

УДК 338.242.2

Н.А. Тычинина, О.В. Федорищева, И.Ю. Цыганова

ФГБОУ ВО «Оренбургский государственный университет», Оренбург,
email: tychinina_nataly@mail.ru, iren23_83@mail.ru, ovaf09@mail.ru

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ ЭКОНОМИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ НА ОСНОВЕ КОНТРОЛЛИНГА ЗАТРАТ

Ключевые слова: экономическое управление предприятием, планирование затрат, организация управления затратами, мотивация снижения затрат, контроль затрат, контроллинг затрат.

В статье раскрываются концептуальные аспекты экономического управления предприятием в условиях изменения вектора развития национальной экономики на основе контроллинга затрат. Целью работы является выявление направлений совершенствования экономического управления предприятием в разрезе планирования затрат, организации управления и мотивации снижения затрат, контроля затрат и формирование соответствующего алгоритма, реализация которого будет способствовать повышению эффективности деятельности предприятия на основе контроллинга затрат. С помощью методов диалектического познания в ходе формирования концептуальной модели управления затратами на предприятии выявлены проблемы управления затратами в разрезе его функций, для решения которых может быть использован инструментарий контроллинга. Устранение данных проблем позволит предприятию определить направления корректирующих мероприятий в системе экономического управления с помощью инструментария контроллинга затрат. Сделан вывод, что экономическое управление предприятием в условиях турбулентного состояния экономики требует поиска новых инструментов, наиболее перспективным из которых является контроллинг затрат, объединяющий возможности цифровых технологий и принятие управленческих решений в условиях неопределенности.

N.A. Tychinina, O.V. Fedorishcheva, I.Yu. Tsyganova

Orenburg State University, Orenburg, email: tychinina_nataly@mail.ru, iren23_83@mail.ru, ovaf09@mail.ru

CONCEPTUAL ASPECTS OF ECONOMIC ENTERPRISE MANAGEMENT BASED ON COST CONTROLLING

Keywords: economic management of an enterprise, cost planning, organization of cost management, cost reduction motivation, cost control, cost controlling.

The article reveals the conceptual aspects of economic management of an enterprise in the context of a change in the vector of development of the national economy based on cost controlling. The purpose of the work is to identify areas for improving the economic management of an enterprise in the context of cost planning, organizing management and motivation for cost reduction, cost control and the formation of an appropriate algorithm, the implementation of which will help improve the efficiency of the enterprise based on cost controlling. Using methods of dialectical cognition during the formation of a conceptual model of cost management at an enterprise, problems of cost management in the context of its functions were identified, for the solution of which controlling tools can be used. Eliminating these problems will allow the enterprise to determine the directions of corrective measures in the economic management system using cost controlling tools. It is concluded that the economic management of an enterprise in a turbulent state of the economy requires the search for new tools, the most promising of which is cost control, which combines the capabilities of digital technologies and management decision-making under conditions of uncertainty.

В современных условиях функционирования экосистемы цифровой экономики, неблагоприятного воздействия внешней среды, усиления санкционного давления на процессы инновационного развития экономики России, политико-экономической турбулентности, востребовано адекватное экономическое управление предприятием с целью повышения эффективности

его деятельности, конкурентоспособности и устойчивого развития. Эти обстоятельства предъявляют особые требования к качественному преобразованию экономического управления предприятием, в том числе на основе внедрения контроллинга затрат, что позволит повысить гибкость предприятий и увеличит скорость реакции на происходящие изменения.

Контроллинг затрат сопровождается процессом управления затратами, являющийся подвидом экономического управления, выделяемым по признаку функциональной направленности деятельности предприятия, которое базируется на реализации экономических методов управления и содержит набор основных компонентов, образующих его концептуальную модель.

