

ИНСТРУМЕНТЫ И МЕТОДЫ ОПЕРАТИВНОГО КОНТРОЛЛИНГА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

А. Н. Постнов

*Астраханский филиал Волжской государственной академии
водного транспорта, г. Астрахань (Россия)*

На сегодняшний день многие технологии современного менеджмента способны существенно повысить эффективность управления на уровне предприятия. В этом аспекте одной из наиболее современных и перспективных концепций управления предприятием является контроллинг. Именно поэтому автор считает целесообразным рассмотреть основные инструменты контроллинга в целях его реализации на предприятиях, такие как бюджетирование, управленческий учет и управление затратами.

По мнению А. А. Гаврилова и О. Н. Руденко в статье «Проблемы функционирования системы бюджетирования», доминирующим является финансовое управление предприятием на основе бюджетирования. В своей статье авторы ссылаются на одно из изданий учебника К. Друри и определяют бюджетирование как «совокупность процессов составления финансового плана и управления результатами деятельности» [1].

В. Г. Садков и О. В. Васютина в своей статье «Управление интегрированными инновационными структурами на основе повышения эффективности системы бюджетирования» дают бюджетированию более широкое определение: прогнозирование будущих финансовых показателей, де-

нежных потоков, потребности в финансовых средствах, базирующееся на модели функционирования предприятия, с целью формирования планов и бюджетов различного уровня [2].

Следует отметить, что несколько судостроительно-судоремонтных заводов Астраханской области имеют опыт построения системы бюджетирования (ССРЗ им. III Интернационала и ССРЗ им. Ленина, ССРЗ «Красные Баррикады») с использованием программы XL. Однако Положение о бюджетировании, регламент и т. д. является документами для внутреннего пользования предприятия. К тому же каждое предприятие разрабатывает их самостоятельно и не как программы, а как таблицы, поэтому данные документы могут не иметь единой формы. Автор предлагает интеграцию системы бюджетирования и контроллинга, при этом начиная с системы бюджетирования. Автором предлагается в системе бюджетирования использование финансовой модели (методика) бюджетирования, которая определяет порядок и схему расчетов всех показателей бюджетных форм, принятых на предприятии. Описание финансовой модели бюджетирования содержит следующие разделы: блок-схема этапов бюджетного процесса, формирование сводных (финансовых) бюджетов (последовательность составления бюджетов); методика формирования значения по каждой статье бюджета; учетная политика компании, используемая при подготовке фактической информации об исполнении бюджетов; методика формирования фактической информации; методика проведения анализа исполнения бюджетов.

Сводный бюджет компании состоит из трех бюджетов – операционного, инвестиционного и финансового. Однако на предприятии финансовый бюджет определяют еще как «бюджет движения денежных средств», или «денежный бюджет». Это не совсем корректно, т. к. целью составления финансового бюджета является не только планирование денежных поступлений и расходов предприятия, но и – шире – всех оборотных средств и краткосрочных обязательств как основных факторов, определяющих текущую платежеспособность компании. Операционный бюджет фокусируется на моделировании будущих расходов и доходов от текущих операций за бюджетный период. Следовательно, объектом рассмотрения операционного бюджета, является финансовый цикл предприятия.

Инвестиционный бюджет рассматривает вопросы обновления и выбытия капитальных активов (основных средств и вложений, долгосрочных финансовых вложений), что составляет основу инвестиционного цикла.

Цель финансового бюджета – планирование баланса денежных поступлений и расходов, а в более широком смысле – баланса оборотных средств и текущих обязательств для поддержания финансовой устойчивости предприятия в течение бюджетного периода.

- К годовому бюджету предприятия в обязательном порядке прилагается Пояснительная записка к годовому бюджету.

- Годовой бюджет предприятия формируется на основе поставленных предприятием стратегических целей и обеспечивать их достижимостью

- При этом в обязательном порядке должны быть проанализированы все существенные отклонения фактических показателей деятельности предприятия нарастающим итогом с начала календарного года от их плановых значений. Существенным признается положительное или отрицательное отклонение более чем на 20 % от планового значения.

- Кроме того, анализируются существенные отклонения фактических показателей деятельности предприятия от фактических показателей за аналогичный период прошлого года.

- Сформированный пакет форм финансовой отчетности рассматривается на заседании бюджетного комитета предприятия, после чего подписывается генеральным и финансовым директорами предприятия и руководителем бухгалтерской службы.

