

## ЭКОНОМИКА

*Ковалевская Анастасия Юрьевна*

студентка

*Жабыко Людмила Ливерьевна*

доцент

Дальневосточный Государственный Университет  
г. Владивосток, Приморский край

### ИНСТРУМЕНТЫ КОНТРОЛЛИНГА, ПОДХОДЯЩИЕ ДЛЯ МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

*Аннотация.* в статье рассмотрены и описаны механизмы контроллинга, применимые на малых предприятиях, подробно представлены механизмы стратегического и оперативного контроллинга, описаны различия применения контроллинга на предприятиях малого и крупного бизнеса.

*Ключевые слова:* контроллинг, анализ, малое предприятие.

Контроллинг – это безостановочный мониторинг деятельности предприятия, некий комплекс, система поддержки управления фирмой. Изначально контроллинг применялся для решения текущих задач учета и был задачей головного финансиста фирмы. Вслед за тем данную систему начали использовать для контроля за наилучшей эксплуатацией финансовых возможностей компании. В данный же момент она расширила свои возможности настолько, что является системой управления достижения конечных целей фирмы, какими бы они ни были. Кроме того, контроллинг может обеспечивать информационную поддержку каких-либо процессов принятия решений [3].

Задача контроллинга – направлять процесс управления предприятием на достижение всех установленных его обладателями целей. Обычно цели фирмы образуют поочередный ряд, при котором самая масштабная задача разбивается на большое количество маленьких: миссия бизнеса, стратегические цели, тактические цели, конкретные задачи для реализации.

Как можно увидеть, контроллинг – система массовая, глобальная, решающая задачи тактические и стратегические. Вследствие этого контроллинг как целостная система разделяется на две важные части:

- стратегический контроллинг;
- оперативный контроллинг.

Оба эти вида контроллинга обладают своими целями, средствами, методами и инструментами для достижения целей.

Так как контроллинг считается по собственной сущности управлением управления, то все подчиненные ему составляющие такового управления, а именно: маркетинг, менеджмент, производственный учет, экономический учет и многое другое, предоставляют свои специфические инструменты достижения финансовых целей в его распоряжение. Стратегический контроллинг обязан гарантировать выживаемость фирмы, отслеживание намеченных целей роста и развития и достижение долговременного стойкого преимущества перед конкурентами. Стратегический контроллинг нацелен на долгосрочные перспективы. После изучения инструментов стратегического контроллинга, становится понятно, что их имеет смысл принимать на вооружение менеджерам солидных фирм, которые приходят на рынок «капитально». Представители же малого бизнеса пользоваться инструментами стратегического контроллинга не сумеют в следствие малой материальной базы для этого, а еще в следствие того, что при пришествии негативных условий для бизнеса им гораздо легче закрыть свое малое предприятие, нежели сражаться за его существование в отдаленной перспективе, поэтому в статье они опущены.

Кроме инструментов стратегического контроллинга, существуют также инструменты оперативного контроллинга. На них лучше остановиться подробнее.

Основной целью данного вида контроллинга считается создание такой системы управления, которая эффективно способствует достижению нынешних целей компании, а также оптимизирует соотношение «издержки-прибыль».

Оперативный контроллинг нацелен на краткосрочные цели и осуществляет контроль над такими основными финансовыми характеристиками компании, как прибыльность, мобильность, продуктивность и прибыль, что более близко и понятно в

сфере малого бизнеса, где не обязательно разбираться в вопросах стратегического управления. Их задачи, в основном, включают в себя оперативное планирование и бюджетирование, стоимостной учет, анализ стандартов производительности и отношений, составление докладов, сопоставление ожидаемых итогов с полученными целями, параметрический анализ, формирование нестандартных отчетов.

Задачи отличаются, соответственно и арсенал основных методов и инструментов оперативного контроллинга достаточно ощутимо разнится со стратегическим. Здесь также не все инструменты подойдут для малого предприятия. Неподходящие инструменты нами рассмотрены не будут.

Для малых предприятий можно рекомендовать использование следующих инструментов контроллинга:

- анализ величин в точке безубыточности;
- метод расчета сумм покрытия;
- анализ возникающих на предприятии узких мест;
- анализ скидок;
- «ABC-анализ» [1].

Рассмотрим их подробнее:

1. Метод расчета сумм покрытия. Данный способ базируется на системе директ-костинга. Расчет выгоды начинается от имеющейся рыночной цены, из которой последовательно вычитаются прямые, общепроизводственные и общехозяйственные затраты, и соответственно создаются «сумма покрытия 1», «сумма покрытия 2» и «сумма покрытия 3» (это и есть наша выручка). Метод дает более точный результат прибыльности либо убыточности продукта, и поэтому он максимально удобен для применения малым бизнесом.

