

ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЛИНГА ЗАТРАТ ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ УСТОЙЧИВОГО СБАЛАНСИРОВАННОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Обосновывается необходимость формирования системы контроллинга затрат на предприятии. Определяются этапы формирования системы контроллинга затрат. Исследуется роль контроллинга в обеспечении устойчивого сбалансированного развития предприятия.

Ключевые слова: контроллинг, центр ответственности, издержки, стратегический контроллинг, информация, учет затрат.

Постановка проблемы. Сбалансированное устойчивое развитие предприятия, в первую очередь, предполагает обеспечение перспективной привлекательности бизнеса, которая определяется корпоративной социальной ответственностью и стратегией развития, нацеленной на долгосрочную устойчивость, развитие и гармоничное существование в экономической среде, природе и обществе. Именно эти характеристики во многом определяют доверие инвесторов к компании и рассматриваются как долгосрочные факторы создания стоимости, являясь, соответственно, капиталобразующими.

Важным условием устойчивости развития предприятия является оптимизация внутренних процессов, обеспечивающих создание стоимости и достижение стратегических целей бизнеса. К таким процессам, в первую очередь, можно отнести формирование и регулирование затрат. При построении эффективной системы управления затратами целесообразно использовать современные методы и подходы, позволяющие интегрировать функции менеджмента и добиться целенаправленности функционирования данной системы.

Такой подход в полной мере реализуется в концепции контроллинга, который представляет собой подсистему менеджмента, обеспечивающую:

- оценку внутренней и внешней среды и согласование целей бизнеса и целей системы управления предприятием;
- межфункциональную связь в системе управления;
- оценку качества и постоянную настройку системы управления для достижения установленных целей;
- выбор соответствующих инструментов и методов управления;
- информационное и консалтинговое обеспечение процесса управления.

Анализ последних исследований и публикаций. Организации контроллинга на предприятии посвящены труды ведущих отечественных и зарубежных ученых: С. Голова, Н. Данилочкиной, Е. Ананькиной, С. Данилочкина [1]. В стратегическом управленческом учете и контроллинге известны и используются различные системы показателей, рассмотренные в трудах Д. Нортон, Р. Каплана, П. Атрилла, Э. МакЛейни, К. Друри и других, их выбор и адаптация к конкретным условиям бизнеса является одной из задач контроллинга [2].

Выделение нерешенных частей проблемы. Контроллинг позволяет отслеживать и развивать современные тенденции управления и реализовывать их в практической

деятельности. В то же время в научной литературе обычно речь идет о системе контроллинга в целом. На наш взгляд целесообразно рассмотреть систему контроллинга затрат и обосновать ее роль в обеспечении сбалансированного устойчивого развития предприятия.

Цель и задачи статьи. Целью статьи является обоснование роли контроллинга затрат в достижении сбалансированного устойчивого развития предприятия и определение основных этапов формирования системы контроллинга издержек.

Основная часть. Контроллинг позволяет учитывать в практической деятельности и развивать современные тенденции управления затратами. На наш взгляд, можно сформулировать такие ключевые принципы управления издержками:

- рационализация, предполагающая не просто снижение затрат, а регулирование их уровня, состава и назначения для достижения поставленных целей и получения максимальной отдачи от используемых ресурсов;

- переход от чисто монетарных критериев эффективности затрат ресурсов к критериям создания ценности для потребителя и оптимизации стоимостной цепочки;

- целевая направленность системы не столько на выявление резервов снижения затрат, сколько на определение возможностей оптимизации бизнес-процессов;

- превентивный характер и ориентация на будущее (регулирование затрат на стадиях проектирования, планирования и непосредственно осуществления);

- широкое применение инструментов мониторинга и контроля затрат в режиме реального времени, управление по возмущениям;

- процессно-ориентированное управление затратами, оценка и регулирование стоимости функций деятельности, процессов и операций.

По нашему мнению, роль контроллинга затрат в обеспечении сбалансированного устойчивого развития предприятия, заключается, в частности, в том, что он позволяет осуществить:

- привлечение внимания к стратегически значимым объектам затрат и расчет их себестоимости в стратегическом планировании и анализе;

- оценку и контроль управленческих решений, влияющих на издержки (на стадиях планирования, бюджетирования и реализации);

- оценку эффективности бизнес-процессов с точки зрения ресурсоемкости и создания добавленной стоимости и ценности для потребителя;

- сопоставление затрат и выгод (прибыли, ценности для потребителя, конкурентных преимуществ и т.д.);

- выявление ограничивающих факторов и возможностей оптимизации использования ресурсов при существующих ограничениях;

- расчет себестоимости продукта на всех стадиях его жизненного цикла;

- информационное обеспечение анализа цепочки ценностей, выявление возможностей оптимизации бизнес-процессов;

- формирование целевых показателей себестоимости и оценку возможностей их достижения;

- выявление носителей затрат и регулирование затратнообразующих факторов;

- мониторинг отклонений затрат от заданных значений в процессе формирования, контроль издержек;

- оценку эффективности отдельных сегментов и другие.

