

4. Черняев А.А. Направления развития агропромышленного производства в ПФО // АПК: экономика, управление. – 2010. – № 6. – С. 9-14.

5. Постановление Правительства РФ «О федеральной целевой программе «Социальное развитие села до 2012 года».

6. Ильичева О.В. Социальное развитие сельских территорий как один из рычагов экономического механизма хозяйствования // Региональная экономика: теория и практика. – 2011. – № 4. – С. 38-43.



УДК 334:35.078

А.В. Ермачков

## ИНТЕГРАЦИЯ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЛИНГА В ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ НА ПРЕДПРИЯТИИ

**Ключевые слова:** контроллинг, менеджмент, принятие решений, информация, показатели, затраты, прибыль, система, оценка, взаимосвязи.

Для эффективного управления современным бизнесом в условиях постоянного увеличения информационных потоков возникает потребность в систематизации, упорядочивании, представлении минимального количества необходимых данных руководителям, не имеющих даже физической возможности в тотальном анализе всех происходящих процессов в организации. Решением этой проблемы служит контроллинг, который можно представить как систему количественных **показателей** и основанных на них экономических **расчётов**, релевантных разработке, принятию и реализации управленческих решений.

В настоящее время не существует единой общепринятой концепции контроллинга, одни авторы отождествляют его со стратегическим управлением [1], другие – с контролем [2] и планированием [3], третьи акцентируют внимание на интеграции всех сфер деятельности предприятия [4], их координации [5].

При этом для последних двух концепций характерны дублирование и отсутствие чёткого разделения функций между менеджером и контроллером. Таким разделителем сфер ответственности могут послужить **показатели**. На входе системы контроллинга поступают цифровые данные систем управленческого учёта, анализа, мониторинга и контроля, а на выходе – конкретные **группы показателей и расчётов**, релевантность которых системе управления определяется самой этой системой (например, приоритет прибыли над рентабельностью).

С целью детального упорядочивания функций системы менеджмента и контроллинга предлагается интеграционная модель принятия управленческих решений, особенностью которой является конвергенция систем менеджмента и контроллинга (рис.). В рассматриваемой модели инициирование принятия решения осуществляется обеими системами. В случае менеджмента речь идёт о незапрограммированных, волевых, форс-мажорных, а также иррациональных решениях руководителей, допускающих диссонанс со стратегией организации, для которых применяются преимущественно социологические и психологические подходы к их принятию. В случае контроллинга используется исключительно классический рациональный подход к принятию решений, при этом сигналами раннего обнаружения в рамках саморегулирующегося контура могут являться неблагоприятная динамика в уже функционирующей контроллинговой комплексной системе оценки деятельности предприятия; поступающие сигналы о потенциальных благоприятных возможностях внешней среды, например, предложения новых заказов; отклонения от плановых величин в уже ранее принятых запрограммированных управленческих решениях. После определения контроллером причины отклонения лицо, принимающее решение (менеджер), производит постановку целей и задач для разрешения ситуации. Далее контроллер устанавливает основной критерий принятия решений, затем разрабатывает соответствующие ему альтернативы, причём для каждой из них он проводит целый ряд прогнозных расчётов как последствий реализации самого решения, так и его влияния на деятельность организации в целом, в том числе и на итоговый финансовый ре-

зультат. Последовательность расчётов одинакова для любого типа управленческого решения (табл. 1). На первом этапе прослеживается влияние затрат, которые нужно понести на прибыль и выручку, затем вычисляются различные виды усечённой себестоимости, например, методом директ-костинг определяются минимальное пороговое значение отпускной цены на продукцию. Если решение предусматривает вложение значительных капиталовложений, то далее проводится ряд специальных инвестиционных расчётов с учётом ранее установленного на 8-м этапе основного критерия. Далее для всех решений осуществляется расчёт влияния на финансовый результат, ликвидность и рентабельность и других показателей. На четвёртом этапе проводятся расчёты текущей и планируемой эффективности использования внутрифирменных ресурсов предприятия, необходимых преимущественно для аспектов решения производственного характера.

Заканчивается цепочка расчётов построением дерева управленческих решений на 14-м этапе, где осуществляются комплексные прогнозные расчёты рисков, создаются математические модели, разрабатываются сценарии будущего поведения для наиболее сложных управленческих ситуаций, имеющих серьёзные последствия для организации, например крупный инвестиционный проект.

