

УДК 658.513:656.073

КОНТРОЛЛИНГ КАК ИННОВАЦИОННАЯ ФОРМА РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ЦИКЛА ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ ТРАНСПОРТНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

¹Масюк Н.Н., ²Бушуева М.А., ¹Ломаева А.Ю.

¹*Владивостокский государственный университет экономики и сервиса,
Владивосток, e-mail: masyukn@gmail.ru, lama_1993@mail.ru;*

²*Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова (Ивановский филиал),
Иваново, e-mail: bushuev@dsn.ru*

Настоящая статья посвящена повышению эффективности управления транспортными предприятиями на основе эффективного управления затратами. Одним из современных направлений совершенствования систем управления затратами на предприятиях транспортной отрасли является внедрение систем контроллинга, обеспечивающего руководство предприятия своевременной и достоверной информацией для принятия управленческих решений. Особенно важно иметь такую информацию в условиях непрерывно меняющейся внешней среды. В любой фирме есть определенная система управления, согласно которой принимаются решения, реализуется продукт, а в результате – достигаются или не достигаются цели. Контроллинг организует работу этой системы. Находясь на пересечении учета, анализа, информационного обеспечения, контроля и координации, контроллинг занимает особое место в управлении затратами предприятия: он связывает воедино все эти функции, интегрирует и координирует их. В статье рассматривается процесс управления реализацией управленческого цикла процесса управления затратами с использованием инструментов контроллинга. Для наглядности и подтверждения теоретических рассуждений приведен расчетный пример диагностики системы управления затратами конкретного транспортного предприятия.

Ключевые слова: контроллинг, управление затратами, организационные инновации, транспортное предприятие, управленческий цикл

CONTROLLING AS INNOVATIVE FORM OF REALIZATION OF THE MANAGEMENT CYCLE OF CONTROL COSTS OF TRANSPORT COMPANY

¹Masyuk N.N., ²Bushueva M.A., ¹Lomaeva A.Yu.

¹*Vladivostok State University of Economics and Service, Vladivostok,
e-mail: masyukn@gmail.ru, lama_1993@mail.ru;*

²*Ivanovo Branch of the Russian Economic University by GV Plekhanov, Ivanovo, e-mail: bushuev@dsn.ru*

This article is devoted to the improvement of transport enterprises management efficiency through effective cost management. One of the modern ways to improve cost management systems to the transportation industry enterprises is the introduction of controlling systems, providing the company's management with timely and reliable information for management decisions. It is especially important to have this information in a continuously changing environment. In every company there is a certain control system, according to which decisions are made, a product is sold, as a result – achieved or not achieved goals. Controlling organizes the work of the system. Located at the intersection of accounting, analysis, information support, control and coordination, controlling, it occupies a special place in the management of the enterprise costs: it binds together all these functions, integrates and coordinates them. The article provides information about the process of managing the implementation of the management cycle cost management process using controlling tools. There is the example of a diagnostic of the cost management system of a particular transport undertaking at the end of the article for illustration and confirm of the theoretical reasonings.

Keywords: controlling, cost management, organizational innovation, transport company, the management cycle

Макроэкономические параметры национальной хозяйственной системы тесно связаны с показателями работы транспорта. Транспортные услуги неотделимы от процесса производства и реализации продукции. Эффект от функционирования и развития транспорта возникает за пределами самой отрасли, поэтому снижение транспортных издержек является одним из важных резервов повышения эффективности всего общественного производства. Однако себестоимость транспортных перевозок относительно высока, что обусловлено значительной энерго- и трудоемкостью транспортных услуг. Снижение затрат, связанных

с работой предприятий транспорта, является важной задачей как для самих транспортных предприятий, так и для их клиентуры. Доля транспортных расходов в себестоимости российской продукции очень высока. Она составляет, по разным подсчетам, от 15 до 20%, тогда как в развитых странах эта цифра практически никогда не превышает 8%. Поэтому, чтобы удержаться на конкурентном рынке, поставщики транспортных услуг заинтересованы в снижении своих затрат и установлении приемлемых для всех сторон цен на свои услуги. На помощь в этом случае приходит контроллинг – инновационная управленческая технология,

которая помогает компании своевременно отслеживать отклонения всех показателей от желаемых значений на всех этапах управленческого цикла контроллинга [2, 5]. Возникает задача управления затратами на всем протяжении управленческого цикла.

