

УДК 336.647.2

Зинченко В. А.

ЦЕЛЕВАЯ НАПРАВЛЕННОСТЬ КОНТРОЛЛИНГА НА ПРЕДПРИЯТИИ И ИНСТРУМЕНТЫ ЕГО РЕАЛИЗАЦИИ

In the article essence, purposes and directions of the controlling using at native enterprises are investigated. The list of basic instruments of controlling which can be used in native practice are formed and their essence is revealed.

Нестабильность и динамичность экономической среды функционирования предприятий, необходимость повышения их конкурентоспособности в условиях рыночной экономики требуют внедрения новых эффективных подходов к управлению их деятельностью. Особенно остро проблема внедрения таких подходов стоит перед предприятиями, которые не смогли адаптироваться к требованиям рынка и находятся в состоянии кризиса. В настоящее время одним из методов управления деятельностью предприятия, обеспечивающих принятие оптимальных управленческих решений с целью повышения конкурентоспособности и вывода предприятия из кризиса, является контроллинг.

Внедрение системы контроллинга на предприятии предполагает его перевод на качественно новый уровень управления посредством интегрирования, координации и направления деятельности различных служб предприятия в соответствии с поставленными оперативными и стратегическими целями.

Являясь новым направлением в теории и практике современного управления, контроллинг возник на стыке экономического анализа, планирования, управленческого учета и менеджмента.

Необходимо отметить, что в настоящее время сущность контроллинга как вида комплексно сформированной сферы знаний в экономической теории и практике еще окончательно не сформирована.

Понятие "контроллинг" произошло от английского слова "to control" – контролировать, управлять, которое в свою очередь произошло от французского слова, означающего "реестр, проверочный список". Но в Великобритании и в США термин "контроллинг" не используется (в этих странах применяется термин "управленческий учет" – "managerial accounting", management accounting). Понятие "контроллинг" в том понимании, которое используется в отечественной экономике, принят в Германии.

В Украине и России "контроллин" является более емким понятием, чем "контроль" и "управленческий учет". Эти понятия на отечественных предприятиях действуют параллельно с понятием "контроллинг". Таким образом, необходимо отметить, что дефиниция "контроллинг" есть более емкой и включает в себя как основные элементы наряду с планированием и анализом такие понятия, как учет и контроль.

В теории и практике стран СНГ существуют различные подходы к определению дефиниции "контроллинг" [1 – 8]. По мнению автора, сегодня контроллинг целесообразно рассматривать как определенную концепцию руководства предприятием, ориентированную на его долговременное и эффективное функционирование в постоянно меняющихся хозяйственных условиях.

Основная цель контроллинга – ориентация управленческого процесса на достижение целей, стоящих перед предприятием [9]. На основании анализа литературных источников [10; 9; 8] можно выделить следующие направления контроллинга, обеспечивающие выполнение поставленных целей:

повышение эффективности деятельности предприятия;
координация управленческой деятельности по достижению целей предприятия;

обеспечение необходимой информационной и консультационной поддержки принятия управленческих решений путем интеграции процессов сбора, обработки, подготовки, анализа и интерпретации информации;

предоставление необходимой информации для управления трудовыми и финансовыми ресурсами;

обеспечение выживаемости предприятия на уровнях стратегического и тактического управления;

оптимизация затрат и максимизация прибыли предприятия за счет обеспечения эффективного и своевременного управления;

ориентация управленческого процесса на максимизацию прибыли и стоимости капитала при минимизации риска и сохранении ликвидности и платежеспособности предприятия;

создание и обеспечение функционирования общей информационной системы управления предприятием;

обеспечение рациональности управленческого процесса;

осуществление выбора "правильных" целей из множества возможных и определение их содержания, оценки и временных аспектов.

Согласно мнению ученых стран СНГ и зарубежных экономистов-практиков [1, 11, 12], с помощью контроллинга могут быть устранены такие недостатки функционирования предприятий, связанные с несовершенством действующих на предприятии механизмов учета и управления, как:

низкая платежная дисциплина структурных подразделений; неконтролируемая дебиторская задолженность;

слабое управление затратами: отсутствие четкого понимания структуры затрат и их целесообразности;

неверное определение прибыльности филиалов и видов бизнеса;

нехватка оборотных средств;

уплата необоснованно высоких налогов в бюджет и пр.

