

УДК 338.242: 658.5.012.7

Соцкая Анастасия Александровна, Белоусов Анатолий Иванович

## ОСОБЕННОСТИ МЕХАНИЗМА ОПЕРАТИВНОГО КОНТРОЛЛИНГА В РАЗВИТЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СТРАНАХ И ВОЗМОЖНОСТИ ЕГО ПРИМЕНЕНИЯ В РОССИИ

*В статье рассмотрено понятие и история возникновения контроллинга, его функции и задачи, а также определено понятие «оперативный контроллинг». Особенность статьи заключается в анализе подходов экономистов разных стран к сущности оперативного контроллинга, набору подконтрольных показателей и предлагаемых инструментов и методов оперативного контроллинга. На основе рассмотренной теории и практики текущего контроллинга на Украине, в России и Германии автор делает вывод об эффективности сочетания системы самоконтроллинга с отделом централизованного стратегического контроллинга фирмы.*

*Ключевые слова: оперативный контроллинг, стратегический контроллинг, самоконтроллинг, подконтрольные показатели, управленческий учет.*

**Sotskaya Anastasia A., Belousov Anatolii I.**

### **FEATURES OF THE OPERATIVE CONTROLLING MECHANISM IN DEVELOPED COUNTRIES AND OPPORTUNITIES OF ITS APPLICATION IN RUSSIA**

*The concept and history of the controlling and its functions and tasks are examined in the article, as well as definition of "operational controlling" is given. The peculiarity of the article is in the approach analysis of economists from different countries to the operational controlling essence, indicators under control set and proposed tools and techniques. Having based on the review of the theory and practice of operative controlling, the author makes a conclusion about the effectiveness of the combination of self-controlling system with the centralized strategic controlling department of a firm.*

*Keywords: operational controlling, strategic controlling, self-controlling, verifiable indicators, management accounting.*

В современных условиях экономической жизни общества вопрос обеспечения эффективного ресурсосберегающего производства становится все более значимым. Мировой финансовый кризис вынуждает руководящий состав фирм пересматривать производственную программу предприятия с целью минимизации издержек и ликвидации потерь ресурсов. Возникает необходимость формирования новых технологий и механизмов управления предприятием. В связи с этим все большую роль в управлении предприятием приобретает оперативный контроллинг как постоянно изменяющаяся система управления, организации, планирования, учета и контроля деятельности организации.

Актуальность проблемы внедрения системы оперативного контроллинга на отечественных предприятиях является очевидной: в настоящее время от каждой производственно-хозяйственной единицы требуется проведение постоянных своевременных и гибких изменений с целью сохранения своей жизнеспособности. Следовательно, перед нами стоит цель рассмотреть механизм оперативного контроллинга производства путем определения сущности и методологической основы оперативного контроллинга, его целей и задач, а также выделить особенности функционирования системы оперативного контроллинга в Украине, России, Германии. При изучении механизма оперативного контроллинга предполагается использование таких общенаучных методов познания, как анализ, синтез, дедукция, индукция.

Материалами для анализа особенностей механизма оперативного контроллинга послужили исследования украинских ученых П. В. Егорова и Л. Д. Смирновой в области гибкого контроллинга в управлении производственно-хозяйственными системами, учебно-методические разработки российских ученых-экономистов А. М. Карминского, С. Г. Фалько, Т. Ю. Тепляковой, Т. Г. Шешуковой, Е. Л. Гуляевой, а также материалы исследования немецкой консультационной фирмы «Horvath&Partners».

Контроллинг представляет собой ориентированную на перспективу систему информационно-аналитической, методической и инструментальной поддержки руководства при реализации цикла управления по всем функциональным сферам деятельности предприятия и процессам [3, с. 15]. Причиной возникновения контроллинга стала необходимость интеграции различных аспектов управления бизнес-процессами и подразделениями предприятия в единое целое.

Несмотря на то что многие авторы выделяют контроллинг в качестве новейшего инструмента управления, концепция контроллинга зародилась еще в XV веке в Великобритании путем введения должности «countrollour», а в 1892 году «General Electric Company» впервые в истории вводит должность контроллера, задачами которого становится проведение ревизий и консультирование руководства в области финансов. Дальнейшее развитие контроллинг получил после экономического кризиса 30-х годов прошлого столетия, так как возникла необходимость изменения системы управления производством в сложных экономических условиях [2, с. 21].

В настоящий момент система контроллинга производственной деятельности присутствует на многих предприятиях. Задачей службы контроллинга в организации является измерение, анализ и контроль затрат и результатов производственных процессов предприятия, а также предоставление управленческой информации руководству предприятия в целях планирования и прогнозирования дальнейшего развития фирмы. В соответствии с задачами контроллинга выделяются его функции:

- поддержка процесса планирования;
- учет для целей управления;
- контроль над реализацией планов;
- выявление и анализ отклонений;
- оценка протекающих процессов и представление отчетности руководству;
- выработка рекомендаций [2, с. 58].

Таким образом, контроллинг является важнейшей частью системы управления предприятием, поскольку его цель – обеспечить успешное функционирование предприятия в долгосрочной перспективе путем координации и интеграции систем учета, контроля и планирования в организации. При этом в зависимости от целей, возлагаемых на систему контроллинга, выделяют стратегический и оперативный контроллинг.