На рисунке 1 представлена концептуальная модель управления затратами на предприятии, адаптированная по источнику [1]. В данной модели выделены такие элементы как цель, задачи, функции, принципы, субъект, объект, методы и критерии эффективности управления. При этом уровни управления затратами (стратегический, тактический и оперативный) представлены при отражении соответствующих методов управления, а проведенный авторами анализ научной экономической литературы, посвященной проблемам управления затратами, показал, что наибольшее применение на российских предприятиях нашли такие подходы к управлению затратами, как: функциональный, процессный, проектный, системный и синергетический.

Непрерывный, динамичный процесс управления затратами, ориентированный на использование инструментария контроллинга с учетом возможностей цифровизации, позволит обеспечить прибыльность бизнеса в краткосрочной перспективе и достижение устойчивого конкурентного преимущества в долгосрочном периоде.

Разнообразие и разнородность концептуально-теоретических подходов в авторской трактовке понятия «контроллинг затрат» затрудняют его однозначную интерпретацию и создают проблемы его практической реализации на предприятии.

Головина Т.А. отмечает, что «контроллинг затрат направлен на оптимизацию затрат предприятия, способствует определению современных методов формирования себестоимости, которые влияют на ценовую политику в части формирования себестоимости, повышению финансового результата от продажи продукции и эффективности деятельности предприятий» [2].

По мнению Скороход Н.Н. «контроллинг затрат – неотъемлемая, постоянно действующая составляющая финансового управления предприятием, интерпретирующаяся как подсистема управления финансовым результатом, так как затраты являются составляющим элементом финансовых процессов на предприятии, обуславливающим финансовый результат и возможности развития предприятия» [3].

Саченок Л.И. сводит «контроллинг затрат к управлению и контролю за величиной производственных издержек, включает в себя определение величины производственных издержек, их контроль и минимизацию для увеличения размера прибыли и стабильности организации при одновременном контроле затрат и результатов деятельности организации» [4].

Тарасова Т.Ф. и Белкова Н.В. рассматривают «контроллинг в сфере затрат как набор методологических требований, направленных на совершенствование управленческой деятельности предприятий на основе финансовых критериев успешности функционирования предприятия» [5].

Бобкова М.П. дает определение контроллинга затрат «как самостоятельной категории, которая представляет собой целостную, комплексную, интегральную систему (концепцию), основанную на массиве управленческих инструментов и методов, которая способствует повышению эффективности затрат и, как следствие, обеспечивает устойчивое развитие компании в целом» [6].

В литературе дискуссионными остаются вопросы о перечне и содержании элементов контроллинга, в том числе контроллинга затрат.

В монографии «Контроллинг как современный метод управления субъектами различных сфер деятельности» представлен следующий набор элементов системы контроллинга: методология, процесс, структура, техника. Цели, законы и принципы, функции, методы, технологии и практика контроллинга образуют методологию. Контроллинг реализуется с использованием информационного обеспечения, которое включено в элемент «процесс». Организационные моменты контроллинга отражены в элементе «структура» [7].