Таким образом, можно сделать вывод, что на данном этапе развития экономики для обеспечения жизнедеятельности предприятия необходимым условием является способность к преобразованиям. В этой связи контроллинг может стать наиболее эффективным инструментом управления предприятием в условиях динамично изменяющейся внешней и внутренней среды хозяйствования. Поэтому проблема внедрения системы контроллинга на отечественных предприятиях является актуальной.

Внедрение и реализация системы контроллинга на предприятиях предполагает использование ряда инструментов. При этом важным моментом в развитии контроллинга является интеграция количественных и качественных методов в процессе принятия управленческих решений.

Рассматривая инструменты контроллинга, необходимо отметить их многообразие и специфику использования в конкретных условиях функционирования предприятий [9, 10]. Поэтому важным является выделение основных инструментов контроллинга, которые могут быть реализованы на отечественных предприятиях, и их целевой направленности.

Основные инструменты контроллинга, которые могут быть использованы в отечественной практике, приведены в табл. 1.

Таблица 1

Инструменты контроллинга

Наименование группы инструментов	Инструменты контроллинга
1	2
Методы анализа	ABC-анализ. Анализ объемов заказов. Анализ "узких мест". Анализ сбыта. XYZ-анализ. Функционально-стоимостной анализ. Анализ конкуренции. Анализ потенциала предприятия. Анализ кривой жизненного цикла продукции. Анализ слабых и сильных сторон. Анализ стратегических разрывов. Бенчмаркинг. Анализ скидок.

Окончание табл. 1

1	2
Методы оптимизации	Оптимизация объемов заказа. Оптимизация затрат на основе учета "кривой опыта". Оптимизация на основе принятия логистических решений. Оптимизация на основе анализа портфеля заказов
Методы оценки альтернативных решений	Оценка целесообразности самостоятельного производства объектов (работ, услуг), потребляемых предприятием. Разработка и анализ альтернативных сценариев.
Методы технико-экономического обоснования	Расчет точки безубыточности. Метод расчета маржинального дохода. Методы расчета инвестиций. Расчет производственного результата. "Директ-кост". "Стандарт-кост". "Затраты-прибыль".

Характеристика выделенных инструментов контроллинга и их целевая направленность представлены в табл. 2.

Таблица 2

Характеристика методов анализа, используемых в контроллинге

Наименование инструмента контроллинга 1	Цель проведения анализа (конечный результат) 2
ABC-анализ	Выявление наиболее ценных для предприятия поставщиков и клиентов, важнейших видов сырья и материалов, наиболее весомых элементов затрат, наиболее рентабельной продукции, самых эффективных направлений вложений инвестиций с целью концентрации внимания на наиболее приоритетных направлениях и повышении финансовых результатов
Бенчмаркинг	Выявление негативных отклонений в значениях сравниваемых показателей по аналогичным объектам других предприятий или структурных подразделений и причин таких отклонений, разработка предложений относительно их ликвидации. Результат — ответ на вопрос "Почему другие работают успешнее?"
Анализ объемов заказов	Регулярное отслеживание и оптимизация объемов заказов с учетом целей предприятия. Оптимальный объем заказа позволяет систематически снижать затраты в сфере закупок
Анализ скидок	Направлен на выявление путей повышения прибыльности предприятия путем установления оптимальных дифференцированных цен реализации продукции (работ, услуг)
Анализ "узких мест"	Выявление проблемного поля функционирования предприятия в краткосрочном и долгосрочном периоде на основе расчета и анализа потенциала предприятия и наиболее эффективного его использования. Базируется на расчете производственных мощностей, то есть максимально возможного объема деятельности, который может быть обеспечен предприятием с учетом наиболее эффективного использования имеющихся у предприятия ресурсов в единицу времени во взаимосвязи