Оперативный контроллинг представляет собой гибкую систему краткосрочного планирования, контроля, учета и отчетности на предприятии [4, с. 100]. Его основная задача – обеспечение методической, информационной и инструментальной поддержки руководства предприятия для анализа и оценки текущего состояния предприятия. Оперативный контроллинг концентрируется во внутренней среде компании, объектами его исследования являются показатели текущей прибыли, рентабельности, затрат, доходов и объемов производства предприятия [5, с. 70].

Украинские экономисты П. В. Егоров и П. Д. Смирнова определяют механизм оперативного контроллинга как систему управления достижением текущих целей производственно-хозяйственной системы, а также принятие своевременных решений по оптимизации соотношения «затраты – прибыль». В рамках построения системы подконтрольных показателей для целей оперативного контроллинга ученые предлагают выделять такие показатели, как рентабельность капитала, производительность и степень ликвидности. При этом экономические процессы рассматриваются в рамках одного года, а регулирование производственного процесса осуществляется путем непрерывного сопоставления плановых данных с фактическими [1, с. 44].

В практике украинских предприятий при построении системы оперативного контроля используются такие инструменты управленческого учета и финансового анализа, как директ-костинг, стандарт-кост, анализ безубыточности, факторный анализ, функционально-стоимостной анализ.

Организационные вопросы внедрения службы оперативного контроля украинские экономисты предлагают решать путем определения задач, функций, полномочий и ответственности каждого звена управления предприятием, исследования и обозначения всех связей в системе управления в целях выделения впоследствии в каждом звене организационной структуры предприятия зон контроллинга, которые подотчетны непосредственно руководству предприятия. В малых организациях функции оперативного контроллинга может выполнять сам руководитель предприятия или его заместители.

При этом П. В. Егоров и П. Д. Смирнова предлагают и альтернативный вариант работы механизма оперативного контроллинга в фирме путем выделения отдельной службы контроллинга. При этом для эффективного ее функционирования необходим полный доступ контроллеров к информации предприятия, а также автономность службы контроллинга.

На наш взгляд, предлагаемое украинскими учеными создание независимой службы оперативного контроллинга на предприятии чревато расширением штата сотрудников, увеличением затрат, а главное, ухудшением качества и скорости подачи оперативной информации.

Российские ученые предлагают несколько иную схему создания системы оперативного контроллинга на предприятии. По мнению А. М. Карминского и С. Г. Фалько, для реализаций функций

оперативного контроллинга на предприятии необходимо внедрение системы управленческого учета. При этом основным объектом оперативного контроллинга на предприятии должна быть производственная программа. Для проведения ее анализа в рамках оперативного контроллинга могут использоваться такие методы, как маржинальный анализ, директ-костинг, анализ дисконтированной стоимости, анализ отклонений, а также моделирование текущей ситуации в целях оценки воздействия внешней среды и контроля степени достижения целей предприятия [4, с. 121].

В российской практике данные оперативного контроллинга являются источником информации для контроллинга стратегического. Таким образом, система построения механизма контроллинга в российских предприятиях включает в себя центральный отдел контроллинга, который занимается анализом затрат, рентабельности и ликвидности по предприятию в целом, а также вырабатывает стратегию функционирования организации. Центральному отделу контроллинга подчиняется отдел оперативного контроллинга, представленный контроллерами центров ответственности и «узких мест». В их задачи входит анализ отклонений фактических затрат от плановых, установление предельно допустимых отклонений издержек и объемов производства, выявление и ликвидация «узких» мест, факторный анализ прибыли центров ответственности. При закупке производственного оборудования контроллеры центров ответственности могут использовать различные методы сравнительных инвестиционных расчетов [2, с. 68].

Российская модель построения системы оперативного контроллинга является иерархичной, таким образом, она может быть использована как в целом на предприятии, так и в отдельных подразделениях типа дивизионов. Недостатком данной модели является слабая взаимосвязь систем оперативного контроллинга разных центров ответственности, что может повлиять на качество и достоверность оперативной информации. Следовательно, необходимо создание системы связи контроллеров оперативного уровня между собой.

Немецкие ученые и экономисты считают контроллинг центральной задачей менеджмента. При этом контроллер несет ответственность за правильность собранной и подготовленной им информации, а также организует и сопровождает процесс целеполагания, планирования и управления, содействуя оперативности и правильности принимаемых решений.

Отличительной особенностью формирования механизма контроллинга в Германии является акцентирование на координирующей функции контроллера: в круг сферы обслуживания контроллера не входят финансовые задачи предприятия [6, с. 73].

Немецкие экономисты рассматривают оперативный контроллинг как систему «управления помехами», то есть текущие выявление, анализ и устранение помех в работе предприятия. Центральным элементом немецкой системы оперативного контроллинга, по мнению Б. Гайзера, является расчет затрат и объемов производства по видам затрат, видам продуктов и центрам финансовой ответственности. Также оперативный контроллинг включает планирование оптимального использования ресурсов, встречную сверку полученных планов разных подразделений организации, выработку планов производства и сбыта, процедуру составления ежедневных финансовых расчетов и формирование на их основе гибкого краткосрочного бюджета.