2. Анализ величин в точке безубыточности. Путем деления постоянных затрат предприятия на «сумму покрытия 1» товара (из предыдущего метода), которое необходимо реализовать с целью предотвращения риска убытков. Дальше можно рассчитать необходимую сумму минимальной выручки компании либо размер минимальной загруженности оснащения компании. Этот метод удобен, если предприятие выпускает лишь один вид изделий. При наличии нескольких разноплановых

видов продукции нужно производить распределение неизменных затрат между ними, что бывает не всегда комфортно, так как это время, и ресурсозатратно.

3. Анализ возникающих на предприятии узких мест. Происходит поиск места ограниченных возможностей компании, это может быть время, оборудование, кадры, материалы. Затем рассчитывается величина доходности для разных изделий, формируемая на единицу узкого места. Например, если у компании ограниченное количество материалов, то его стоит использовать для создания только наиболее прибыльных товаров. Основываясь на этом показателе производится расчет оптимальной структуры выпуска продукции.

4. Методы расчета инвестиций. К ним относятся методы оценки отдельных инвестиционных объектов (статические): динамические, методы сравнения по издержкам и по прибыли, аннуитетов, расчета срока амортизации, внутренней нормы рентабельности, ценности капитала. Эти методы могут использоваться малыми предприятиями в полном объеме, но для этого все эти методы предпринимателю придется изучать отдельно.

5. Анализ скидок. При предоставлении скидки снижается объем прибыльности продукта, который обязан компенсироваться повышением численности продаж в целом. Этот метод дает возможность рассчитать пропорции между понижением уровня доходности из-за предоставления скидок и нужным объемом роста реализации, чтобы покрыть данные скидки. То есть, можно рассчитать, какая скидка будет максимально комфортна предприятию, не лишит его доходов и привлечет новых клиентов.

6. «ABC-анализ». Метод основан на делении покупных материалов, поставщиков и задач рабочего периода на 3 группы. Считается, что, как правило, небольшому количественному выражению соответствует большее стоимостное выражение – это группы «А» и «В». Этим группам необходимо уделить большее внимание, а для группы «С» установить минимальный резерв, либо проводить выборочный контроль. Таким образом акцентируется внимание руководства на более важных, дорогих и решающих участках производства. При этом считается,

что этот метод эффективен при больших оборотах на предприятии, но и сравнительно малым предприятиям не стоит от него отказываться [4].

Хотелось бы обратить ваше внимание, что при введении контроллинга нужно кропотливо расценивать те инструменты, которые будут внедряться, и сравнивать сложность внедрения, необходимость получаемой информации и соотношение получаемой модели компании реальности. Созданная пошаговая методика введения контроллинга позволяет улучшить использование трудовых и денежных ресурсов [2].

Хотелось бы подвести итог статьи мнением А.Г. Борисова и С.В. Березнева: «Многие из вышеперечисленных методов малый бизнес использует на практике – на интуитивном уровне. Предпринимателям приходится разбираться с ценами на сырье, материалы и услуги, возможностями оборудования, скидками, имеющимися и потенциальными покупателями. Необходимо поставить все это на научную основу, в результате чего последствия принимаемых решений для бизнесмена станут более ясными» [3].

### ***Список литературы***

1. Анищенко, А.В. Инструменты контроллинга для малых предприятий/ А.В. Анищенко // [Электронный ресурс] / Режим доступа: [http://gaap.ru/articles/instrumenty\\_kontrollinga\\_dlya\\_malykh\\_predpriyatiy/](http://gaap.ru/articles/instrumenty_kontrollinga_dlya_malykh_predpriyatiy/)
2. Горелик, О.М. Модель контроллинга и этапы внедрения контроллинга / О.М. Горелик // [Электронный ресурс] / Режим доступа: [http://www.elitarium.ru/2009/03/06/vnedrenije\\_kontrollinga.html](http://www.elitarium.ru/2009/03/06/vnedrenije_kontrollinga.html)
3. 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, 2006.
4. Наука и практика организации производства и управления (Организация – 2008): сборник научных докладов Международной научно-практической конференции [Часть I] / Алтайский государственный технический университет им. И.И. Ползунова. – Барнаул: Изд-во АлтГТУ, 2008. – 276 с. // [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://window.edu.ru/library/pdf2txt/231/58231/28176/page3>