Продолжение табл. 2

1	2
Анализ областей сбыта	Выявление эффективных и неэффективных областей сбыта, а также их ранжирование по степени значимости, принятие решения относительно дальнейшей работы в анализируемой области сбыта. Основные показатели, которые выступают объектом анализа областей сбыта: выручка с оборота, переменные затраты, затраты на сбыт, складские затраты; расходы по отгрузке; производственные затраты
XYZ-анализ	Направлен на анализ структуры потребления сырья, материалов с целью оптимизации принятия решения по каждому из мероприятий в области закупки
Функционально-стоимостной анализ	Предполагает систематическое изучение функций определенных объектов (товаров и процессов) с целью снижения затрат и получения эффекта путем установления оптимального соотношения между этими показателями. Основными целями являются следующие: снижение издержек; повышение производительности; увеличение эффективности; улучшение качества; проведение реорганизации; эффективное использование рабочей силы
Анализ конкуренции	Направлен на анализ деятельности основных конкурентов, функционирующих в той же области, и выявление конкурентных преимуществ с целью разработки стратегии деятельности предприятия
Анализ потенциала предприятия	Предполагает выявление сильных и слабых сторон предприятия с целью наилучшего и своевременного использования имеющихся возможностей для получения конкурентных преимуществ. Анализ потенциала предприятия должен проводиться один раз в год, направления анализа зависят от специфики функционирования предприятия и отраслевой принадлежности
Анализ кривой жизненного цикла продукции	Анализ позволяет определить стадию жизненного цикла продукции и необходимость ее обновления с учетом перспектив функционирования предприятия; даст возможность осуществлять стратегическое планирование, прогнозировать величину денежного потока, разрабатывать маркетинговые мероприятия и планировать затраты на маркетинг
Анализ слабых и сильных сторон	Позволяет выявить круг проблем, которые должны быть решены в будущем
Анализ стратегических разрывов	Оценка отклонений желаемой траектории развития от ожидаемой даст возможность осуществить корректировку стратегических планов предприятия. Базой проведения анализа стратегических разрывов является анализ внешней среды предприятия, выявление возможностей и опасностей, связанных с функционированием предприятия. Для ликвидации стратегических разрывов могут быть использованы различные методы стратегического планирования, в частности, разработка альтернативных сценариев развития

Продолжение табл. 2

Окончание табл. 2

1	2
Оптимизация объемов заказа	Определение оптимального объема закупки с учетом минимизации затрат, связанных с поставкой и складированием
Оптимизация затрат на основе учета "кривой опыта"	Направлена на сокращение затрат, связанных с так называемой "кривой опыта". Кривая опыта связана со вновь созданной стоимостью. Эффект рационализации производства тем больше, чем выше вновь созданная стоимость
Оптимизация на основе принятия логистических решений	Логистика направлена на оптимизацию материальных, информационных и финансовых потоков. Обеспечивает своевременность поставки материалов, полуфабрикатов и готовой продукции в нужное место, в требуемом количестве и соответствующего качества
Оптимизация на основе анализа портфеля заказов	Позволяет улучшить стратегическое планирование на предприятии посредством анализа потенциала рынка в соответствии с выделенными бизнес-единицами (продуктовыми группами)
Оценка целесообразности самостоятельного производства объектов (работ, услуг), потребляемых предприятием	Позволяет оценить целесообразность производства продукции (работ, услуг) собственными силами или приобретение их со стороны в рамках принятия адекватных стратегических решений
Разработка и анализ альтернативных сценариев	Направлена на оценку возможных альтернативных сценариев развития рыночной ситуации в условиях повышенной нестабильности и выработку мероприятий согласно развитию рыночной ситуации с целью получения конкурентных преимуществ
Расчет точки безубыточности	Направлена на: определение целевой прибыли; установление уровня загрузки производственных мощностей; выбор продуктовых групп, приносящих наибольшую прибыль; принятие решения о выпуске отдельных видов продукции; проверку ценовой политики; принятие инвестиционных решений; исследование комплекса работ по расширению производства; определение критической выручки; определение запаса финансовой прочности; определение коэффициента финансовой прочности
Метод расчета маржинального дохода	Позволяет сформировать оптимальную структуру производственной программы на основе анализа маржинальной прибыли по продуктовым группам и в целом по предприятию
Методы расчета инвестиций	Осуществляются с целью определения выгоды отдельных инвестиционных проектов; выбора объектов инвестирования из нескольких альтернатив; формирования инвестиционных программ
"Директ-кост"	Метод учета затрат по усеченной себестоимости, основывающейся на планировании себестоимости только в части переменных затрат. Позволяет реализовать продукцию по маржинальной себестоимости, что актуально в условиях неполной загрузки производственных мощностей
"Стандарт-кост"	Целью является контроль затрат производства

