение в составе бухгалтерии (финансового отдела), как штаб при руководителе. Основным фактором, влияющим на выбор той или иной модели контроллинга, является размер предприятия, его отраслевая принадлежность, компетенции и мотивированности сотрудников предприятия (в частности, финансового директора, экономистов, бухгалтеров).

Наиболее распространенными инструментами контроллинга применяемые на белорусских предприятиях являются:

- “контроллинговый баланс”. Он используется для внутренних потребностей и призван отражать реальное положение дел на предприятии. Такой баланс составляется примерно ежедневно. Важным аспектом при составлении “контроллингового баланса” – это реальная оценка активов предприятия. Она позволяет руководителю иметь под рукой реальную картину финансового состояния предприятия. Кроме того, в контроллинговом балансе можно подробно рассмотреть такие позиции, как, например, запасы сырья, по отдельным видам закупочных ресурсов, дебиторская задолженность и т.д.;

-“контроллинговый ” отчет о прибылях и убытках. Он содержит в себе более детализированную по сравнению с бухгалтерским отчетом информацию. Отчет о прибылях и убытках можно составлять на основе метода сумм расчета покрытия, основанного на разделении затрат на постоянные и переменные. Благодаря такому подходу существует возможность анализа прибыльности отдельных продуктов, клиентов, каналов сбыта на основе величины сумм покрытия;

-выделение в составе предприятия центров финансовой отчетности. Работа в этом направлении предполагает составление бюджетов, регулярного проведения сравнения “план - факт”, детальный анализ отклонений и разработку корректирующих мероприятий. Сюда включаются также такие аспекты как правильная постановка целей, разработка системы мотивирования сотрудников и координирования деятельности отдельных подразделений в рамках единой стратегии предприятия;

- концепция сбалансированного управления. Это система оценочных индикаторов, характеризующих успешность работы предприятия. Анализируя значение этих индикаторов, таких как “Рынок и клиенты”, “Бизнес - процессы”, “Сотрудники”, менеджер постоянно имеет возможность использовать оперативную информацию. При этом особое внимание уделяется непротиворечивости устанавливаемых целей. Для каждой цели определяется индикатор и его критическое значение, а также комплекс мероприятий, реализация которых призваны привести к достижению целей.

Как показывает практика, менеджмент наиболее прогрессивных белорусских предприятий стремится идти в ногу со временем и достаточно активно использует отдельные инструменты контроллинга. В России и на Украине эта тематика переживает настоящий бум, особенно в свете декларированного перехода к международным стандартам бухгалтерского учета. Предприятия, внедрившие систему контроллинга, получили значительные преимущества в организации своей финансово – хозяйственной деятельности.

*В данной работе рассматриваются проблемы внедрения контроллинга на предприятиях Республики Беларусь. Сегодня контроллинг содержит комплекс задач по планированию, управлению и наблюдению за процессами на предприятии. Руководители при внедрении контроллинга сталкиваются с массой проблем, таких как неправильное построение системы информационного обеспечения менеджмента, проблемы правового характера, технические сложности, а также “человеческий фактор”, но приведение данной системы в действие обеспечивает предприятиям получение значительных преимуществ в организации своей финансово – хозяйственной деятельности и увеличению прибыли.*

*In the given work are examined the problems of introduction of controlling at the enterprises of Byelorussia. Today controlling contains a complex of problems on planning, management and supervision over processes at the enterprise. Heads of introduction have a lot of problems when they collide controlling, such as wrong construction of system of a supply with information of management, a problem of legal character, technical complexities, and also “the human factor”, but at redaction of the given system action provides to the enterprises reception of significant advantages in the organization of the financial and economic activity and increase in the profit.*

### **Литература:**

1. Званкович О.П. Проблемы внедрения контроллинга на предприятиях РБ/Бухгалтерский учет и анализ. 2004.-№6.-с.8 – 12.
2. Шестак О.Н. Показатели оценки эффективности расходов торговых организаций на содержание персонала. 2005.-№4.-с.47 – 52.
3. Ивлев В., Попова Т. Концепция контроллинга и функционально – стоимостного анализа. - М.: Финансы и статистика, 2002.
4. Лебедев П.В. Контроллинг: теория, методика, практика. – Мн.: УП “ИВЦ Минфина”, 2001.
5. Контроллинг как инструмент управления предприятием. Под. ред. Н.Г. Данилочкиной.- М.: Аудит: Юнити, 2001.