Контроллингу, как системе, присущи такие черты, как наличие взаимосвязанных элементов, взаимодействие между ними, упорядоченность данного взаимодействия для достижения общей цели и структурированность через связи и отношения элементов. Одновременно, он является одной из подсистем управления, поскольку не существует вне этой системы, ее целей и концепций, но при этом может быть выделен как блок, самостоятельный в организационном, институциональном и процедурном плане.

В рамках контроллинга объединяются такие функции менеджмента, как целеполагание, планирование и бюджетирование, учет и калькулирование, мониторинг и контроль, информационные потоки, регулирование и анализ. При этом многие авторы подчеркивают, что контроллинг не подменяет собой эти функции, а лишь связывает их воедино, интегрирует и координирует, переводя управление на качественно новый уровень [1], соответственно, является метасистемой, позиционируемой как «внутренний помощник» в эффективной и комплексной реализации управленческих функций.

Контроллинг затрат можно определить как часть системы контроллинга, обеспечивающую информационную, методическую и организационно-координирующую поддержку процесса управления издержками всех функциональных видов деятельности предприятия, направленную на достижение его основных целей.

Контроллинг затрат предполагает реализацию целого ряда взаимосвязанных проектов по реорганизации системы управления бизнесом. В первую очередь, это – разработка стратегии и определение целей предприятия на основе анализа внешней и внутренней среды и видения долгосрочных перспектив его функционирования с учетом баланса интересов всех заинтересованных лиц. В зависимости от выбранной стратегии может существенно меняться и концепция, определяющая принципиальную схему и конкретные механизмы управления затратами. Так, при выборе стратегии лидерства по затратам или сфокусированной стратегии низких издержек, важно снижение затрат на всех этапах стоимостной цепочки, соответственно и система управления должна быть нацелена на поиск путей их минимизации. Стратегия дифференциации и сфокусированная стратегия дифференциации предполагают повышенные издержки на создание специфических и уникальных ценностных характеристик продукта, выделяющих его в глазах потребителя, поэтому здесь важно не снижение затрат, а обеспечение при их допустимом уровне необходимых качеств и атрибутов товара или услуги. Стратегия оптимальных издержек дает возможность сочетать их низкий уровень и отличительные свойства товара, что требует комплексного подхода к управлению затратами и нацеленности на поиск организационно-технологических новаций [3].

Следующим шагом является оценка эффективности структуры бизнеса, анализ последовательных видов деятельности, создающих ценность для потребителя (стоимостной цепочки) и поиск путей их оптимизации через реконфигурацию бизнес-процессов. На данном этапе важно соотнести издержки с процессами, в ходе которых формируется стоимость, – разработки продукта, производства, маркетинга, сбыта и послепродажного обслуживания для оценки возможности снижения затрат и реализации конкурентных преимуществ. В системе контроллинга оцениваются возможности и целесообразность структурных изменений: создания новых или ликвидации существующих производств, заготовительных или сбытовых подразделений, использования аутсорсинга и инсорсинга, пересмотра режимов поставок и других структурно значимых решений. В организационно-функциональной структуре предприятия выделяются центры ответственности, определяются и согласуются их цели и полномочия.

Дальнейшим логически целесообразным этапом является оценка качества и реформирование системы управления предприятием. При этом оценивается степень ее соответствия критериям обеспечения целенаправленного развития, рациональности и полноценности реализации ключевых функций в контуре менеджмента, таких как планирование, организация, мотивация, контроль; также в этот перечень можно включить целеполагание, прогнозирование, учет, анализ, координацию, регулирование, разработку и принятие решений. Даже элементарное описание того, какие функции по управлению затратами выполняются какими подразделениями, какие при этом используются процедуры и регламенты, как согласуются между собой и используются в дальнейшем полученные результаты, зачастую демонстрирует очевидные недостатки существующей системы управления. При этом надо учесть, что управление издержками осуществляется

как на чисто функциональном уровне, в рамках специализированных управленческих служб, так и на уровне конкретных мест их возникновения (непосредственно в процессе деятельности, влекущей за собой затраты ресурсов при принятии организационно-технических решений). В соответствии с видением целей предприятия контроллинг определяет задачи, решаемых в рамках системы управления затратами в целом и ее отдельных функций, обеспечивает их конгруэнтность с целями предприятия и взаимную согласованность. Также, поскольку система менеджмента является дифференцированной, контроллинг осуществляет координацию внутри нее, разрабатывает инструменты и организационные мероприятия для такой координации.