Далее менеджер отбирает из предложенных контроллёром альтернативы исходя из своих личных предпочтений и окончательно утверждает только одну, для которой контроллёр вносит соответствующие изменения на уровне стратегии и на уровне текущих планов с учётом допустимого коридора отклонений. После этого дирекция решает организационные вопросы, привлекает экспертов, ведёт переговоры с исполнителями, заинтересованными сторонами для оптимального претворения решения в жизнь. На этапе исполнения решений контроллёр анализирует причины отклонений, используя для этого разработанный ранее классификатор причин отклонений, относит его к соответствующему типу. Если отклонения вызваны несовершенством плановых показателей, то контроллёр проводит их соответствующую корректировку. В случае выявления виновных лиц на предприятии или изменений факторов внешней среды, например, увеличение цен поставщиков, контроллёр передаёт эти данные менеджеру, который, в свою очередь, принимает соответствующие меры. Окончательную оценку реализации решения проводит менеджер,

который в случае неудовлетворения результатами приостанавливает реализацию решения и переформулирует проблему, либо выбирает другую альтернативу, либо даёт распоряжение контроллёру разработать новую.

Для оценки топ-менеджментом компании качества работы и степени вовлечённости в управленческие процессы системы контроллинга предлагается использовать комплексный интегральный показатель  $K$ , включающий результативные показатели системы поддержки контроллинга на ключевых этапах рассматриваемой нами цепочки. Для этого руководители предприятия селективируют наиболее важные уже реализованные ими решения за конкретный период времени (год). Критерии отбора зависят от их предпочтений – это могут быть влияние на прибыль, капиталоемкость, влияние на стратегию и др. Далее для каждого выбранного решения рассчитывается коэффициент  $K$  в баллах, причём в зависимости от его типа устанавливаются удельные веса  $a_n$  каждого составляющего оценки  $k_n$ :

$$K = \sum_{n=1}^m a_n k_n$$

где  $0 < K < 10$ ,  $0 < k_n < 10$ ,  $0 < a_n < 1$ .

В таблице 2 рассмотрен вариант такой оценки для трёх типов наиболее актуальных решений для предприятия – маркетинговых (МК), производственных (ПР) и инвестиционных (И).

Поскольку контроллинг отвечает за проектирование информационной системы на предприятии, на этапе оценки данных управленческого учёта  $k_1$  анализируются степень детализации, сопоставимость данных, соответствие решаемой проблеме поступающей информации, организация учёта затрат по видам, местам возникновения, продуктам и т. д. При оценке показателя  $k_2$  принимаются во внимание своевременность, оперативность реагирования системы контроля на изменения, состав контролируемых параметров бюджетирования, формирование механизма ответственности за достижение целевых показателей, количество неверно найденных причин отклонений и др. Если в должностные обязанности контроллёра входит не только координация, систематизация и методологическая поддержка процессов планирования и контроля, но и непосредственно установление плановых показателей, то в этом случае оцениваются их достоверность, количество корректировок, связанных с ошибочным их установлением и др.

