
МЕСТО И РОЛЬ КОНТРОЛЛИНГА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА

Климентов Дмитрий Семенович,

кандидат экономических наук, доцент кафедры управления и маркетинга в АПК Воронежского государственного аграрного университета имени императора Петра I; dmkl1937@yandex.ru

Климентов Александр Дмитриевич,

кандидат экономических наук, доцент кафедры бухгалтерского учета и аудита Воронежского государственного аграрного университета имени императора Петра I; alesa77771@mail.ru

Коновалова Светлана Николаевна,

кандидат экономических наук, доцент кафедры управления и маркетинга в АПК Воронежского государственного аграрного университета имени императора Петра I; ksn.2011@yandex.ru

В статье рассматриваются понятие и сущность функции контроллинга и обосновываются предложения по определению ее места в системе управления сельскохозяйственным предприятием.

Ключевые слова: функция контроллинга, система управления, управленческий учет, инновационная деятельность.

Вступление нашей страны в ВТО резко усилило непредсказуемость, неопределенность внешней среды, обострило кризисное воздействие на каждое коммерческое предприятие. В связи с этим возникла необходимость в организации системы непрерывного отслеживания тенденций его развития по методике обнаружения слабых сигналов кризиса и анализа возможных их последствий. В этих условиях резко возрастают требования к функции контроля, к его назначению, виду, интенсивности, глубине, детальности, мере ответственности, организационной форме и возникает необходимость в создании системы непрерывного отслеживания тенденций развития предприятия [1].

Функция контроля при возрастании ее значения превращается в особый тип управления – контроллинг. Контроллинг – комплексная систематическая оценка всех сторон деятельности предприятия, его подразделений, руководителей и сотрудников с точки зрения своевременного и качественного выполнения запланированных стратегических показателей, выявление отклонений и принятие безотлагательных и энергичных действий, чтобы

намеченные планом рубежи были достигнуты при возможных отклонениях хозяйственной ситуации. Иначе говоря, контроллинг – это система упреждающего контроля на основе аналитического и постоянного наблюдения за функционированием предприятия и среды.

Ключевую роль в инновационном развитии агробизнеса России играет научно-информационное обеспечение АПК. Поэтому развитие способствующей этому процессу научно-практической системы становится важнейшей задачей для сельскохозяйственной отрасли. Становление инновационной экономики предполагает более широкое использование новых форм научно-информационного сопровождения. Поэтому проблему контроллинга мы рассматриваем как проблему управленческого учета. Организация контроллинга в системе управленческого учета позволяет вести учет прямых затрат в разрезе мест возникновения затрат и центров ответственности, осуществлять постоянный контроль за ходом производственного процесса, своевременно выявлять отклонение финансовых, материальных и трудовых затрат от нормативных (плановых) данных, принимать оперативные обоснованные решения по устранению выявленных отклонений, вести эффективную борьбу за режим экономии. Технология контроля в области управленческого учета такова: следует выяснить, как организовано поступление управленческой информации руководству предприятия; какая информация при существующей организации управления, из каких подразделений и от каких лиц, как часто и кому поступает [2].

Контроллинг тесно связан с изменением самой технологии разработки и принятия управленческих решений. Так, раньше при росте предприятия, увеличении объемов производства и реализации продукции, усложнении управления им увеличивался персонал управленческого аппарата главным образом для того, чтобы собирать информацию и приводить её в форму, необходимую для принятия решения. Разработка и принятие решений всегда были прерогативой руководителя предприятия.

Совершенно другая ситуация сложилась в настоящее время. Руководители структурных подразделений получили возможность разрабатывать и принимать решения в разрезе мест возникновения затрат и центров ответственности, резко возросли требования к контролю за всеми элементами производственного процесса, возникла потребность в постоянном, системном анализе принимаемых решений по критериям целей предприятия, его миссии, эффективности функционирования, конкурентоспособности, темпов развития и т.д. Этот процесс потребовал интеграции учета, анализа, нормирования, контроля в общую систему информационного и методологического обеспечения управления.

Необходимо отметить, что функции контроллинга могут выполняться на верхнем уровне управления предприятием (когда контроллер является членом руководства), а также на нижнем иерархическом уровне (как специализация контроллера в функциональной или продуктовой структуре). В том

случае, если создание структуры контроллинга исходя из размера затрат невозможно (что может иметь место на малых и средних предприятиях), то необходимо разделить функции и задачи, делегировать их различным сотрудникам.

От состояния организации контроллинга в решающей степени зависит эффективность всей системы управления.