Цель исследования

Целью настоящего исследования является определение основного назначения контроллинга как инновационной формы реализации управленческого цикла процесса управления затратами транспортного предприятия.

Материалы и методы исследования

Управленческий цикл процесса управления затратами представляет собой последовательность действий, начиная с диагностики и выявления имеющихся проблем и заканчивая достижением желаемого результата. В задачах управления затратами желаемый результат формируется как максиминная функция – максимальный результат при минимальных затратах [8].

Для удержания лидерства по низким затратам в современных экономических условиях компаниям необходимо контролировать все факторы, влияющие на затраты на всех стадиях производственного цикла. А это означает, что необходимо искать возможные способы экономии от объема производства; стараться увеличить интенсивность использования производственных мощностей; оптимизировать связь с поставщиками и заказчиками; в непрерывном режиме осуществлять мероприятия по снижению затрат; стремиться к сокращению операционного цикла. Все это требует обработки больших массивов информации [1].

Для своевременного принятия необходимых управленческих решений информация должна быть вовремя подготовлена и предоставлена в распоряжение руководящих работников [6]. Это возможно только при эффективном контроллинге. Сотрудники отдела контроллинга должны регулярно проводить анализ и применять инструменты контроллинга, чтобы обеспечить руководство предприятия необходимой информацией [3]. Практика показывает, что большинство управленческих решений принимается в ответ на возникновение управленческих дисфункций, которые являются следствием внутренних и внешних противоречий и конфликтов. При этом в реальной жизни нахождение абсолютно однозначного разрешения всех конфликтов невозможно, поэтому целесообразно использовать конфликтно-компромиссную методологию, предполагающую нивелирование управленческих дисфункций путем заключения локальных компромиссов [4].

Конкретизируя главную стоимостную цель транспортного предприятия, можно отметить, что контрол-

линг выполняет также адаптационную функцию, поскольку назначение контроллинга также заключается в предвидении, предупреждении возникновения кризисных ситуаций на предприятии и обеспечении его стабильного функционирования и развития [7].

Следует учитывать, что значительное влияние на деятельность предприятий транспорта оказывает регулирование государством тарифов на услуги по транспортировке грузов железнодорожным транспортом, оказываемым независимым операторам; установление тарифов на пассажирские перевозки, вследствие чего присутствует ограниченность воздействий на управление выручкой. Основным направлением повышения прибыльности предприятия в этих условиях становится поиск и реализация инструментов управления затратами предприятия. Формирование системы контроллинга затрат способствует реализации стратегических целей всей компании, обеспечивает высшее руководство достоверной и своевременной информацией в сфере управления затратами, потому дает возможность идентифицировать возможные риски и угрозы и своевременно принимать меры по их устранению.

Результаты исследования и их обсуждение

Для внедрения контроллинга затрат на транспортном предприятии предварительно необходимо провести их диагностику. Приведем пример такой диагностики, проиллюстрировав это на расчетах применительно к транспортному предприятию ООО «ТЭК БИЛАР».

В целях диагностики системы управления затратами в ООО «ТЭК БИЛАР» был проведен анализ затрат предприятия в динамике. Интерес представляли не только затраты сами по себе, но и их колебания в течение года. Данные о затратах ООО «ТЭК БИЛАР» с разбивкой по кварталам за 2013–2015 гг. представлены в табл. 1.

Анализ тенденции изменения затрат проводился методом аналитического выравнивания ряда динамики. Для построения модели временного ряда могут быть использованы следующие модели, учитывающие сезонные колебания:

$$Y(t) = T(t) + S(t) + \varepsilon(t) -$$

в аддитивной форме и

$$Y(t) = T(t) \cdot S(t) \cdot \varepsilon(t) -$$

в мультипликативной форме. Для анализа динамики затрат ООО «ТЭК БИЛАР» была использована мультипликативная модель.

