

УДК 65.012.7

КОНТРОЛЛИНГ ЗАТРАТ КАК ФАКТОР ОБЕСПЕЧЕНИЯ СБАЛАНСИРОВАННОГО УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СУБЪЕКТОВ

Т.М. Одинцова

ФГАОУ ВО «Севастопольский государственный университет», odintsova06@mail.ru

Сбалансированное устойчивое развитие предполагает стабильность функционирования, развитие и гармоничное существование хозяйствующих субъектов в экономической среде, природе и обществе, что во многом определяется корпоративной социальной ответственностью и стратегией развития, нацеленной, в частности, на долгосрочные факторы их конкурентоспособности.

Важным условием устойчивости развития предприятия является оптимизация внутренних процессов, обеспечивающих создание стоимости и достижение стратегических целей бизнеса. Такой подход реализуется в концепции контроллинга, который обеспечивает информационную, методическую и организационно–технологическую поддержку процесса управления, позволяя перевести менеджмент на качественно более высокий уровень. Современные концепции контроллинга определяют его значимость для обеспечения конкурентоспособности и сбалансированного ста-

бильного развития предприятия – например, концепции, ориентированные на достижение взаимосвязанных целевых показателей, на создание добавленной стоимости, на обеспечение рациональности управления, на стратегическую навигацию, на устойчивое развитие и оптимизацию интересов заинтересованных лиц.

Важнейшим содержательным блоком контроллинга является контроллинг затрат, предполагающий не просто их снижение, а регулирование бизнес-процессов для достижения целей предприятия с максимальной отдачей от используемых ресурсов, создание ценности для потребителя и оптимизацию стоимостной цепочки. В частности, он обеспечивает: 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.

Построение контроллинга затрат предполагает реализацию целого ряда взаимосвязанных проектов по реорганизации системы управления бизнесом. В первую очередь это – оценка стратегии и целей бизнеса, в зависимости от которых 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 [1].

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. При этом важно соотнести издержки с процессами, в ходе которых формируется стоимость, для оценки возможности снижения затрат и реализации конкурентных преимуществ. В системе контроллинга оценивается 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.

Контроллинг затрат предполагает актуализацию информационных потоков, обеспечивающих регулярную информацию о затратах центров ответственности, сегментов и бизнес-процессов для оценки их эффективности, оперативные данные о затратах и образующих их факторах для мониторинга, контроля и регулирования. Контроллинг определяет информационные потребности основных звеньев управления затратами, источники и процедуры обработки данных и соответствующим образом реконструирует систему движения информации, к элементам которой относятся содержание и качественные характеристики информации, поставщики, реципиенты, регламенты, процедуры и IT-платформы.

Целевая концентрированность системы контроллинга затрат во многом зависит от выбора ключевых показателей для центров ответственности всех уровней. В стратегическом управленческом учете и контроллинге известны и используются различные системы показателей, рассмотренные в трудах Д. Нортона, Р. Каплана, П. Атрилла, Э. МакЛейни, К. Друри и других, их выбор и адаптация к конкретным условиям бизнеса является одной из задач контроллинга [2]. В области управления издержками можно моделировать и применять показатели для оценки затратноемкости

и качества внутренних процессов, например, уровень непроизводительных расходов и потерь, время простоев, себестоимость операций, доля затрат на осуществление процессов, не добавляющих ценности продукту, среднее время обработки, затраты, связанные с низким качеством и другие.

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. Реформирование или модернизация системы учета затрат является важнейшим этапом при построении контроллинга на предприятии и предполагает, в частности выбор методов и вариантов его построения, определение круга объектов отнесения затрат и (бизнес-процессов и операций, функций деятельности, стоимости для потребителя и видов деятельности, создающих эту стоимость, атрибутов и 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 построение интегрированной (дифференцированной) учетной системы в соответствии с концепцией контроллинга и существующими регламентами.

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.

Создание системы контроллинга затрат, сориентированной на повышение эффективности управления издержками и достижение стратегических целей предприятия будет способствовать обеспечению его сбалансированного устойчивого развития и конкурентоспособности в долгосрочной перспективе.

Список использованных источников:

1. 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/

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>