



ISSN 2073-6258

УЧЕННЫЕ ЗАПИСКИ
Российской академии предпринимательства

РОЛЬ И МЕСТО ЦИВИЛИЗОВАННОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В ЭКОНОМИКЕ РОССИИ

Сборник научных трудов

**Включен в Перечень ведущих рецензируемых
научных журналов и изданий, рекомендованных ВАК
Министерства образования и науки Российской Федерации**

Москва
2013

ББК 65.9(2Рос)
УДК 330.35
УДК 340.1
У 68

Рецензент:
доктор экономических наук, профессор,
Заслуженный экономист Российской Федерации
Н. И. Аристер

Редакционный совет:

Балабанов В. С. – д.э.н., профессор, Заслуженный деятель науки РФ, Российская академия предпринимательства (гл. редактор)
Айбазов Р. У. – д.ю.н., профессор
Власов А. А. – д.ю.н., профессор, Российская академия адвокатуры и нотариата
Журавлев Г. Т. – д.э.н., д.ф.н., Российская академия предпринимательства
Лехто Юха – кандидат общественных (политических) наук, директор ООО «Transacta Consalting», Финляндия
Ремишова Анна – к.ф.н., Университет им. Я.Коменского, Словакия
Суйц В. П. – д.э.н., профессор, заслуженный профессор МГУ им. М.В. Ломоносова
Чупров В. И. – д.с.н., профессор, Заслуженный деятель науки РФ, Институт социально-политических исследований РАН
Юлдашев Р. Т. – д.э.н., профессор, академик РАЕН, МГИМО
Яковлев В. М. – д.э.н., профессор, РАГСИНХ при Президенте РФ
Яновский Р. Г. – д.ф.н., профессор, член-корреспондент РАН
Яхьяев М. А. – д.э.н., профессор, Заслуженный деятель науки Республики Дагестан, Российская академия предпринимательства

Редакционная коллегия:

Ахметов Л. А. – д.э.н., профессор, Российская академия предпринимательства
Балабанова А. В. – д.э.н., профессор, Российская академия предпринимательства
Бандурин В. В. – д.э.н., МГУУ Правительства Москвы
Бараненко С. П. – д.э.н., профессор, Российская академия предпринимательства
Гусов А. З. – д.э.н., профессор, Российская академия предпринимательства
Киселев В. В. – д.э.н., профессор, Российская академия предпринимательства
Кузнецова Е. И. – д.э.н., профессор, Московский университет МВД РФ
Ляников Н. В. – д.э.н., профессор, Российская академия предпринимательства
Русавская А. В. – д.э.н., доцент, Российская академия предпринимательства
Цыганов А. А. – д.э.н., профессор, Финансовый университет при Правительстве РФ

Насыров И. Н.
доктор экономических наук, профессор,
Набережночелнинский институт (филиал) КФУ

Вячина И. Н.
кандидат экономических наук, доцент,
Набережночелнинский институт (филиал) КФУ

Хайруллина Ф. Х.
кандидат педагогических наук, доцент,
Набережночелнинский институт (филиал) КФУ

Возможность применения контроллинга для управления прибылью предприятия

В связи с незрелостью системы контроллинга на крупных промышленных предприятиях предложено начать ее разработку с контроллинга прибыли. Изложены основные принципы, используемые при контроллинге прибыли в современных российских условиях хозяйствования. Обязательной частью системы должна быть оперативная оценка эффективности деятельности предприятия.

Ключевые слова: контроллинг, прибыль, контроль, предприятие, принципы, управление.

The possibility of controlling using for enterprise profit management

Due to immaturity of controlling system at large industrial enterprises it has been suggested to start the development from profit controlling. There have been described the main principles used in profit controlling in Russia's current economic environment. The obligatory part of the system should be an operative evaluation of efficiency of the enterprise business activity.

Keywords: controlling, profit, control, enterprise, principles, management.

В последние годы в практике стран с развитой рыночной экономикой широкое распространение получила новая прогрессивная комплексная система внутреннего контроля, организуемая в компаниях и фирмах, которая называется «контроллинг». Концепция контроллинга была разработана в 80-е годы как средство активного предотвращения кризисных ситуаций, приводящих предприятие к банкротству, которая ориентирована на «узкие места». Узкое место – наиболее слабое место предприятия. «Узким местом» может быть рынок сбыта, производство, ликвидность и др. Задача службы контроллинга заключается в поиске и ликвидации экономическими мерами «узких мест» [4].