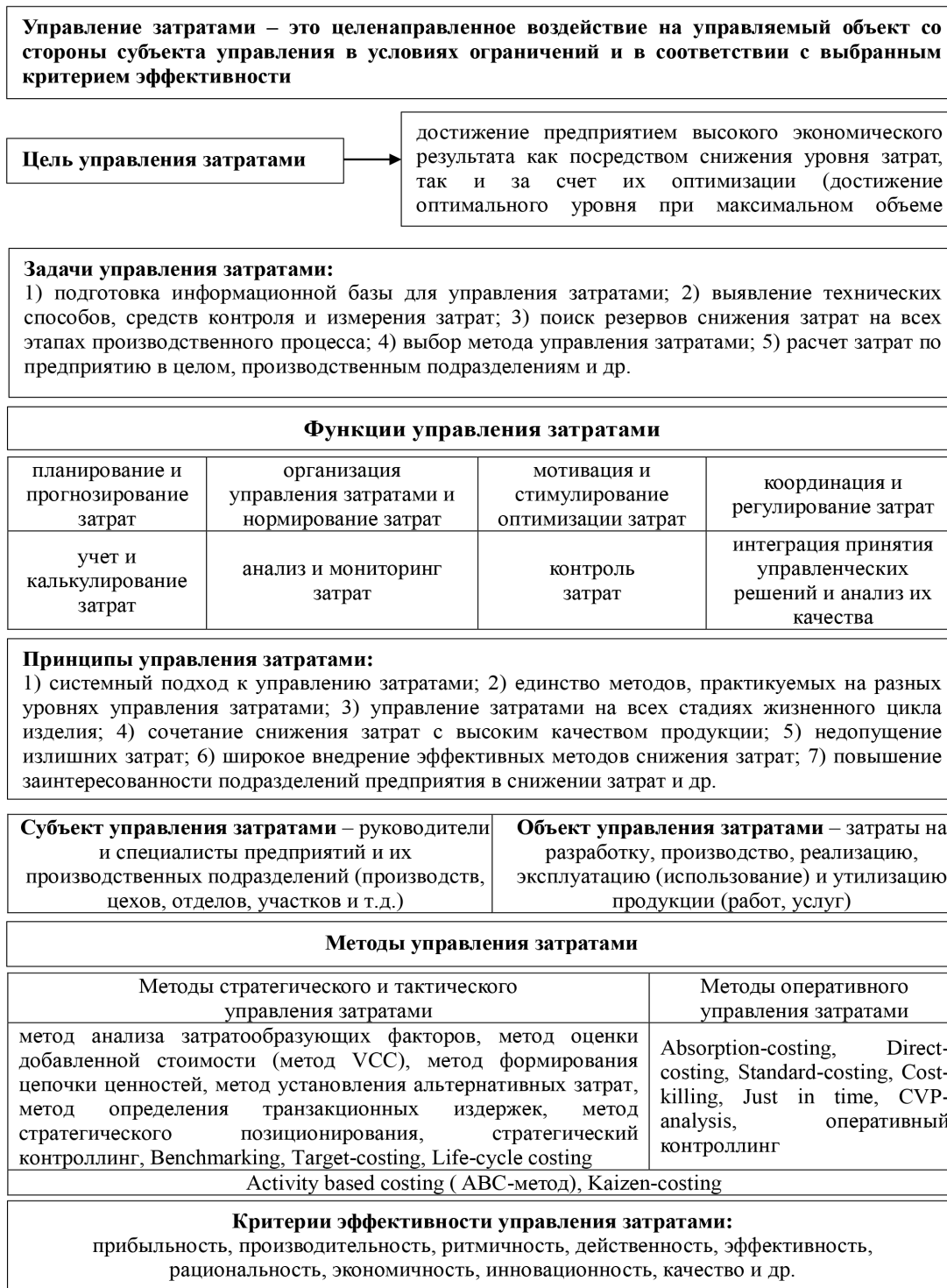


Рис. 1. Концептуальная модель управления затратами на предприятии

В книге «Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование» выделены такие элементы системы как задачи, организация, инструменты, пересекающиеся

с системами планирования и информационного обеспечения, а также с элементом «программное обеспечение» [8].

В статье [2] система контроллинга сформирована из следующих элементов:

цель и принципы, функции, формы организации, правовое и ресурсное обеспечение, организация системы, контроль качества и эффективности работы системы.

Перечень функций контроллинга также различается в источниках. Так в источнике [7] рассматривается содержание функций управления и контроллинга: учет, контроль, анализ, регулирование, планирование, но в функции управления вкладывает один смысл, в функции контроллинга другой.

Остановившись на методах контроллинга затрат, отметим, что в литературе встречается их многообразие. Например, в научной работе [3] в рамках выделения инструментов стратегического и оперативного контроллинга методы рассмотрены по различным признакам.