Таблица 1

Данные о текущих затратах ООО «ТЭК БИЛАР» за 2013–2015 гг., в тысячах рублей

	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Итого за год	Среднее за квартал
2013 год	30142	41768	44681	52132	168723	42181
2014 год	31562	44907	47547	52231	176247	44062
2015 год	49981	50193	59059	73125	232358	58090
Среднее за квартал	37228	45623	50429	59163	192443	48111

Таблица 2

Расчет параметров уравнения линейного тренда текущих затрат ООО «ТЭК БИЛАР»

№ квартала	t	y	t ²	y ²	ty	Y _{теор}	A, %
1	1	30142	1	908540164	30142	34247,1	13,6
2	2	41768	4	1744565824	83536	36767,7	12,0
3	3	44681	9	1996391761	134043	39288,4	12,1
4	4	52132	16	2717745424	208528	41809	19,8
5	5	31562	25	996159844	157810	44329,7	40,5
6	6	44907	36	2016638649	269442	46850,3	4,3
7	7	47547	49	2260717209	332829	49371	3,8
8	8	52231	64	2728077361	417848	51891,7	0,6
9	9	49981	81	2498100361	449829	54412,3	8,9
10	10	50193	100	2519337249	501930	56933	13,4
11	11	59059	121	3487965481	649649	59453,6	0,7
12	12	73125	144	5347265625	877500	61974,3	15,2
Итого	78	577328	650	29221504952	4113086	577328	144,9
Ср. знач.	6,5	48110,7	54,2	2435125412,7	342757,2	48110,7	12,1

Таблица 3

Расчет индексов сезонности текущих затрат ООО «ТЭК БИЛАР» за 2013–2015 гг.

Квартал	Фактические значения, тыс. руб., y_i	Теоретические значения, тыс. руб.	Индекс сезонности по каждому кварталу, $i = \frac{y_i}{\bar{y}} \cdot 100\%$	Индекс сезонности по одноименным кварталам, $I = \frac{\sum \frac{y_i}{\bar{y}_i}}{n} \cdot 100\%$	Теоретические значения с учетом сезонности, тыс. р.	Средняя ошибка аппроксимации, A, %
1	30142	34247,1	88,0	83,2	28488,2	5,5
2	41768	36767,7	113,6	98,6	36270,4	13,2
3	44681	39288,4	113,7	102,9	40408,2	9,6
4	52132	41809,0	124,7	114,0	47655,2	8,6
5	31562	44329,7	71,2	83,2	36875,4	16,8
6	44907	46850,3	95,9	98,6	46216,7	2,9
7	47547	49371,0	96,3	102,9	50778,3	6,8
8	52231	51891,7	100,7	114,0	59147,6	13,2
9	49981	54412,3	91,9	83,2	45262,6	9,4
10	50193	56933,0	88,2	98,6	56162,9	11,9
11	59059	59453,6	99,3	102,9	61148,3	3,5
12	73125	61974,3	118,0	114,0	70640,1	3,4
Итого	577328	577328,0	–	–	579053,9	104,9

Рассчитаем параметры уравнения линейного тренда методом наименьших квадратов. Промежуточные расчеты представим в табл. 2.

Уравнение линейного тренда имеет вид (формула 1):

$$y = a + b \cdot t, \quad (1)$$

$$b = \frac{\overline{yt} - \bar{y} \cdot \bar{t}}{\overline{t^2} - (\bar{t})^2} = 2520,7, \quad a = \bar{y} - b \cdot \bar{t} = 31726,4.$$

Мы получили следующее уравнение линейного тренда:

$$y = 31726,4 + 2520,7 \cdot t,$$

где t – порядковый номер квартала (от 1 до 12, начиная с 1-го квартала 2013 г.).