В современной экономической науке по контроллингу имеется ряд других определений, близких по существу. По А. Дайле контроллинг — это, в первую очередь, проверка правильности управленческого планирования, управленческого учёта и управленческого анализа, и самое главное, управленческого контроля затрат и принятия эффективных управленческих решений [3].

А как пишут А.М. Карминский и др. [4] «контроллинг — это руководство, регулирование, управление и контроль. В основе этой новой концепции системного управления организацией лежит стремление обеспечить успешное функционирование организационной системы (предприятий, торговых фирм, банков и др.) в долгосрочной перспективе». Как видно из этого, здесь предназначение контроллинга показывается более широко, чем в его определении.

Иногда «контроллинг» ассоциируется со словом «контроль», но это отличное и даже противоположное по смыслу понятие. Контроль направлен в прошлое, на выяснение времени ошибок и просчетов, а контроллинг — это управление будущим для обеспечения длительного функционирования предприятия и его структурных единиц. *Контроллинг* — это функционально обособленное направление экономической работы на предприятии, связанное с реализацией финансово-экономической комментирующей функции в менеджменте для принятия оперативных и стратегических управленческих решений. Основная цель контроллинга — ориентация управленческого процесса на достижение целей, стоящих перед предприятием [5].

Однако даже на таких крупных промышленных предприятиях как КамАЗ контроллинг применяется в крайне усеченном виде. Поэтому целью нашей работы является разработка контроллинга на предприятии в современных условиях хозяйствования.

В научной и учебной литературе традиционно все концепции контроллинга принято делить на три группы.

1. Контроллинг понимается как функция, интегрированная в систему бухгалтерского учета. При этом основное внимание в ходе экономического анализа сосредоточивается на показателях результатов деятельности предприятия, выраженных в денежном измерении. В данной концепции доминирует ориентация на общие финансовые результаты, без учета вклада каждого подразделения фирмы в совокупные итоги и без учета дифференциации результатов функционирования отдельных подразделений и служб предприятия. Главная особенность данной концепции контроллинга заключается в том, что он ориентирован лишь на прошлую динамику и на текущие задачи менеджмента [2].

2. Концепция контроллинга, основанная на приоритетной ориентации контроллинга на обеспечение служб менеджмента информацией, необходимой для принятия решений. Такая информация является комплексной, охватывает качественные и количественные аспекты деятельности предприятия, представлена различными видами показателей, содержит данные о прошлом, настоящем и планируемом или прогнозируемом будущем, т.е. становится инструментом обеспечения всего информационного поля системы управления организацией.

3. Концепция контроллинга, ориентированная на управление с акцентом на координацию, или планирование и контроль.

Каждая из перечисленных концепций контроллинга носит ограниченный, частный характер и соответствует начальным этапам и раннему опыту внедрения контроллинга в практику управленческой деятельности.

Более зрелая и завершенная интерпретация сущности контроллинга выражена в современной концепции, которая предусматривает использование контроллинга как инструмента, обеспечивающего ликвидацию узких мест в деятельности организации и ориентированного на будущее в соответствии с поставленными стратегическими целями предприятия. При таком понимании контроллинга он задействован на всех стадиях управленческого процесса, конечной целью которого является обеспечение конкурентоспособности и прибыльности предприятия [2].

Так как главным объектом контроллинга является прибыль предприятия, в общей его системе можно выделить центральный блок — «контроллинг прибыли». Его содержание можно сформулировать следующим образом:

«Контроллинг прибыли представляет собой систему внутреннего контроля, обеспечивающую концентрацию контрольных действий на наиболее приоритетных направлениях формирования и использования прибыли предприятия, своевременное выявление отклонений фактических результатов от предусмотренных и принятие оперативных управленческих решений по выполнению установленных заданий».

Построение системы контроллинга на предприятии базируется на определенных принципах контроллинга прибыли:

Направленность системы контроллинга на реализацию разработанной на предприятии стратегии управления прибылью. Для того чтобы быть эффективным контроллинг прибыли должен носить стратегический характер [1].

Обеспечение многофункциональности контроллинга прибыли. Он должен обеспечивать контроль приоритетных показателей прибыли не

только по предприятию в целом, но и в разрезе отдельных его центров ответственности, предусматривать возможность сравнения контролируемых показателей со среднеотраслевыми, обеспечивать взаимосвязь контролируемых показателей прибыли с другими важнейшими показателями хозяйственной деятельности предприятия.

