

Финансовый контроллинг — эффективная форма управления результатами предприятия

Одной из важнейших экономических проблем предприятий Беларуси является низкая рентабельность их деятельности, а часто и убыточность. Статистические данные подтверждают, что на 1 декабря 2003 г. 33,9% от общего числа были убыточными.

Ольга ПУЗАНКЕВИЧ,
доцент БГЭУ,
кандидат экономических наук

Рентабельность реализованной продукции по 7 отраслям из 9 снизилась в 2003 г., и только в промышленности и строительстве произошло небольшое ее увеличение. Одной из важнейших причин такой ситуации является значительный рост затрат, часто опережающий увеличение доходов.

В большинстве отраслей темпы роста затрат практически приближены к доходам. Такая ситуация отрицательно сказывается на финансовых результатах и часто влечет за собой низкую окупаемость или даже убыточность. Высокий уровень затрат в большинстве случаев вызван бесхозяйственностью отдельных субъектов, слабым контролем за расходованием материальных ценностей, недостаточно эффективным использованием всех элементов производства и отсутствием рациональной системы управления на многих участках хозяйственной деятельности.

Решение этих вопросов находится в центре внимания предприятий зарубежных стран, конкурентоспособность которых на мировом рынке во многом предопределяется уровнем затрат. Одновременно их финансовое состояние зависит от соотношения между темпами роста доходов и издержек производства и обращения.

Неслучайно в конце XX столетия велись активные поиски более прогрессивных форм и методов управле-

ния затратами и экономических инструментов воздействия на их снижение. В качестве одного из эффективных управленческих методов, направленных на совершенствование этих процессов, можно считать финансовый контроллинг.

В настоящее время соответствующие отделы или группы финансового контроллинга активно действуют в Германии, Франции, Венгрии, Польше и др. Определенный эффект принесло и внедрение финансового контроллинга на польско-французском предприятии Stomil S.A. Специальный отдел контроллинга, базируясь на интеграции учета, анализа, планирования и контроля важнейших финансовых показателей, добился существенных достижений в снижении уровня затрат, повышении рентабельности некоторых видов продукции и в целом в улучшении финансовых показателей. Основное внимание этого отдела сосредоточено на управлении затратами.

Первоначально осуществляется сбор и анализ информации о состоянии затрат, факторах, влияющих на движение их общего уровня, в том числе решающих элементах по видам важнейших групп продукции и участков деятельности. Для обработки соответствующей информации используются технические средства и специальные программы, которые еженедельно выдают соответствующие табуляграммы, определяющие их состояние и изменение. На основе этих данных реализуются и управленческие действия по планированию уровня затрат.

Калькулирование затрат, их фактический уровень и анализ изменений производятся по признаку делению затрат на постоянные и переменные, в том числе и по видам затрат (материальные, заработная плата, амортизационные отчисления и т.д.) Однако главным остается расчет затрат в разрезе основных производственных участков и процессов, так называемый

Рис. 1. Определение целесообразности выпуска продукции при использовании метода «сумм покрытия»



Activity- Based Management. Именно он предоставляет информацию о фактических затратах важнейших видов товаров, услуг, мероприятий и других управленческих действий. Это дает возможность определить в конкретном периоде не только величину затрат, но и сравнить их с предполагаемыми доходами, соответственно оценить будущие результаты от различных операций. Такой расчет выступает как инструмент контроллинга эффективности предпринимаемых действий и тем самым позволяет оптимизировать решения на отдельных уровнях управления. Одновременно это активизирует оперативное руководство деятельностью основных участков и даже конкретными операциями. Каждую декаду отдел контроллинга представляет реальные данные об уровне затрат, касающиеся приоритетных групп товаров, что способствует определению рентабельности отдельных видов товаров, услуг, установлению причин отклонений фактических затрат от планируемых.

Предвидению потенциальных эффектов по группам товаров способствуют производимые плановые и фактические калькуляции, базирующиеся не на традиционном методе калькулирования затрат, а на использовании метода «сумм покрытия», суть которого заключается в том, что по решающим группам выпускаемых изделий сравнивается их отпускная цена с суммарными переменными затратами. В том случае если в целом разница между ними положительная (отпускная цена выше переменных затрат), это подтверждает целесообразность выпуска данных изделий и одновременно принятие мер по сокращению затрат на низкорентабельные виды продукции (рис. 1).

Применение метода «сумм покрытия» предусматривает планирование и учет затрат в зависимости от специфики деятельности предприятия. Это могут быть либо общие переменные, либо производственные расходы. Остальные затраты могут покрываться из выручки от реализации без распределения по объектам затрат.

Результатом трехлетней деятельности отдела финансового контроллинга на предприятии Stomil S.A. является существенное снижение общего уровня затрат на важнейшие виды продукции (0,97-1,8%) ежегодно. В итоге расширилась конкурентоспособность товаров и увеличился рынок их сбыта. В начале 2002 г. удельный вес доходов от экспорта продукции превысил 52% всех доходов от реализации, что существенно повлияло и на увеличение прибыли, а также рентабельности.

Опыт Stomil S.A. позволяет сделать вывод о целесообразности внедрения финансового контроллинга на крупных предприятиях Беларуси. Особенности их хозяйствования предполагают, что приоритетными направлениями должны оставаться затраты на производство и реализацию продукции, а также полное и своевременное поступление выручки и соответственно достижение

лучших финансовых результатов.

Решению данных задач может способствовать внедрение комплексной системы финансового контроллинга, учитывающей специфику деятельности предприятия, его размеры, проводимую финансовую политику и т.д. Ее действенность зависит от кадрового и технического потенциала, а также реальных условий функционирования предприятий в трансформационной экономике страны.

Примерная модель характеризует главную цель контроллинга, его этапы, а также способы и методы реализации управленческих действий.

В кратком виде ее содержание и последовательность представлены в таблице 1.

Таким образом, внедрение системы контроллинга на отечественных предприятиях будет способствовать более четкому их ориентированию в рыночных отношениях. ■

Таблица 1

Элементы системы контроллинга	Их содержание	Комментарии
1. Основная цель	Активизация системы управленческих действий, направленных на улучшение финансовых результатов	Снижение уровня затрат и максимизация прибыли
2. Объекты	2.1. Уровень затрат 2.2. Выручка от реализации продукции 2.3. Финансовые результаты	2.1. По важнейшим участкам деятельности 2.2. Своевременное и полное поступление 2.3. Увеличение уровня прибыли и рентабельности
3. Этапы контроллинга: 3.1. Информационное обеспечение	Создание информационной базы	Сбор достоверной информации, ее анализ и обработка
3.2. Планирование	Калькулирование затрат, разработка текущих планов по расходам, доходам и конечным результатам	Корректировка заданий исходя из реальной внутренней и внешней ситуации
3.3. Контроль	Текущий контроль за уровнем затрат, поступлением доходов и обеспечением рентабельности главных видов продукции	Разработка краткосрочных прогнозов и контроль за их выполнением
3.4. Анализ эффективности принятых решений — основа совершенствования процесса контроллинга и его результатов	Оценка фактических результатов, принятых заданий по оптимизации расходов, увеличению доходов, достижению позитивных финансовых результатов в разрезе важнейших участков хозяйственной деятельности предприятия	Определение отклонений фактических данных от плановых, вскрытие причин, выявление положительных и отрицательных эффектов от принятых решений

Раздел подготовил О. АНАНИЧ.