Обобщив и синтезировав авторские трактовки, по нашему мнению, в соответствии с координирующим подходом контроллинг затрат рассматривается как элемент экономического управления предприятием, использующий комплексный интегрированный инструментарий, обеспечивающий информационно-аналитическую поддержку принятия и реализации управленческих решений на всех уровнях и во всех подсистемах управления. Контроллинг затрат выполняет функции координации, диспетчеризации и маршрутизации процесса управления затратами, обеспечивая достижение поставленных стратегических и оперативных целей.

Изучая проблемные аспекты предметной области исследования в ходе анализа научных работ, возникают вопросы о соотношении контроллинга затрат и управления затратами: как они пересекаются, какое из этих понятий шире по своему содержанию.

Управление затратами относят к одной из задач контроллинга, так отражено в источнике [9].

Контроллинг рассматривают как инструментарий в данном источнике [10], современную концепцию управления затратами, разделяют на оперативный и стратегический, что отражено в источниках [3, 4].

Аналогично Гафиатуллин В.А. разделяет контроллинг по типам на стратегический и оперативный [11], контроллинг затрат относит к его оперативной

составляющей и исходя из классификационных признаков причисляет к контроллингу результатов.

Проведем сравнение контроллинга затрат и управления затратами по ряду элементов (табл. 1).

В ходе формирования концептуальной модели авторами были выявлены основные проблемы управления затратами на предприятии, для решения которых может быть использован инструментарий контроллинга (табл. 2).

Совершенствование управления затратами на предприятии предполагает реализацию улучшений на каждом из этапов управленческого цикла (разработка и принятие, реализация и контроль управленческого решения) через соответствующие данным этапам функции управления затратами (планирование и прогнозирование, организация, координация и регулирование, активизация и стимулирование, контроль) и решение выявленных проблем.

В 2023 году в части управления затратами нужно учесть в практической деятельности предприятий ряд новаций:

- при формировании информационной базы управления затратами принимать во внимание новации законодательства в части Федеральных стандартов «Запасы», «Основные средства» и «Нематериальные активы», «Аренда», «Капвложения», «Документооборот», «Инвентаризация»;

- в условиях цифровизации экономики применять усовершенствованное программное обеспечение управления затратами в части использования элементов искусственного интеллекта, больших данных и других сквозных цифровых технологий при планировании затрат и калькулировании себестоимости продукции.

Совершенствование управления затратами реализуется через упрощение процедуры планирования затрат, оптимизацию их организации, мотивацию сокращения и контроль на всех уровнях управления.

Планирование затрат – самая трудоемкая функция управления затратами на предприятии, заключающаяся в определении величины затрат, необходимых для производства и реализации продукции (работ, услуг) в определенном объеме.

Таблица 1

Элементы системы управления затратами и контроллинга затрат

Элемент	Управление затратами	Контроллинг затрат
Цель	Достижение высокого экономического результата	Выявление проблемных мест, подготовка альтернативных мероприятий эффективного использования ресурсов и развития предприятия в долгосрочной и краткосрочной перспективе
Задачи	Расчет затрат по предприятию в целом, производственным подразделениям, выявленных в ходе поиска резервов их снижения на основе подготовленной информационной базы, использования технических способов, средств контроля и измерения затрат, выбранных методов управления	Анализ управляющего воздействия факторов внешней и внутренней среды предприятия на уровень затрат, унификация методов и критериев оценки эффективности деятельности предприятия; координация процесса обмена информацией; корректировка решений, направленных на обеспечение его устойчивого развития и конкурентоспособности
Функции	Планирование, организация, мотивация, контроль	Координация, диспетчеризация маршрутизация процесса управления затратами
Уровни	Стратегический, тактический, оперативный	Стратегический, оперативный
Объекты	Затраты, центры и места возникновения затрат	Центры и места возникновения затрат, подсистемы контроллинга, результаты управленческих решений
Методы	Методы, стратегического тактического, оперативного управления затратами	Методы стратегического и оперативного контроллинга затрат
Критерии эффективности	Прибыльность, производительность, ритмичность и др.	Комплекс показателей (дескрипторов) эффективности (резистентности) системы управления и контроллинга затрат