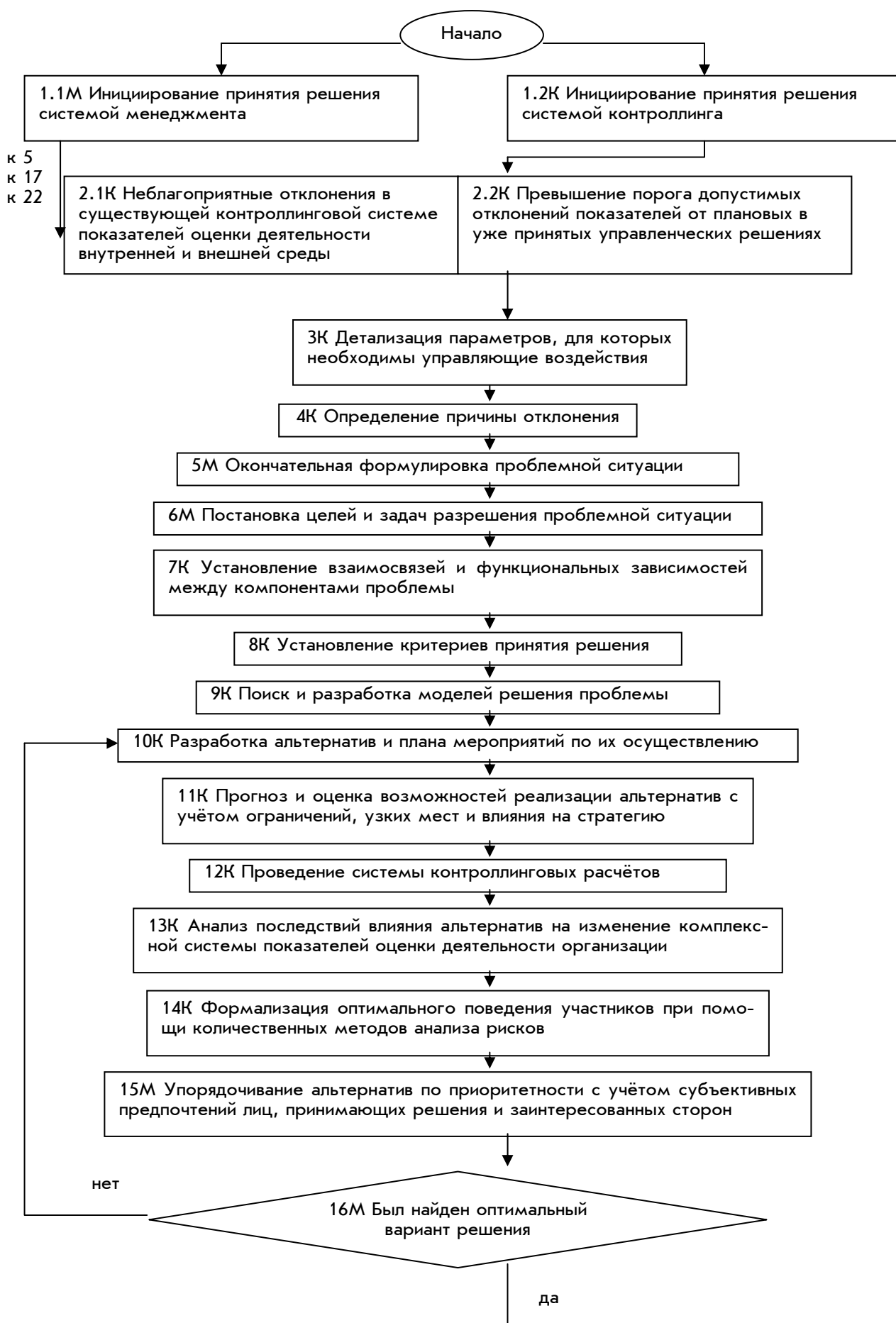


Рис. Модель управленческих решений с участием системы менеджмента и контроллинга: М – сфера ответственности менеджера; К – контроллёра (окончание см. на с. 92)