Проведенное исследование выявило значительные недостатки в системе управления сельскохозяйственных предприятий. Так, при построении структуры управления не всегда в полной мере учитываются структурообразующие факторы, другие условия эффективного управления. Например, то что при переходе крупных предприятий на отраслевую структуру управления резко снижается степень управляемости и взаимодействия между подразделениями растениеводства и животноводства. В крупных агрофирмах при сосредоточении главных специалистов на головном предприятии, отделения с 3000–3500 га пашни (бывшие сельхозпредприятия, входящие в агрофирмы) становятся трудно управляемыми. В мелких предприятиях не всегда соблюдается оптимальное соотношение между объемом производства, численностью работников предприятия и численностью управленческих работников.

Для осуществления контроллинга в полном объеме его функционирования на крупных коммерческих предприятиях и объединениях необходимо создание специализированной службы организации управления по отклонениям, качеству деятельности и её результатам. В неё могут входить: отдел прогнозирования и планирования, отдел статистики, отдел анализа производственных процессов, центр качества. При небольших объемах работ эта служба может состоять из специализированного отдела, внутренняя структура которого будет включать рабочие группы, дифференцированные по функциям контроля.

На наш взгляд, для внедрения контроллинга на крупных и средних аграрных коммерческих предприятиях целесообразно на базе планово-экономического и бухгалтерского отделов создание единого планово-учетно-маркетингового отдела.

Предлагаемая структура управления контроллингом позволяет осуществлять прогнозируемую плановую, учетную, аналитическую и маркетинговую работу в едином комплексе, что явится основой, важнейшим условием успешного выполнения следующих функций, возложенных на работников данного отдела:

- мониторинг состояния и изменения организации по экономической, технологической, организационной и информационной сферам;
- контроль за исполнением решений и разработка мотивирующих мер для развития творческой деятельности;
- установление границ отклонений от действующих норм, плановых показателей и тенденции развития и анализ причин отклонений;

- разработка планов-прогнозов развития организации на ближайшую и отдаленную перспективу;
- контроль за осуществлением затрат и регулировка использования ресурсов: финансовых, материальных, людских, информационных и др.;
- корректировка планов по критическим ситуациям [3].

Осуществление вышеперечисленных функций должно происходить в тесном взаимодействии с руководителями и специалистами других структурных подразделений коммерческих организаций.

В мелких хозяйствах, где не соблюдается оптимальное соотношение между численностью управленческих работников, объемом производства и общей численностью работников предприятия, для внедрения контроллинга необходимо совмещение должностей; необходимо четко распределить функции управления между органами управления и отдельными управленческими работниками.

Предложения по созданию службы контроллинга рассмотрим на примере открытого акционерного общества «Самаринское» Красногвардейского района Белгородской области. ОАО «Самаринское» относится к крупным аграрным коммерческим организациям (предприятиям) Красногвардейского района. Так, в 2012 г. в нем стоимость валовой продукции в сопоставимых ценах 1994 г. составила 6280,0 тыс. руб., реализованной продукции 224502,0 тыс. руб., основных средств производства – 204562,3 тыс. руб., площадь пашни – 11540 га, среднегодовая численность работников предприятия – 222 человека, среднегодовое поголовье крупного рогатого скота – 1411 голов. Эти показатели значительно выше среднерайонных данных.

Анализируемое предприятие имеет зерно-подсолнечно-свекловично-молочное направление и характеризуется сравнительно высокой экономической эффективностью. Так, в среднем за три последних года урожайность зерновых составила 35,7 ц/га, сахарной свеклы 424,9 ц/га, подсолнечника 23,3 ц/га, среднегодовой удой на одну фуражную корову составил 6515 кг, среднесуточный прирост молодняка крупного рогатого скота на дорацивании и откорме 538 граммов.

В расчете на 100 га пашни в хозяйстве произведено 1993,8 ц зерна, 1894,3 ц сахарной свеклы, 399,5 ц подсолнечника. В расчете на 100 га сельскохозяйственных угодий произведено 303,3 ц молока. Сумма прибыли в расчете на 100 га пашни составила 439,5 тыс. руб., уровень рентабельности – 27,4%.

ОАО «Самаринское» в силу крупного размера относится к трудно управляемым хозяйствам. В нём функционирует территориальная структура управления, для которой характерны:

- низкий уровень управляемости;
- громоздкая система соподчинения;
- превышенная в 1,4 раза норма управляемости на уровне руководителя и очень низкая на уровне главных специалистов и руководителей среднего звена;

– сниженная степень ответственности отраслевых главных специалистов за конечные результаты производства в своих отраслях в силу наличия промежуточного звена в лице управляющих отделениями.

