

УДК 332

О.В. Ковалевич

olga.kovalevich.99@mail.ru

Белорусский государственный университет транспорта, Беларусь

СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЙ ПУТЕМ ИНСТРУМЕНТАРИЯ КОНТРОЛЛИНГ

В данной статье рассматривается такой вид управления на предприятии как контроллинг, т.к. данное направление приобретает стремительное развитие. Использование контроллинга как инструментария

РЕПОЗИТОРИЙ ГГУ ИМЕНИ Ф. СКОРИНЫ

управленческого учета позволяет существенно повышать качество внутреннего контроля на предприятии, выявлять кризисные явления и риски, чтобы в дальнейшем своевременно на них реагировать.

Предприятие является существенной частью экономики. Современное производственное предприятие представляет собой сложный комплекс управления, устанавливающий внутренние связи и учитывающий деятельность всех его звеньев. Важнейшая задача управления — эффективное использование материальных, финансовых, трудовых и информационных ресурсов предприятия, которое позволяет в долгосрочной перспективе обеспечить поступательное развитие бизнеса в условиях жесткой конкурентной борьбы.

В настоящее время к использованию предлагается достаточно большое количество управленческих методов и техник. Некоторые из них выступают, как только как вспомогательные средства анализа, другие претендуют на перестройку всей управленческой логики. Практика современного менеджмента рождает новые концепции системного управления предприятием, одной из которых выступает «Контроллинг».

Само слово контроллинг произошло от английского «to control» контролировать, управлять, которое в свою очередь вытекает от французского слова, обозначающего «реестр» или «проверочный список». Корни контроллинга находятся в области государственного управления. Уже в XV в. при дворе английского короля действовала должность с названием «Countrollour», в задачу которого входили документирование и контроль денежных и товарных потоков [1].

Изначально контроллинг использовался для ведения ревизии. Некоторые до сих пор считают их синонимами, но несмотря на определенное созвучие, эти слова – не синонимы и имеют друг с другом мало общего. Затем функции контроллинга были расширены. На сегодняшний день в обязанности отдела контроллинга на предприятии входит: планирование, обработка и интерпретация отчетных данных, оценка, расчет эффективности деятельности предприятия.

Задачи контроллинга заключаются в информационном обеспечении направленных на результат процессов планирования и контроля (мониторинга), в производстве функций интегрирования, системной организации и координации. Основу контроллинга составляют показатели финансового и производственного учета, сформированные в банк технико-экономических данных.

Итак, современного контроллинга является обеспечение менеджмента в достижении целей предприятия. Выделим две главные цели контроллинга:

Первая цель – поддержка формирования стратегии развития. Вторая цель – ориентировка управленческого процесса на достижение всех целей организации [1].

Контроллинг как единая система сформирована из двух групп: стратегического и оперативного контроллингов. Каждый из данных форм контроллинга имеет свои методы, инструменты и средства для их достижения. Именно стратегический контроллинг обязан обеспечить выживаемость организации, изучение поставленных целей развития и достижение долгосрочного преимущества перед конкурентами. Оперативный же контроллинг необходим для создания системы управления, а также принятия успешных решений по оптимизации соотношения затраты-прибыль.

В качестве инструмента стратегического контроллинга выступает система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard - BSC), что позволяет предприятиям выражать ее стратегию в показателях, а также оценивать ее эффективность с помощью финансовых и нефинансовых показателей. План предприятия, который выражается в перспективных показателях должен основываться на оперативном контроллинге.

Оперативное планирование работы организации и контроль исполнения плановых заданий невозможны без формирования бюджета, как основного инструмента управления, обеспечивающего высшее руководство точной и своевременной информацией о разработке

и реализации мероприятий по достижению целей развития хозяйствующего субъекта.

Так, оперативный контроллинг опирается на систему бюджетов, позволяющую руководителю заранее оценить эффективность управленческих решений.

Процесс составления бюджетов, или бюджетирование, тесно связан с управленческим бухгалтерским учетом, предоставляющего менеджменту своевременную, достоверную информацию о деятельности организации.

Наибольшая часть управленческих решений принимается исходя из информации о затратах. Так, чтобы проанализировать и выявить в рамках бюджетирования динамику производства требуется информация о затратах предприятия, которую собственно и дает нам управленческий учет (директ-кост). То есть из первоочередных составленных смет данный метод учета позволяет оперативно выявлять отклонения фактических затрат от нормативных.

