

ОБЩИЕ МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ КОНТРОЛЛИНГА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ

Е. В. КУРЬЯН

Белорусский государственный университет транспорта, г. Гомель

Повышение неопределенности внешней среды в современных условиях хозяйствования требует усовершенствования системы управления организацией. Для этого в организациях должны использоваться прогрессивные методы управления субъектами хозяйствования, приспособленные к современным условиям хозяйствования. К таким управленческим технологиям относится контроллинг. Термин «контроллинг» – информационно емкий. Он выступает инструментом менеджмента, синтезируя управленческий учет, планирование, контроль и аналитическую работу.

Основной задачей контроллинга является ориентация всех процессов управления на достижение оперативных и стратегических целей организации. Поскольку главная стратегическая цель любой коммерческой организации – это максимизация прибыли и минимизация затрат, то основной функциональной задачей контроллинга является управление затратами и финансовыми результатами деятельности организации. Основными функциями контроллинга являются: планирование; управленческий учет и составление отчетности; организация информационных потоков в организации; отслеживание процессов, проходящих в организации; контроль и оценка достигнутого и сравнение с плановыми показателями; разработка корректирующих рекомендаций по устранению выявленных отклонений и оценка последствий их реализации.

Одним из самых эффективных способов внедрения в организации контроллинга является постепенное изменение информационных и управляющих потоков организации. Можно выделить такие этапы:

- постановка цели внедрения контроллинга в организации;
- внедрение управленческого учета;
- внедрение процедур планирования;
- внедрение механизма контроля.

То есть при организации системы контроллинга необходимо исходить из построения как таковой системы и создания соответствующей службы контроллинга.

Внедрение управленческого учета в организации позволит обеспечить информационную поддержку в принятии эффективных управленческих решений в области управления затратами и направленных в конечном итоге на максимизацию прибыли организации.

Планирование затрат в системе контроллинга осуществляется путем подготовки бюджетов в денежном выражении для каждого подразделения предприятия, выделенного в центр ответственности. Основой построения бюджетов могут являться обоснованные нормативы, стандарты расходов. Общеизвестно, что внедрение системы бюджетирования в организации дает возможность объективно оценивать все аспекты ее финансового положения, укрепить финансовую дисциплину, увязать интересы отдельных структурных подразделений с интересами всей организации в целом. Теория и практика управления субъектом хозяйствования использует различные подходы к процессу бюджетирования. В целях практического внедрения конкретного подхода необходимо детально проанализировать его содержание и выявить недостатки его использования.

Основной задачей контроллинга закупок является обеспечение производства материальными ресурсами с наименьшими затратами. Для этого необходимо провести анализ цен на закупаемые ресурсы в разрезе поставщиков, определить верхний предел цен, провести логистику обеспечения материальными ресурсами.

Целью контроллинга производства является оптимизация производственных затрат. Контролер должен анализировать производственные затраты, общий выпуск, прибыль, устанавливать факторы, влияющие на величину затрат и прирост прибыли.

С этой целью в системе контроллинга необходимо разрабатывать и составлять внутреннюю отчетность в разрезе центров ответственности, которая должна отвечать следующим требованиям:

- быть своевременной, чтобы иметь возможность быстро реагировать и влиять на динамику результатов деятельности центров ответственности;

– быть информационно емкой в отношении отклонений фактических показателей от нормативных (сметы), что позволит реализовать на практике принцип управления по отклонениям.

Управление по отклонениям будет способствовать, во-первых, оперативному выявлению резервов роста прибыли или причин возникновения убытков по каждому подразделению, во-вторых, установлению ответственности за возникшие неблагоприятные отклонения. Отклонения являются основными сигналами для принятия необходимых решений, поиска виновных, пересмотра и корректировки данных нормирования, планирования и бюджетирования.

К аналитическим процедурам контроллинга относят расчет и анализ отклонений от бюджетов. На основании отчетов о выполнении бюджетов осуществляется контроль за затратами и прибылью организации с целью выявления и изучения отклонений и принятия корректирующих мер по их устранению.

Основными факторами, оказывающими влияние на возникновение отклонений, являются:

– внешние факторы (отклонение в затратах за счет цен);

– внутренние факторы (отклонение в затратах за счет количества потребленных ресурсов).

При этом последнее из них является основой для осуществления мероприятий по оптимизации затрат на производство продукции.

Применительно к производству можно выделить следующие виды отклонений:

– отклонения по количеству, возникающие за счет изменения количества потребляемых ресурсов по сравнению с нормами;

– структурные отклонения, возникающие при замене одного материального ресурса другим;

– отклонения по объему выпуска, возникающие в случае изменения объемов производства.

Анализ отклонений позволяет своевременно выявить неблагоприятные отклонения, оценить правильность установления нормативов, изыскать неиспользованные возможности.

Таким образом, основной задачей контроллера при анализе отклонений является не только установление их значений и причин, но и выработка рекомендаций по устранению неблагоприятных отклонений.

Для выявления отклонений на практике широко используют такой способ, как сигнальное документирование. Данный способ применяют при отпуске сырья, материалов сверх установленных лимитов после выявления и обоснования причин дополнительной потребности. Лимитирование позволяет еще до начала процесса производства определить потребность в материальных ресурсах, предотвратить формирование излишних запасов сырья, материалов на рабочих местах. В случае отпуска сверх лимита выписывают требование на отпуск материалов, в котором указывают причину и виновника отклонений.

Получаемая информация о выявленных отклонениях будет иметь следующее значение:

– информация о виде, размере, причинах образования и виновниках отклонений позволит быстро и своевременно принимать экономически обоснованные управленческие решения по регулированию производственного процесса. Уменьшение величины отклонений или их устранение свидетельствует о результатах экономического регулирования и его воздействии на конечные результаты;

– быстрое обнаружение отклонений упрощает сбор и обработку информации о затратах. Отклонения характеризуют наиболее важную информацию с точки зрения контроля затрат, являются результатом фильтрации большого количества данных о затратах и отбора только тех, которые основаны на управленческих решениях.

В условиях цифровизации экономики Республики Беларусь возникает необходимость использования современных интернет-технологий во внедрении системы контроллинга в организации. При выборе программного продукта с целью автоматизации контроллинга, с одной стороны, необходимо учитывать ее особенности по отношению к конкретной организации, с другой стороны, критерии, предъявляемые к программному продукту с точки зрения масштабов и адаптивности системы, трудоемкости ее внедрения и стоимости программного продукта. При выборе конкретного варианта автоматизации системы контроллинга целесообразно сопоставить выгоды, затраты и риски.

Таким образом, контроллинг – это система управления, которая позволяет предвидеть результаты деятельности, определить проблемные места в работе организации и предоставляет инструментарий для их устранения.