Подчеркивая уровень управляемости, отметим, что в хозяйстве насчитывается 32 поля полевых севооборотов, около 20 внутрихозяйственных подразделений, при этом каждое поле, каждая тракторно-полеводческая бригада, животноводческая ферма, центральная расчетная мастерская, автопарк и т.д. являются мостами возникновения затрат, а каждый руководитель внутрихозяйственного подразделения – центром ответственности. Данное предприятие поддерживает экономические связи с восемнадцатью снабженческими, перерабатывающими, обслуживающими, торгующими, финансовыми и другими предприятиями и организациями.

Все это требует постоянного огромного количества информации, которую необходимо собрать, обработать и принять правильное научно обоснованное решение.

Эффективное функционирование такой сложной, трудноуправляемой социально-экономической системы, какой является ОАО «Самаринское», в решающей степени зависит от интегрированной, согласованной, плановой, учетной, маркетинговой и аналитической работы, от постоянного и действенного контроля за ходом производственного процесса в местах возникновения затрат, своевременного выявления отклонений от нормативных (плановых) показателей, оперативной разработки основных, согласованных решений по устранению выявленных отклонений, от постоянного контроля за выполнением договорных обязательств с различными сторонними предприятиями и организациями.

В настоящее время в ОАО «Самаринское» для осуществления плановой, учетной, аналитической и маркетинговой работы созданы три самостоятельных отдела: планово-экономический, бухгалтерский и маркетинговый. Анализ показал, что работают они без тесного взаимодействия друг с другом, что приводит к дублированию в сборе необходимой информации, недостаточной обоснованности и согласованности принимаемых решений, нарушению принципов системности и результативности в организации контроля за ходом производственного процесса, снижению роли и значения экономической службы в системе управления.

Для осуществления плановой, учетной, аналитической, маркетинговой работы в едином комплексе, организации процессного управления по отклонениям на базе вышеназванных отделов целесообразно создать единый планово-учетно-маркетинговый отдел (ПУМО) во главе с начальником данного отдела – главным бухгалтером. Непосредственно начальнику ПУМО будут подчиняться зам. начальника ПУМО по экономике и маркетингу, (гл. экономист), заместитель начальника ПУМО по учету, бухгалтеры-экономисты и кассир. В непосредственном подчинении у главного экономиста будут находиться экономист-маркетолог и два специалиста по сбыту и рекламе.

Таким образом, создание единой экономической службы, объединяющей функции планирования, учета и контроля, позволит руководителям иметь полную и достоверную информацию о степени насыщенности рынков товарами, о состоянии покупательского спроса, о действиях основных конкурентов, разрабатывать эффективную, товарную, ценовую политику, осуществлять постоянный мониторинг хозяйственной и финансовой деятельности предприятия, своевременно выявлять отклонения от разработанной стратегии и тактики, принимать обоснованные, согласованные решения по устранению выявленных отклонений, постоянно повышать финансовую устойчивость и конкурентоспособность предприятия.

Список источников

1. Буздалов, И.Н. Аграрная политика России сквозь призму мировых процессов глобализации [текст] /В.И. Буздалов // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2012. – № 4. – С. 1 – 5.
2. Закшевский, В. Система информационного обеспечения инновационной деятельности в сельском хозяйстве Воронежской области [текст] / В. Закшевский, А. Пекшев // АПК: экономика и управление. – 2008. – № 11. – С. 20 – 23.
3. Ивашкевич, В.Б. Стратегический контроллинг бизнес-процессов производства и продаж [текст] / В.Б. Ивашкевич // Управленческий учет. – 2013. – № 1. – С. 31 – 36.

ROLE OF CONTROLLING AND PLACE IN SYSTEM MANAGEMENT ACCOUNTING

Klimentov Dmitrij Semenovich,

Ph. D. of Economics, Associate Professor of management and marketing department, Voronezh State Agricultural University N.A. Emperor Peter the Great; dmkl1937@yandex.ru

Klimentov Aleksandr Dmitrievich,

Ph. D. of Economics, Associate Professor of accounting and audit department, Voronezh State Agricultural University N.A. Emperor Peter the Great; alesa77771@mail.ru

Konovalova Svetlana Nikolaevna,

Ph. D. of Economics, Associate Professor of management and marketing department, Voronezh State Agricultural University N.A. Emperor Peter the Great; ksn.2011@yandex.ru

In this article the concept and essence of function of controlling is considered and recommendations concerning the definition of its place in a control system of the agricultural enterprises are reasoned.

Keywords: controlling function, control system, management accounting, innovative activity.