Средняя ошибка аппроксимации определяется по формуле (2):

$$A = \frac{1}{n} \cdot \sum \left| \frac{y - y_{\text{теор}}}{y} \right| \cdot 100\% = 12,1\%. \quad (2)$$

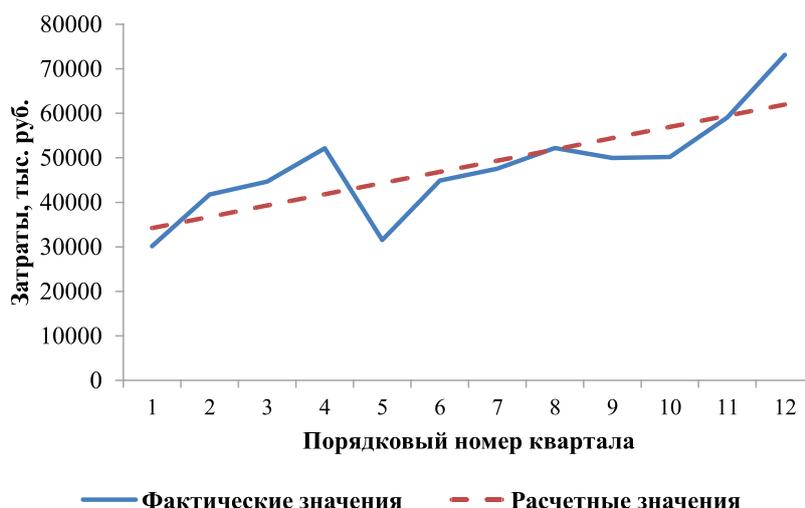


График фактических и расчетных значений текущих затрат ООО «ТЭК БИЛАР» за 2013–2015 гг.

Таблица 4

Прогноз текущих затрат ООО «ТЭК БИЛАР» на 2016 г.

Квартал	Теоретические значения, тыс. руб.	Индекс сезонности, I	Теоретические значения с учетом сезонности, тыс. руб.
13 (1 кв.)	64494,9	83,2	53659,8
14 (2 кв.)	67015,6	98,6	66077,4
15 (3 кв.)	69536,3	102,9	71552,8
16 (4 кв.)	72056,9	114	82144,9
Итого	273103,7	–	273434,9

Средняя ошибка аппроксимации слишком велика, поскольку изменение затрат подвержено сезонным колебаниям. Представим на графике теоретические (рассчитанные по уравнению тренда) и фактические затраты предприятия (рисунок).

Рассчитаем индексы сезонности по каждому кварталу 2013–2015 гг. и по одноименным кварталам. Методика расчета представлена в табл. 3.

Определим среднюю ошибку аппроксимации:

$$A = \frac{1}{n} \cdot \sum \left| \frac{y - y_{\text{теор}}}{y} \right| \cdot 100\% = 8,7\%.$$

Средняя ошибка аппроксимации не превышает 10%, что позволяет сделать вывод об адекватности построенной модели.

Полученная модель имеет вид

$$Y(t) = T(t) \cdot S(t),$$

где $T(t) = 31726,4 + 2520,7 \cdot t$ – уравнение линейного тренда;

$S(t) = I(t)$ – индекс сезонности.

Рассчитаем прогноз затрат на 2016 год, используя уравнение регрессии и индексы сезонности. Расчет представлен в табл. 4.

Таким образом, проведенный анализ динамики затрат ООО «ТЭК БИЛАР» показал, что затраты предприятия имеют сезонный характер, поскольку зависят от сезонности объемов грузовых перевозок.

Иницилируя внедрение контроллинга управления затратами, руководство предприятия принимает на себя ответственность за дальнейшее использование полученной информации для принятия управленческих решений, в противном случае затраты на контроллинг окажутся бесполезными.

Выводы

1. Контроллинг как целостная концепция управления финансово-экономическими процессами и результатами деятельности предприятия находит все более широкое распространение в практике не только зарубежных, но и российских предприятий.

2. Исследования показали, что контроллинг является также инновационной

формой реализации управленческого цикла процесса управления затратами транспортного предприятия и позволяет принять грамотное обоснованное управленческое решение, направленное на устранение управленческих дисфункций.