Таблица 2

Проблемы управления затратами в разрезе его функций, для решения которых может быть использован инструментарий контроллинга

Функции управления затратами	Проблемы управления затратами
Планирование и прогнозирование затрат	Проблемы: рационализации затрат, неполнота информационного обеспечения для корректного составления плана затрат и их прогнозирования, недостаток объективности в планировании и прогнозировании затрат, распределения ответственности и информационного взаимодействия, выбора стратегии и методов планирования и прогнозирования затрат, несогласованность целей
Организация управления затратами и нормирование затрат	Отсутствие системного подхода к управлению затратами, проблемы координации выполнения всех функций управленческого цикла, усложнение структуры и состава затрат, формальная, устаревшая нормативно-правовая база нормирования затрат, недостаток высококвалифицированных кадров для адекватного нормирования затрат, несовершенство финансовой структуры предприятия
Мотивация и стимулирование оптимизации затрат	Проблема построения адекватной мотивационной стратегии, неэффективные, неактуальные, устаревшие методы стимулирования, наличие конфликтных ситуаций
Координация и регулирование затрат	Несогласованность деятельности подразделений, отвечающих за выполнение отдельных функций управления затратами, неблагоприятное влияние факторов внешней и внутренней среды, изменение условий выполнения плана

продолжение табл. 2

окончание табл.2	
Учет и калькулирование затрат	Проблема выбора адекватного целям управления метода калькулирования затрат, выбора базы распределения косвенных затрат, применение искаженной классификации затрат, несовершенство производственного и управленческого учета, проблема формирования адекватной целям управления учетной политики предприятия, направленной на оптимизацию затрат
Анализ и мониторинг затрат	Неоднозначность влияния затрат на финансовый результат деятельности, проблемы адекватного выявления причинно-следственных связей, проблема выбора методов и методик анализа, проблемы формирования системы сбалансированных показателей, необходимость использования цифрового инструментария
Контроль затрат	Отсутствие либо низкая эффективность контроля затрат, нерациональное использование ресурсов, не учтены все факторы, влияющие на величину затрат и прирост прибыли, проблемы устранения непроизводительных затрат в части бракованной продукции, проблемы интерпретации причин отклонений от плана
Интеграция принятия управленческих решений и анализ их качества	Информационная перегрузка или неопределенность, возросшая интеллектуализация и цифровизация управленческого труда, многообразие и разнородность решаемых проблем, сложность рассчитать все риски принятия управленческих решений по оптимизации затрат, многообразие анализируемых показателей, сложность выбора адекватных методик анализа их качества



Рис. 2. Система контроллинга затрат в контуре экономического управления предприятием



Рис. 3. Алгоритм совершенствования экономического управления предприятием на основе контроллинга затрат

Совершенствование планирования затрат предполагает:

1) максимальную декомпозицию затрат, регулярный пересмотр нормативов и корректировку устаревающих технических норм;

2) внедрение цифрового инструментария планирования затрат для целей их учета с полноценной детализацией в трудных для традиционного нормирования сферах деятельности;

3) учет в планировании затрат долгосрочных прогнозов изменения состояния факторов внешней и внутренней среды;

4) выбор в сравнении метода планирования затрат (нормативный, расчетно-аналитический, балансовый и др.);

5) согласование целей планирования затрат по уровням управления.

Организация управления затратами – функция управления, заключающаяся в разработке иерархической системы линейных и функциональных связей между менеджерами, участвующими в управлении затратами, определении их сферы ответственности и обеспечении сведения действий подразделений предприятия в единый процесс. Также предполагается выявление влияющих

на затраты отклонений в работе и обеспечение нормального протекания производственных процессов.