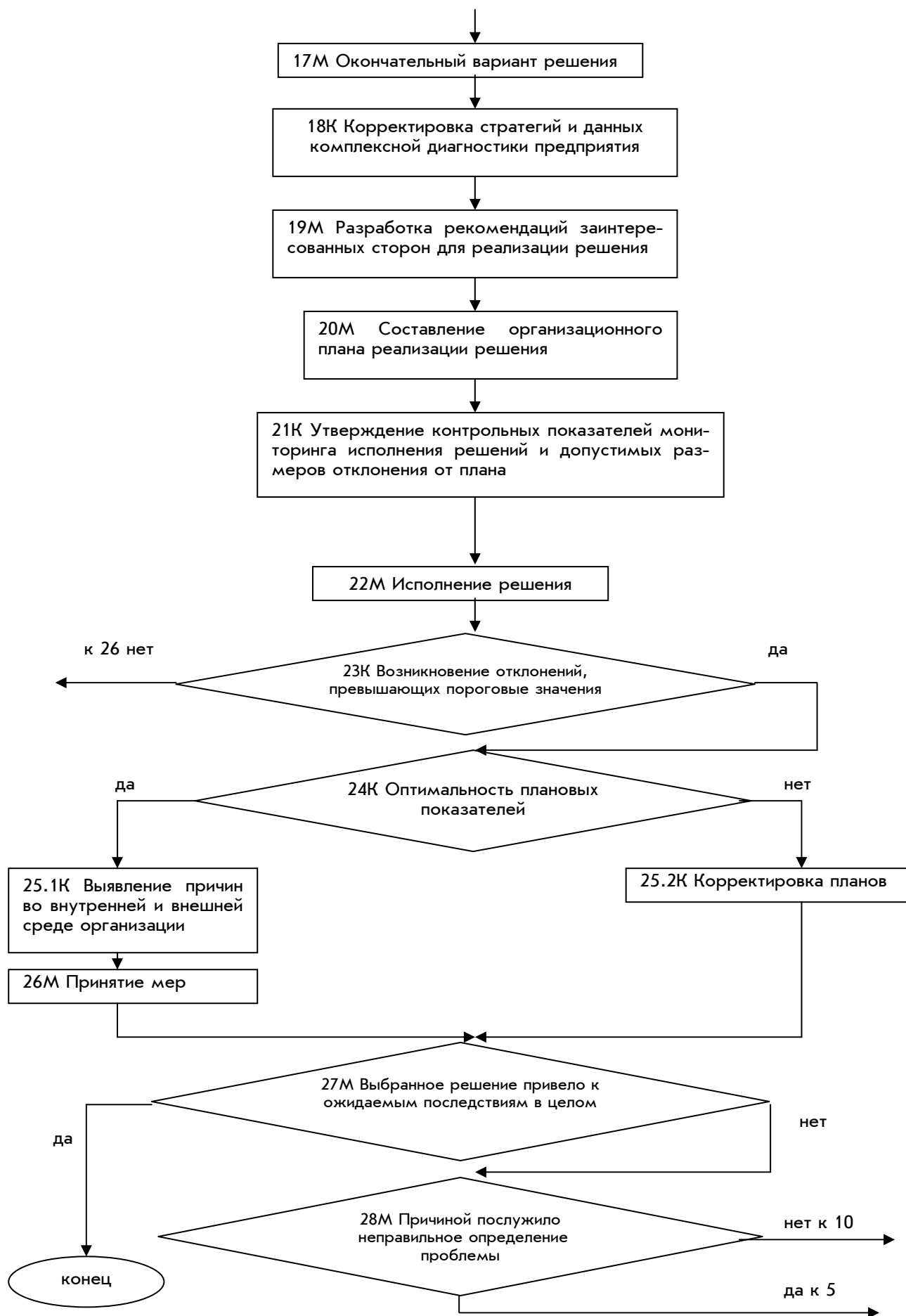


Рис. Окончание (начало см. на с. 91)

Таблица 1

Инструменты контроллинга на различных этапах предлагаемой модели

2.1, 13, 18	Системы показателей комплексного анализа хозяйственной деятельности, системы Du-Pont, RL, сбалансированная система показателей BSC, диагностика по слабым сигналам, экономическая добавленная стоимость ЭДС, Z-счёт Альтмана и др.
2.2, 25.1	Факторный анализ отклонений прибыли, выручки, затрат. Отклонения по количеству, стоимости, эффективности. Бюджетирование. Standard cost и метод нормативной себестоимости.
7	Корреляционно-регрессионный анализ, системный анализ, коэффициенты эластичности и детерминации
8	ABC- и XYZ-анализ, удельная и относительная маржинальная прибыль, упущенная выгода, целевые затраты, рыночные цены, benchmarking, срок окупаемости или учётная норма прибыли инвестиционных проектов
11	Анализ использования производственных мощностей, поиск «узких мест», линейное программирование
12	<b>1. Расчёты затрат и прибыли:</b> CVP-анализ, direct cost, маржинальный доход, маржинальная и операционная прибыль, target cost, производственная себестоимость, анализ цепочки ценностей, уровень производственного ливериджа, построение функции производственных затрат, калькулирование затрат полного жизненного цикла продукта и др. <b>2. Расчёты инвестиций:</b> статистические (окупаемость, рентабельность) и динамические методы (NPV, IRR, DPP, MIRR, NTV, аннуитет и др.) <b>3. Финансовые расчёты:</b> cash flow, рентабельность активов и капитала, коэффициенты ликвидности, манёвренности, платежеспособности, балансовый расчёт, ставка дисконтирования <b>4. Расчёты экономической эффективности:</b> соотношение в темпах изменения активов, выручки и прибыли, производительность труда, ресурсоотдача, оборачиваемость средств труда, расчёт экстенсивных и интенсивных резервов производства, ФСА, детерминированный факторный анализ и др.
14	Казуальные методы прогнозирования, дерево решений, математическое ожидание, теория исследования операций, теория вероятности, анализ чувствительности, метод Монте-Карло, критерии оптимального выбора решения

Таблица 2

Важность показателей качества работы системы контроллинга для разных типов управленческих решений