3. Анализ деятельности одного из транспортных предприятий г. Владивостока – ООО «ТЭК БИЛАР», являющегося типичным представителем транспортной отрасли, позволяет утверждать, что транспортные услуги подвержены сезонности, что необходимо учитывать при планировании и управлении затратами.

Список литературы

1. Адаменко А.А., Рыбьянцева М.С. Дифференциация взглядов на систему контроллинга и ее информационное наполнение // *Международный бухгалтерский учет*. – 2012. – № 11. – С. 54–62.
2. Арутюнов Ю.А. Контроллинг в системе повышения качества управления организацией // *Качество, инновации, образование*. – 2011. – № 6. – С. 75–80.
3. Боргардт Е.А., Носова В.М. Система контроллинга менеджмента как инновация в управлении промышленной организацией // *Вестник Воронежского государственного университета*. Серия: Экономика и управление. – 2014. – № 1. – С. 108–119.
4. Бушуева М.А., Масюк Н.Н., Брагина З.В. Нивелирование управленческих дисфункций как основа конфликтно-компромиссной методологии // *Экономика и предпринимательство*. – 2014. – № 12–3 (53–3). – С. 430–432.
5. Контроллинг как инструмент управления предприятием / под ред. Н.Г. Данилочкиной. – М.: Юнити, 2009. – 280 с.
6. Контроллинг / под ред. А.М. Карминского, С.Г. Фалько. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 336 с.
7. Масюк Н.Н., Скотников А.Е. Адаптационный контроллинг на текстильном предприятии. Н.Н. Масюк, А.Е. Скотников; Федеральное агентство по образованию Российской Федерации, Гос. Образовательное учреждение высш. проф. образования «Ивановская гос. текстильная академия». – Иваново, 2007.
8. Шанк Дж., Говиндараджан В. Стратегическое управление затратами. Новые методы увеличения конкурентоспособности. – СПб.: Бизнес Микро, 2012. – 288 с.

References

1. Adamenko A.A., Rybjanceva M.S. Differenciacija vzgljadov na sistemu kontrollinga i ee informacionnoe napolnenie // *Mezhdunarodnyj buhgalterskij uchet*. 2012. no. 11. pp. 54–62.
2. Arutjunov Ju.A. Kontrolling v sisteme povysheniya kachestva upravleniya organizacij // *Kachestvo, innovacii, obrazovanie*. 2011. no. 6. pp. 75–80.
3. Borgardt E.A., Nosova V.M. Sistema kontrolling-menedzhmenta kak innovacija v upravlenii promyshlennoj organizacij // *Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo universiteta*. Serija: Jekonomika i upravlenie. 2014. no. 1. pp. 108–119.
4. Bushueva M.A., Masjuk N.N., Bragina Z.V. Nivelirovanie upravlencheskih disfunkcij kak osnova konfliktno-kompromissnoj metodologii // *Jekonomika i predprinimatelstvo*. 2014. no. 12–3 (53–3). pp. 430–432.
5. Kontrolling kak instrument upravleniya predpriyatijem / pod red. N.G. Danilochkinoj. M.: Juniti, 2009. 280 p.
6. Kontrolling / pod red. A.M. Karminskogo, S.G. Falko. M.: Finansy i statistika, 2006. 336 p.
7. Masjuk N.N., Skotnikov A.E. Adaptacionnyj kontroling na tekstilnom predpriyatii. N.N. Masjuk, A.E. Skotnikov; Federalnoe agentstvo po obrazovaniju Rossijskoj Federacii, Gos. Obrazovatelnoe uchrezhdenie vyssh. prof. obrazovanija «Ivanovskaja gos. tekstilnaja akademija». Ivanovo, 2007.
8. Shank Dzh., Govindaradzhan V. Strategicheskoe upravlenie zatratami. Novye metody uvelichenija konkurentosposobnosti. SPb.: Biznes Mikro, 2012. 288 p.