1	2
"Затраты-прибыль"	Позволяет выявить зависимость результатов от издержек и объема производства (сбыта), то есть определить чувствительность результатов к применяемым управленческим решениям по производственно-хозяйственной деятельности

Предложенный комплекс инструментов позволяет реализовать все цели контроллинга на предприятии и качественно изменить процесс принятия управленческих решений.

Преимущества внедрения системы контроллинга на предприятии свидетельствуют, что в целом она позволяет осуществить оптимизацию деятельности предприятия, повысить адаптивность в условиях нестабильности, получить конкурентные преимущества за счет своевременного изменения условий хозяйствования внешней и внутренней среды.

Литература: 1. Ивашкевич В. Б. Контроллинг на предприятиях ФРГ / В. Б. Ивашкевич, С. Н. Зайцев // Бухгалтерский учет. — 1996. — №10. — С. 11 – 17. 2. Майер Э. Контроллинг как система мышления и управления: Пер. с нем. / Под ред. С. А. Николаевой. — М.: Финансы и статистика, 1993. — 76 с. 3. Манн Р. Контроллинг для начинающих / Р. Манн, Э. Майер. — М.: Финансы и статистика, 1992. — 208 с. 4. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / Общ. ред. А. П. Градова. — СПб.: Специальная литература, 1996. — 512 с. 5. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Пер. с нем.; [Под ред. и с предисл. А. А. Туркача, Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича. — М.: Финансы и статистика, 1997. — 800 с. 6. Шэффер У. Должен ли контроллинг выполнять функцию контроля? // Проблемы теории и практики управления. — 2002. — №5. — С. 62 – 67. 7. Терещенко О. Функциональный инструментальный контроллинга и его роль в организации антикризисного финансового менеджмента // Экономика предприятия. — 2000. — №2 – 3. — С. 46 – 58. 8. Лабзунов П. Об организации системы контроллинга на промышленных предприятиях России // Проблемы теории и практики управления. — 2003. — №2. — С. 97 – 99. 9. Контроллинг — как инструмент управления предприятием / Е. А. Анашкина, С. В. Данилочкин, Н. Г. Данилочкина; [Под ред. Н. Г. Данилочкиной. — М.: Аудит ЮНИТИ, 1998. — 240 с. 10. Сухарева Л. А. Контроллинг — основа управления бизнесом / Л. А. Сухарева, С. Н. Петренко. — К.: Эльга, Ника-центр, 2002. — 208 с. 11. Керимов В. Э. Управленческий учет: Учебник. — М.: Издательско-книготорговый центр "Маркетинг", 2001. — 240 с. 12. Килимнюк В. Эволюция контроллинга. Его місце та роль в економіці підприємства // Економіст. — 2004. — №1. — С. 47 – 49.

Стаття надійшла до редакції
08.09.2005 р.

УДК 658.8

Дмитриев И. А.

АНАЛИЗ РАЗВИТИЯ МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В УКРАИНЕ КАК ОДНОЙ ИЗ ПЕРСПЕКТИВНЫХ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ФОРМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

In the article the results of small enterprises activity in Ukraine in the dynamics according to the official statistics data of Ukraine are considered.

В современных условиях хозяйствования малые предприятия играют важную роль в развитии экономики всех рыночных стран и Украины в том числе. Поэтому важной проблемой явля-