Совершенствование организации управления затратами предполагает:

1) распределение ответственности за формирование затрат между подразделениями и сотрудниками через оптимизацию организационной структуры управления и финансовой структуры предприятия;

2) адаптацию документооборота к выбранной информационно-аналитической системе управления затратами через цифровые сквозные технологии;

3) выбор метода организации управления затратами: по местам возникновения, носителям затрат или центрам ответственности.

Мотивация в управлении затратами подразумевает проведение мероприятий по воздействию на участников производства, побуждающих их к соблюдению установленных планом величин затрат и изысканию возможности снижения.

Совершенствование мотивации в управлении затратами предполагает:

1) реализацию материальных факторов активизации и стимулирования трудовой деятельности на всех этапах производственного цикла, включая наказания за перерасход, в т.ч. через внедрение актуальных систем премирования, например, на основе грейдов;

2) реализацию моральных факторов активизации и стимулирования трудовой деятельности на всех этапах производственного цикла, включая стимулы к соблюдению и экономии затрат;

3) внедрение инструментария «бережливого производства» и системы организации рабочего пространства 5S с целью снижения количества дефектов и повышения производительности труда.

Контроль затрат – функция, обеспечивающая обратную связь в управлении затратами на предприятии, заключающаяся в реализации корректирующих управленческих действий, направленных на приведение фактических затрат в соответствие с запланированными или на уточнение планов, если они не могут быть выполнены вследствие объективного изменения производственных условий.

Совершенствование контроля затрат предполагает:

1) распределение ответственности за контроль затрат между подразделениями и сотрудниками через оптимизацию организационной структуры управления по централизованному или децентрализованному принципу;

2) внедрение программы «Умное производство», «Умный цех» на основе современных цифровых российских технологий, с целью контроля производительности станков и качества продукции в режиме реального времени;

3) обоснование выбора метода учета затрат и калькулирования себестоимости продукции (работ, услуг), адекватное целям управления затратами;

4) формирование базы данных о затратах на производство и реализацию продукции (работ, услуг) путем их анализа в режиме регулярного оперативного и стратегического управления для оценки возможностей их сокращения в кратко- и долгосрочном периоде;

5) выявление резервов снижения затрат и их реализацию через принятие рациональных управленческих решений в области затрат;

6) оптимизацию методик и процедур проведения контрольных мероприятий;

7) использование современных технических средств контроля для измерения, подсчета, обмера и т.п.;

8) своевременное выявление, устранение и предупреждение брака в производстве;

9) улучшение содержания отчетных контрольных форм через унификацию документационного обеспечения управления в целом;

10) формирование системы внутреннего контроля затрат, разработка регламента внутреннего контроля затрат.

Реализация контроллинга затрат позволяет определить направления корректирующих мероприятий в системе экономического управления и повысить ее эффективность на основе систематизированной информации, генерируемой инструментарием контроллинга.

На основе проведенного исследования понятия «контроллинг затрат» в условиях функционирования экосистемы цифровой экономики с позиции системности и комплексности разработана ар-

хитектура системы контроллинга затрат в контуре экономического управления предприятием (рис. 2).

На рисунке 3 представлен алгоритм совершенствования экономического управления на основе контроллинга затрат, состоящий из семи этапов. Его реализация начинается с постановки цели – выявить проблемные зоны и дать рекомендации. Основой данного алгоритма является реализации процедур контроллинга затрат, которые разделяются на мониторинг выполнения цели и задач и реализацию принципов, функций, методов, форм. В результате проведения данного этапа осуществляется обоснование, оценивается эффективность мероприятий по совершенствованию управления затратами в разрезе функций: планирование, организация, мотивация, контроль. При этом важно оценить степень разрыва между фактическим и расчетным уровнем эффективности, на основании чего внести корректировки в систему контроллинга затрат либо продолжить реализацию ранее разработанной системы контроллинга. В итоге предлагается дать оценку эффективности системы контроллинга по выбранным критериям в соответствии со стратегическими и оперативными целями предприятия. Процедуры повторяются в соответствии с принятыми на предприятии правилами функционирования системы контроллинга затрат.