Доктор П. Хорват, всемирно известный немецкий консультант-практик в области контроллинга, выделяет следующие варианты создания системы контроллинга на предприятии:

- децентрализованный контроллинг: передача функций контроллинга по центрам ответственности и подразделениям, либо ответственному за информационное обеспечение на предприятии. При этом система оперативного контроллинга не выделяется, так как происходит слияние функций текущего и перспективного контроллинга на предприятии;

- централизованный контроллинг: формирование самостоятельного подразделения контроллинга и интеграция его элементов в подразделения фирмы. При этом стратегический контроллинг осуществляется руководителями подразделений предприятия и высшим менеджментом, а система оперативного контроллинга формируется на местах (цехах, отделах, центрах ответственности, затрат и т. д.) и предоставляет данные для системы стратегического контроллинга, которая осуществляет консолидированное планирование и анализ деятельности предприятия;

- самоконтроллинг: отдельные менеджеры или сотрудники исполнительных уровней берут на себя выполнение задач самоконтроллинга. Для успешного внедрения системы самоконтроллинга на предприятии должно быть проведено обучение руководящих сотрудников, а также обеспечены условия, при которых менеджеры бы располагали необходимой свободой действий и принятия решений. Преимущество данной системы состоит в оперативном реагировании руководства предпри-

ятия на возникающие отклонения, поскольку задачи по планированию и контролю выполняются непосредственно носителями управленческих решений [6, с. 240].

На наш взгляд, предложенная П. Хорватом система самоконтроллинга является наименее затратной и весьма эффективной, так как функции контроллинга берут на себя именно те люди, которые лучше всего знают вверенный им участок работы. Однако самоконтроллинг является в большей степени оперативным контроллингом, поскольку для разработки стратегий дальнейшего развития подразделения или фирмы в целом необходимо сотрудничество менеджеров различных участков друг с другом. По нашему мнению, адаптация системы самоконтроллинга в экономических условиях России выглядит следующим образом: функцию самоконтроллинга необходимо дополнить специальным отделом стратегического контроллинга, состоящего из менеджеров высшего звена предприятия, в целях выработки на основе совокупной информации самоконтроллинга стратегических решений.

Контроллинг является не только важнейшей функцией управления предприятием, но и действительно эффективным инструментом построения системы достоверного и прозрачного учета и анализа, точного прогнозирования и гибкого бюджетирования, а также, в конечном счете, роста прибыльности компании. При этом система оперативного контроллинга играет важнейшую роль в системе контроллинга в целом на предприятии. Для эффективной деятельности текущего контроллинга немаловажное значение имеет не только организационная структура его построения, но взаимосвязь отделов оперативного контроллинга с другими процессами на предприятии. Использование опыта ведущих ученых и менеджеров в области контроллинга позволяет не только значительно снизить издержки внедрения системы контроллинга в организации, но и оптимизировать уже существующие механизмы оперативного и стратегического контроллинга.

#### *Литература*

1. Егоров П. В., Смирнова Л. Д. Механизм гибкого контроллинга в управлении производственно-хозяйственными системами: монография. Донецк: ООО «Юго-Восток, Лтд», 2007. 166 с.
2. Контроллинг: учебник / А. М. Карминский, С. Г. Фалько, А. А. Жевага, Н. Ю. Иванова; под ред. А. М. Карминского, С. Г. Фалько. М.: Финансы и статистика, 2010. 356 с.
3. Контроллинг: учебное пособие / Т. Ю. Теплякова. Ульяновск: УлГТУ, 2010. 143 с.
4. Фалько С. Г. Контроллинг для руководителей и специалистов. М.: Финансы и статистика, 2008. 272 с.
5. Теория и практика контроллинга: учеб. пособие / Т. Г. Шешукова, Е. Л. Гуляева. М.: Финансы и статистика; ИНФРА-М, 2008. 176 с.
6. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / Horvath&Partners; пер. с нем. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. 269 с.

УДК 332.1:631.164(470.63)

**Чемоданова Елена Васильевна**

## **ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА СОСТОЯНИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ОБОРОТНЫХ СРЕДСТВ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА СТАВРОПОЛЬСКОГО КРАЯ**

*В данной статье раскрыта экономическая сущность оборотных средств, представлен анализ состояния и использования их в сельском хозяйстве Ставропольского края.*

*Ключевые слова: оборотные средства, сельское хозяйство, эффективность использования оборотных средств, Ставропольский край.*

**Chemodanova Elena V.  
ECONOMIC ASSESSMENT OF THE STATUS AND USE OF AGRICULTURE  
OF STAVROPOL REGION**

*This article reveals the economic essence of working capital, is an analysis of the status and use of them in the Agriculture of the Stavropol region.*

*Key words: agriculture, working capital, working capital efficiency, Stavropol region.*

Обязательным и весьма важным элементом сельскохозяйственного производства являются оборотные средства. Они обеспечивают осуществление непрерывного процесса производства и реализации продукции.