Бюджетирование воплощает запланированные результаты деятельности предприятий в конкретные показатели бюджетов, исполнение которых можно идентифицировать средствами бухгалтерского (управленческого) учета, при этом каждый показатель привязан к конкретной задаче и к ответственному лицу.

Бюджетирование на предприятиях может строиться по более сложному механизму, на основе взаимосвязи плановых бюджетов основных бизнес-процессов (совокупности операционных бюджетов) и сформированной на их основе системы финансовых бюджетов. Поэтому, с точки зрения последовательности подготовки документов сам процесс бюджетирования в дальнейшем будет разбит на две части: 1) подготовка операционных бюджетов, 2) подготовка финансовых бюджетов.

Система операционных бюджетов включает: бюджет продаж, запасов готовой продукции, производства, бюджет прямых материальных и производственных затрат, бюджет общепроизводственных расходов, себестоимости реализованной продукции, бюджет коммерческих и управленческих расходов. А затем эти же операционные бюджеты позволяют образовывать систему финансовых бюджетов, которые включают в себя прогноз отчетности предприятия, а именно отчет о движении денежных средств, бухгалтерский баланс, отчет о прибылях и убытках.

Можно заметить и тот факт, что деятельность любого предприятия показывает, что процесс планирования и бюджетирования сейчас использует намного больше структурных элементов и сотрудников в рамках предприятия. Это в первую очередь связано с тем, что период, когда несколько работников в подразделениях организации изолированно формировали бюджет уходит. Также постоянное увеличение объемов данных о деятельности предприятия, используемых далее в процессе создания бюджетной системы, требует больших затрат времени и трудовых ресурсов.

Для того, чтобы контролировать выполнение плана, анализировать затраты и ежедневно формировать оперативную отчетность, требуется принципиально новый уровень автоматизации процессов управления.

Очевидно, что полноценное функционирование системы бюджетного планирования тесно увязано с оптимизацией информационных потоков на предприятии, а следовательно, с автоматизацией финансово-хозяйственной деятельности предприятия и внедрением информационных систем управления.

Наиболее совершенной ИСУ является корпоративная информационная система (КИС). КИС используются для автоматизации всех функций управления фирмой, имеющей территориальную разобщенность между подразделениями, филиалами, отделениями, и т.д. Они включают набор приложений, которые комплексно, в едином информационном пространстве поддерживают все главные аспекты управленческой деятельности предприятий - планирование ресурсов, виды учета, анализ, контроль.

ERP-системы представляют собой корпоративные информационные системы (КИС), предназначенная для автоматизации учета и управления. Практика показывает, что обычно

ERP-системы строятся по модульному принципу, и в той или иной степени охватывают все ключевые процессы деятельности организации [2].

Именно ERP-системы становятся той базой, которая позволит значительно повысить оперативность, а, следовательно, эффективность принимаемых управленческих решений на базе контроллинга.

Правильно разработанная КИС позволяет решать задачи:

- планирование производственной деятельности;
- управление закупками, запасами, продажами;
- управление финансами и ведение бухгалтерского учета;
- управление персоналом;
- управление затратами;
- управление проектами (программами);
- проектирование продукции и технологических процессов.

Таким образом, одним из важнейших процессов контроллинга является мониторинг выполнения производственно-финансовых планов (бюджетов) путем более частого сопоставления достигнутых результатов с запланированными или бюджетирование. Технология бюджетирования на сегодняшний день одним из ключевых инструментов управления, обеспечивающим взаимосвязь стратегии компании с краткосрочными задачами отдельных подразделений.

Современные системы позволяют использовать возможности перекрестного анализа по любым необходимым направлениям контроллинга, что особенно актуально в условиях обостряющейся конкуренции на внутренних и внешних рынках. Именно использование цифровых технологий обеспечит возможность принятия эффективных управленческих решений, основанных на реальной оценке состояния предприятия.

Литература

1. Анискин, Ю. П. Планирование и контроллинг: учебник по специальности "Менеджмент организации" / Ю. П. Анискин, А. М. Павлова. - 3-е изд., стер. - Москва : Омега-Л, 2007. - 278 с.
2. Ковалева, В.Д. Автоматизированное рабочее место экономиста / В.Д. Ковалева, В.В. Хисамудинов. – М.: Финансы и статистика, 2009. – 205 с.
3. Контроллинг: учебник / под ред. А.М. Карминского, С.Г. Фалько. 3-е изд., дораб: М., 2013. 336с.