Выводы

В результате реализации мероприятий по совершенствованию управления

затратами необходимо принять во внимание следующие моменты:

1. Управление затратами нацелено на достижение предприятием высокого экономического результата путем снижения или оптимизации затрат на всех этапах управленческого цикла, реализуемых через соответствующие функции. Особое значение при реализации управления затратами на предприятии имеет выбор метода управления.

2. Контроллинг затрат как элемент экономического управления осуществляет интеграцию всех функций управления затратами для обеспечения эффективного функционирования и развития предприятия в кратко- и долгосрочной перспективе.

3. Предприятие сможет добиться повышения эффективности деятельности, внедряя мероприятия в области планирования затрат, их организации, мотивации сокращения и контроля на всех уровнях управления.

Таким образом, контроллинг затрат имеет индивидуальные полномочия в системе экономического управления предприятием, позволяет повысить степень обоснованности и рефлексии управленческих решений, носит комплексный характер и позволяет повысить эффективность системы управления затратами в долгосрочной и краткосрочной перспективе, усиливает способность адаптации предприятия к управленческому воздействию внутренней и внешней среды, создает необходимый запас ресурсного потенциала функционирования и развития предприятия.

Библиографический список

1. Федорищева О.В., Цыганова И.Ю. Концептуальные основы экономического управления предприятием // Общество: политика, экономика, право. 2021. № 4 (93). С. 35-43.
2. Головина Т.А. Экономическая природа и направления реализации контроллинга в системе управления производственными затратами // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы междунар. заоч. науч. конф. (г. Москва, апрель 2011 г.). Т. 2 / Под общ. ред. Г.Д. Ахметовой. М.: РИОР, 2011. С. 86-91.
3. Скороход Н.Н. Инструменты оперативного и стратегического контроллинга затрат в финансовом управлении предприятия // Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля. 2022. № 2 (56). С. 127-130.
4. Саченок Л.И. Исследование оперативного и стратегического контроллинга затрат производственной организации // Актуальные вопросы современной экономики. 2021. № 5. С. 196-202.

5. Тарасова Т.Ф., Белкова Н.В. Совершенствование управления текущими затратами на основе системы контроллинга // Молодежь в науке и предпринимательстве: сборник научных статей X международного форума молодых ученых. Гомель: Издательство «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», 2021. С. 102-105.
6. Бобкова М.П. Проблемы и перспективы внедрения системы контроллинга на промышленных предприятиях // От научных идей к стратегии бизнес-развития: сборник статей-презентаций научно-исследовательских работ студентов, магистров, аспирантов, молодых ученых – участников Международной Межвузовской Студенческой конференции. М.: Издательство: Издательство «Аудитор». 2018. Часть 1. С. 17-28.
7. Нагуманова Р.В., Сабирова А.И. Контроллинг как современный метод управления субъектами различных сфер деятельности. Казань: Изд-во Казан. ун-та, 2016. 82 с.
8. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / Horvath & Partners; Пер. с нем. 2-е изд. М.: Альпина Бизнес, 2006. 269 с.
9. Адаменко А.А., Ордынская О.Н. Место контроллинга затрат в общей системе управления организацией // Вестник Академии знаний. 2020. № 6 (41). С. 10-14.
10. Ковалева В.Д., Савосько М.И. Контроллинг – инструмент управления текущими затратами предприятия // Экономика и управление: проблемы, решения. 2018. Т. 4. № 11. С. 87-92.
11. Гафиатуллин В.А. Совершенствование системы управления промышленным предприятием на основе внедрения контроллинга: автореф. дис. ... канд. экон. наук. Саратов, 2011. 22 с.