Ориентированность контроллинга прибыли на количественные стандарты. Эффективность контрольных действий значительно возрастает, если контролируемые стандарты деятельности выражены конкретными количественными показателями.

Соответствие методов контроллинга специфике методов анализа и планирования прибыли. В процессе организации внутреннего контроля прибыли необходимо ориентироваться на весь арсенал ранее рассмотренных систем и методов ее планирования и анализа.

Своевременность операций контроллинга. Эта своевременность заключается не в высокой скорости или частоте осуществления контрольных функций, а в адекватности периодов контрольных действий периоду осуществления отдельных операций, связанных с формированием и использованием прибыли.

Гибкость построения контроллинга. Без достаточной степени гибкости система контроллинга не будет эффективной даже в тех областях контроля формирования и использования прибыли, для которых она изначально строилась.

Простота построения контроллинга. Простейшие формы и методы внутреннего контроля прибыли, построенного в соответствии с его целями, требуют меньших усилий контролирующих менеджеров и, как правило, более экономичны.

Экономичность контроллинга. Затраты по осуществлению контроллинга прибыли должны быть минимизированы с позиций адекватности эффекту этого контроля.

Принципы построения системы контроллинга прибыли на предприятии представлены на рисунке.

С учетом перечисленных требований контролинг прибыли на предприятии строится по следующим основным этапам:

1. Определение объекта контроллинга. Объектом контроллинга прибыли являются управленческие решения по основным аспектам ее формирования, распределения и использования на предприятии.

2. Определение видов и сферы контроллинга. В соответствии с концепцией построения системы контроллинга, он подразделяется на следующие основные виды: стратегический контролинг, текущий контролинг, оперативный контролинг. Каждому из перечисленных ви-

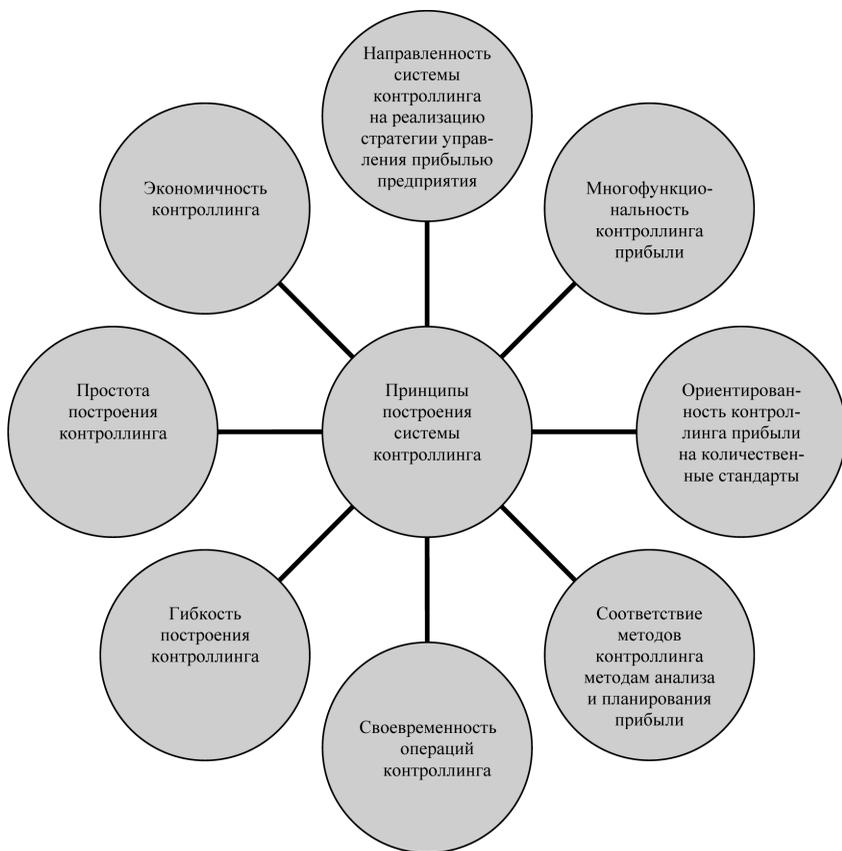


Рис. Состав основных принципов построения системы контроллинга прибыли на предприятии

дов контроллинга должна соответствовать определенная его сфера и периодичность осуществления его функций [1].

3. Формирование системы приоритетов контролируемых показателей. Вся система показателей, входящих в сферу каждого вида контроллинга прибыли, ранжируется по значимости.