- Управление бюджетированием осуществляют экономические службы предприятия и финансово-экономические отделы, бухгалтерия и т. д. Они отвечают за подготовительный процесс, стандартизацию пакетных форм, сбор и сопоставление данных, проверку информации и предоставление отчетов. Директор по бюджету выступает в качестве штатного эксперта и координирует действия отделов. Бюджетный комитет это составленная из руководителей верхнего звена консультационная группа. Это постоянно действующий орган, который занимается тщательной проверкой стратегических и финансовых планов, дает рекомендации, разрешает разногласия и оперативно вносит коррективы в деятельность компании. Еще одной функцией бюджетного комитета является определение приоритетов платежей. Все решения бюджетного комитета обязательны к выполнению.

- На предприятии также должен существовать регламент заполнения бюджетных форм, который определяет основные принципы и процедуры бюджетного процесса, а также процесса подготовки финансовой отчетности.

- Таким образом, в процессе проведения бюджетирования формируется сводный бюджет, который будет являться основой для построения системы контроллинга и, в частности, мониторинга деятельности предприятия.

- Использование системы бюджетирования на предприятии дает конкретные результаты т. к. составление бюджетов делает прозрачным расходование средств для руководителей подразделений. В процессе исполнения бюджета они могут корректировать свои расходы на те или иные цели и несут ответственность за соблюдение плановых показателей, которые заложены у них в бюджетах, выявляются некоторые внутренние ресурсы предприятия, которые можно использовать с намного большей выгодой.

- Т. к. бюджетирование не имеет смысла без контроля за исполнением бюджетов и регулирования деятельности центров ответственности по результатам контроля, то этот процесс и является стержнем контроллинга. Он

содержит определение форм контроля за составлением бюджетов, сравнение фактических показателей с плановыми и анализ отклонений.

• Необходимо отметить, что инструменты контроллинга связаны между собой и внедрение системы бюджетирования потребует управления затратами и управленческого учета. Необходимость управления затратами на предприятиях возникает в связи со следующими причинами:

1. Под воздействием множества случайных факторов фактические условия функционирования предприятия могут сильно отличаться от плановых.

2. Предупреждение возникновения кризисных ситуаций. Поэтому необходим механизм отслеживания и своевременного предупреждения подобных негативных тенденций, позволяющий своевременно фиксировать ошибки в планировании и прогнозировании затрат исправлять их, прежде, чем они помешают достижению поставленных целей.

3. Поддержание успеха. Контроль способен оценить не только негативные, но и позитивные тенденции. Контролируя издержки, руководитель предприятия может оперативно узнать, какие направления деятельности его предприятия наиболее эффективны и перспективны, какие факторы способствуют достижению намеченных в плане целей, и в соответствии с этим скорректировать свои действия, направив их на использование благоприятных возможностей.

4. Сложность и децентрализованность современных предприятий. Современные предприятия являются чрезвычайно сложными системами, а разработчики обладают достаточно высоким уровнем квалификации и, таким образом, руководителю нет необходимости вникать во все проблемы, делегируя их решение своим подчиненным. Но, поскольку, ответственность за действия подчиненных несет руководитель, возникает необходимость в механизме контроля затрат.

В процессе управления затратами различают два этапа:

I. Анализ и измерение издержек.

II. Контроль и снижение издержек.

I этап важен для оценки общей эффективности деятельности предприятия, эффективности отдельных видов продукции и управленческих решений.

II этап необходим для установления более конкурентных цен в целях увеличения объема сбыта, оптимального распределения ресурсов, повышения рентабельности.

На предприятиях можно сформулировать основные задачи управления издержками:

1. Мониторинг – систематическое и планомерное наблюдение за поведением затрат и факторами, способными вызвать изменение затрат (например, цены на ресурсы, политика конкурентов на рынке и т. д.).

2. Выявление отклонений фактических результатов от плановых значений затрат.

3. Прогнозирование результатов деятельности предприятия с учетом изменившихся условий затрат.

Одновременно с учетом существенных затрат, нужно обратить внимание на те, которые интенсивно растут и могут достичь высоких значений в течение ближайшего времени.

Автор предлагает использовать управление затратами не только по предприятию в целом, но и более детально – по центрам ответственности.

Управление затратами по центрам ответственности должно осуществляться нацелено на удовлетворение потребностей внутрифирменного управления.

В соответствии с предъявляемыми требованиями к управлению центрами ответственности на предприятии необходимо организовать многоуровневый контроль деятельности центров ответственности, предусматривающий разграничение полномочий по уровням организационной структуры. Контроль необходимо осуществлять по следующим направлениям:

- высшее руководство предприятия имеет возможность отслеживать положение предприятия по основным показателям (а именно: прибыль, рентабельность, ликвидность) и деятельность центров ответственности по регулируемым им показателям.
- руководители центров ответственности контролируют показатели деятельности подчиненных им подразделений.