Оцениваемые показатели $k_1... k_n$	$a_n$ (%) для типов решений		
	МК	ПР	И
Исходные данные управленческого учёта ( $k_1$ )	10	20	5
Система мониторинга отклонений и их причин ( $k_2$ )	15	5	5
Система оценки предприятия в диагностике слабых сигналов ( $k_3$ )	5	10	0
Нахождение количественных взаимосвязей, в т. ч. неочевидных ( $k_4$ )	5	5	5
Установление правильных критериев принятия решения ( $k_5$ )	20	5	20
Расчёты затрат и плановой неполной себестоимости ( $k_6$ )	30	15	10
Финансовые расчёты для принимаемого решения ( $k_7$ )	5	5	20
Расчёты экономической эффективности ( $k_8$ )	0	30	5
Построение экономико-математических моделей для альтернатив ( $k_9$ )	10	5	30
Всего	100	100	100

Показатель  $k_3$  характеризует степень охвата и своевременную диагностику всех сторон деятельности компании, контроль соответствия плановых и фактических показателей подразделений общефирменной стратегии. Остальные шесть параметров оценки связаны с адекватным выбором инструментов расчёта итоговых показателей рассматриваемой проблемы, причём в зависимости от характера принимаемого решения удельный вес этих групп методов различается. Например, при разработке маркетингового решения в области формирования производственной программы наибольшее количество баллов может получить показатель расчётов затрат и себестоимости  $k_6$  – 3 из 10 возможных. Касается нахо-

ждения логических и математических взаимосвязей между показателями внутри проблемы ( $k_4$ ), то здесь приоритет в оценке отдаётся нахождению неочевидных зависимостей, в том числе между немонетарными показателями, а также их влиянию на другие решения.

Таким образом, практическая реализация на предприятии интеграции двух концепций – теории конфигурации для принятия решений и контроллинга, ориентированного на систему управления, позволяют при эффективном функционировании информационных моделей последней автоматизировать процесс управления, свести к минимуму вмешательство руководства в оперативную дея-

тельность компании, а также сократить долю случайных, стихийных решений.

**Библиографический список**

1. Ивашкевич В.Б. Бухгалтерский управленческий учёт: учебник для вузов. – М.: Экономистъ, 2004. – 638 с.

2. Петров А.Н. Стратегический менеджмент / под ред. А.Н. Петрова. – СПб.: Питер, 2005. – 496 с.

3. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / пер. с нем.; под ред. и с предисл. А.А. Туркача, Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 800 с.

4. Санин М.К. Управленческий учёт: учебное пособие. – СПб.: СПбГУ ИТМО, 2010. – 80 с.

5. Хорват П. Концепция контроллинга: Управленческий учёт. Система отчётности. Бюджетирование / пер. с нем. – М.: Альпина Бизнес брукс, 2006. – 269 с.



УДК 65.271:65.32

**К.А. Жичкин,  
Т.В. Шумилина**

**НЕОБХОДИМОСТЬ УСИЛЕНИЯ АДРЕСНОСТИ  
ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОДДЕРЖКИ  
СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО СТРАХОВАНИЯ**

***Ключевые слова:** сельскохозяйственное страхование, страхование урожая, государственная поддержка, инфляция, смешанное субсидирование.*

**Введение**

В последнее десятилетие сельскохозяйственное страхование признается одним из наиболее действенных инструментов управления рисками в аграрной сфере и является важнейшим финансовым механизмом обеспечения непрерывности воспроизводственных процессов в агропромышленном комплексе России.

**Цель исследования** – рассмотрение основных причин, сдерживающих развитие страхования рисков сельскохозяйственных предприятий и разработка предложений по усилению адресности его государственной поддержки.

**Обсуждение**

Государство, стимулируя сельских товаропроизводителей в страховании урожая сельскохозяйственных культур, стремится

высвободить государственный бюджет от нежелательных расходов в части компенсации ущерба хозяйствам, пострадавшим от стихийных бедствий и других негативных явлений. Так, до 2004 г. Правительство РФ через МЧС ежегодно выделяло средства на оказание финансовой помощи пострадавшим от стихийных бедствий сельскохозяйственным производителям, однако возместить всем пострадавшим хозяйствам убытки в значительном объеме государство не в состоянии, да и принципы выделения средств федерального бюджета на эти цели были не эффективны. В связи с этим встал вопрос о построении системы страховой защиты с государственной поддержкой по доступной цене, способной покрыть ущерб всем агропроизводителям, причиненный воздействием стихийных природных явлений [1]. Таким образом, государство в большей степени ориентирует аграрных производителей в использовании рыночных механизмов хозяйствования в управлении сельскохозяйственными рисками. В настоящее время Правительство РФ, основываясь на действующих