Поскольку информационная функция является одной из основных в контроллинге, то обязательным условием его применения является проектирование и внедрение системы информационных потоков. Информация о затратах формируется в среде хозяйственного учета, при осуществлении планирования, прогнозирования, мониторинга, контроля, анализа, подготовке проектов; при этом используются данные из внутренних и внешних источников. В контроллинге издержек важна регулярная информация о затратах отдельных центров ответственности, сегментов и бизнес-процессов для оценки их эффективности, оперативные данные о затратах и образующих их факторах для мониторинга, контроля и регулирования. Кроме того, информация об издержках различных вариантов управленческих решений лежит в основе их оценки и соответственного выбора. Контроллинг определяет информационные потребности основных звеньев управления затратами, источники и процедуры обработки данных и соответствующим образом реконструирует систему движения информации. К ее составляющим относятся содержание и качественные характеристики информации, поставщики (подразделения и сотрудники), которые фиксируют, обрабатывают и передают данные, реципиенты, регламенты, процедуры и IT-платформы.

Ядром контроллинга издержек является система управленческого учета и, в первую очередь, учета затрат, так как именно в ней осуществляется формирование необходимой для управления информации и реализуется значительная часть контрольных функций. Зачастую управленческий учет и контроллинг отождествляются, такой подход характерен для американской школы контроллинга и ее последователей. Однако, как отмечают Данилочкина Н. Г., Ананькина Е. А., Данилочкин С. В. «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» [1, с 44]. При некоторой спорности ограничения функций управленческого учета только информационной функцией, нельзя не согласиться с тем, что контроллинг – значительно более емкое понятие. Он предполагает оценку качества выполнения и методическую поддержку всех функций в контуре управления предприятием и настройку системы менеджмента на внутреннюю координацию и самоанализ, что невозможно отнести к компетенции учета даже в самом его широком понимании. Реформирование или модернизация системы учета затрат является важнейшим этапом при построении контроллинга на предприятии и предполагает:

- определение требований к построению учета затрат в соответствии с целевыми установками, концепцией и логикой функционирования системы контроллинга;
- анализ существующих методов и вариантов построения учета затрат, выбор наиболее подходящего с учетом отраслевых и корпоративных особенностей, модернизация и развитие используемых методов;
- определение круга объектов учета затрат и калькулирования (бизнес-процессов и операций, функций деятельности, стоимости, создаваемой для потребителя и видов деятельности, создающих эту стоимость, атрибутов, стадий жизненного цикла продукта, стадий движения в процессе создания стоимости и пр.) и видов учитываемых затрат (будущих, прогнозируемых, оценочных, альтернативных затрат и пр.);

— выбор и построение калькуляционных систем с учетом возможностей их сочетания и развития;

— разграничение задач, решаемых в системе финансового и управленческого учета затрат и анализ вариантов построения интегрированной (дифференцированной) учетной системы в соответствии с концепцией контроллинга и существующими регламентами;

— совершенствование организационно-методического обеспечения учета затрат.

Не менее значимыми стадиями в формировании системы контроллинга затрат являются внедрение бюджетирования, регламентация процедур мониторинга и оперативного контроля, а также создание упорядоченной системы аналитических отчетов и обсуждения результатов и проблем.

Выводы по результатам исследований и перспективы дальнейших исследований. Формирование системы контроллинга затрат позволит предприятию оптимизировать издержки, затратнообразующие факторы и обеспечить реализацию стратегии устойчивого сбалансированного развития предприятия. В дальнейших исследованиях предполагается более детально рассмотреть комплекс мероприятий по построению системы контроллинга издержек на предприятии.

Список использованной литературы:

1. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Под. ред. Н.Г. Данилочкиной. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 279 с.
2. Исаева Е.В. Управленческий учет: стратегический аспект // Проблемы современной экономики, № 1 (21), 2007. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.m-economy.ru/art.php3?artid=21930>
3. Жужгина И.А., Фомченкова Л.В. Место и роль общей системы учета в стратегическом управлении организацией // Менеджмент в России и за рубежом, № 3, 2000. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_18/article_1441/

ОДИНЦОВА Т.М., СОРОКИНА С.В. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ ВИТРАТ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО ЗБАЛАНСОВАНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Обґрунтовується необхідність формування системи контролінгу витрат на підприємстві. Визначаються етапи формування системи контролінгу витрат. Досліджується роль контролінгу у забезпеченні стійкого збалансованого розвитку підприємства.

Ключові слова: контролінг, центр відповідальності, витрати, стратегічний контролінг, інформація, облік витрат.

ODINTSOVA T.M., SOROKINA S.V. FORMATION OF CONTROLLING COSTS FOR SUSTAINABLE BALANCED DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE

Substantiates the necessity of forming a system of controlling costs in the enterprise. Defines the stages of forming a system of controlling costs. Investigation of the role of controlling to ensure a balanced sustainable development.

Keywords: controlling, responsibility center, cost, strategic controlling, information, accounting costs.