На этапе анализа выявляется зависимость результатов деятельности предприятия за период от решений, принятых руководителями центров ответственности в течение этого периода. Объектом анализа являются центры ответственности и предприятие в целом, а предметом – отклонения фактических результатов деятельности предприятия и его центров ответственности от утвержденных планов.

Целесообразно ввести для каждого центра ответственности отчет о выполнении плановых показателей подразделения.

В основу контроля исполнения планов бюджетов необходимо заложить несколько принципов:

- сочетание текущего и итогового контроля;
- обеспечение контроля исполнения планов по предприятию в целом и по отдельным центрам финансовой отчетности;
- определение причин и виновников отклонений от исполнения плана;
- сочетание персональной и коллективной ответственности за исполнение планов;
- рациональное закрепление контрольных показателей за ответственными лицами;
- рациональный формат отчетов об исполнении планов.

В соответствии с принципом сочетания персональной и коллективной ответственности за исполнение планов ответственность должна быть распределена между всеми лицами, задействованными в их реализации. При этом степень ответственности должна находиться в прямой зависимости от возможности влияния данного лица на результаты деятельности.

Принцип рационального закрепления контрольных показателей за ответственными лицами предполагает, что:

- количество контрольных показателей должно быть оптимальным, т. е. показателей должно быть достаточно, чтобы обеспечить адекватный контроль, но не слишком много, чтобы не сделать контроль чересчур трудоемким;
- закрепление контрольных показателей за конкретными лицами должно быть обоснованным, то есть контролироваться должны те показатели, на которые данное лицо способно оказать влияние.
- снижение расходов реализуется путем централизованного распределения ресурсов (между направлениями деятельности, проектами, продуктами и др.) и частично децентрализованного управления выделенными лимитами;
- превышение доходов над расходами может возникнуть за счет централизованной координации доходов и расходов. Например, в случае если усилия центров доходов концентрируются на сбыте высококорентабельной продукции, а усилия центров затрат и расходов – на снижение соответствующих прямых расходов;
- существование на предприятии системы планирования призвано обеспечить реализацию не только управленческой функции планирования (как определение целевых показателей деятельности предприятия и путей их достижения), но и функции контроля – наблюдения за процессами реализации планов и выявление возникших отклонений.

Эффективность работы центров определяется сравнением плановых и фактических показателей. В рамках системы учета по центрам ответственности строятся бюджеты и оценивается их исполнение.

Таким образом, управление центрами ответственности, является эффективным подходом управления затратами предприятия, в результате внедрения которого судостроительно-судоремонтные предприятия смогут увеличить эффективность показателей системы контроллинга.

Рассмотрим систему управленческого учета в рамках процесса постановки контроллинга.

- Управленческий учет – это подсистема управления на предприятии, которая предназначена для сбора и агрегирования учетных данных, направленная на решение конкретной управленческой ситуации.
- Система управленческих отчетов, отражает принятую практику управления предприятием, необходимо организовать систему так, чтобы руководитель получал с определенной периодичностью интегрированный от-

чет об уровне продаж, уровне прибыли, нормативах себестоимости, фактических показателей по основным группам продукции, производимой предприятием.

- Управленческий учет должен дать руководителю предприятия ответы на вопросы о реальных доходах и расходах, о сумме реально заработанной прибыли, об общей сумме имущества компании, составе этого имущества, собственном капитале и т. д.

- Основой управленческого учета будут являться план счетов, статьи бюджета и различные аналитические справочники.

- Автор предлагает предприятиям учет по бюджетным статьям.

- Данный метод удобен тем, что построение системы управленческого учета на его основе происходит безболезненно для организации в целом. Можно говорить, что при этом отражение фактических операций финансово-хозяйственной деятельности и планирование по бюджетным статьям происходят по единой системе.

- Существует много разных способов и методик построения управленческого учета по бюджетным статьям. Основное их различие – отнесение финансово-хозяйственных операций к различным группам.

- Необходимо отметить, что система управленческого учета будет дополнением системы контроллинга.

- Внедрение управленческого учета позволит решить задачу планирования затрат по цехам, в результате чего отслеживать план-фактные отклонения от утвержденного бюджета и оценить результат выполнения плана.

Таким образом, использование описанных выше инструментов контроллинга позволяет руководителю заранее оценить эффективность управленческих решений, оптимальным образом распределить ресурсы между подразделениями, наметить пути развития предприятия.

Литература

1. Гаврилов, А. А. Проблемы функционирования системы бюджетирования / А. А. Гаврилов, О. Н. Руденко // Финансы и кредит. – 2006. – № 32 (236). – С. 62.

2. Садков, В. Г. Управление интегрированными инновационными структурами на основе повышения эффективности системы бюджетирования / В. Г. Садков, О. В. Васютина // Финансы и кредит. – 2006. – № 34 (238). – С. 71.