В таблице приведены основные характеристики отдельных видов контроллинга прибыли на предприятии.

Внедрение на предприятиях системы контроллинга прибыли позволит существенно повысить эффективность всего процесса управления финансовой деятельностью предприятия.

Характеристика отдельных видов контроллинга прибыли на предприятии

Виды контроллинга прибыли	Основная сфера контроллинга	Основной контрольный период
Стратегический контроллинг	Контроль политики управления прибылью и ее целевых стратегических показателей	Квартал; год
Текущий контроллинг	Контроль текущих планов формирования и использования прибыли	Месяц; квартал
Оперативный контроллинг	Контроль бюджетов	Неделя; декада; месяц

Эти же виды контроллинга будут полезны и для банков, т.к. в них акцент пока делается только на контроле, который включает в себя решение задач финансового анализа, контроля и оптимизации использования финансовых средств и источников, среди которых:

- финансовый контроллинг, в том числе контроль нормативов и индексов, финансовых потоков, прибыльности и себестоимости, рыночных тенденций и конкуренции;
- контроль исполнения, включая контроль качества и рентабельности, предоставления услуг подразделениями и филиалами;
- оперативное управление денежными потоками и временно свободными средствами;
- управление проектами, в том числе инвестиционными;
- мониторинг, анализ и прогноз внешней среды, включая моделирование влияния изменения внешней конъюнктуры, динамики рыночных тенденций, поведения партнеров и конкурентов, развития новых продуктов, услуг, инструментов.

В рамках системы контроллинга определяется как и когда следует планировать, а также оценивается возможность реализации запланированных действий.

Следовательно, своевременная оценка эффективности хозяйственной деятельности предприятия является необходимым условием грамотного принятия управленческих и предпринимательских решений. Можно сделать вывод, что контроллинг прибыли – это обязательная часть системы решения комплекса задач, связанных с наблюдением, планированием, анализом и эффективным управлением, направленная на поступательное, экономичное и рентабельное развитие предприятия.

Однако необходимость контроллинга прибыли связана еще с одной проблемой – двойным налогообложением. Прибыль сначала облагается налогом по ставке 20%, после чего чистая прибыль, распреде-

ляемая в виде дивидендов, еще раз облагается по ставке 9%. Суммарное налоговое бремя на прибыль составляет 27,2%.

В свете данной проблемы предприятия ищут различные варианты уменьшения своих налоговых отчислений. Наиболее радикальный из них – регистрация предприятия в оффшорной зоне. Но последние события на Кипре показали его уязвимость. Второй вариант, который до сих пор применялся КамаЗом, это отсутствие прибыли, а также невыплата дивидендов. При этом всегда возникал вопрос – а зачем нужны такие управленцы, которые никак не могут вывести предприятие на прибыльный режим работы? Поэтому был выбран третий вариант, по которому сейчас пошел КамаЗ, – передача производства комплекующих зарубежным партнерам, а себе оставление функции держателя имени титульного производителя.

Такие варианты применялись и продолжают применяться не только частными, но и государственными предприятиями. При этом экономике нашей страны был нанесен и до сих пор наносится колоссальный ущерб. Государственное экономическое развитие прекратилось, вместо этого обозначилась перспектива экономического кризиса. Поэтому в настоящее время руководство страны срочно предпринимает экстраординарные шаги типа установление для предприятий обязательной доли распределения чистой прибыли в виде дивидендов, обязанности приобретения управленцами государственных корпораций доли акций в них и т.д.

Таким образом, в этих условиях существенно возрастает возможность максимально эффективного применения контроллинга для управления прибылью на предприятии. Наш вклад в его развитие оформлен в форме заявки № 14-02-00453 в Российский гуманитарный научный фонд, зарегистрированной 12.09.2013 г. от Республики Татарстан Приволжского федерального округа, на тему «Исследование проблемы двойного налогообложения прибыли собственников организации».

Используемые источники

1. Бланк, И.А. Управление прибылью. 3-е изд. М.: Ника-Центр, 2007.
2. Гладченко, Т.Н. Контроллинг: конспект лекций. Донецк: Дон ГУУ, 2008.
3. Дайле, А. Практика контроллинга / Пер. с нем. М.: Финансы и статистика, 2003.
4. Карминский, А.М. Контроллинг в бизнесе. М.: Финансы и статистика, 2002.
5. Теплякова, Т.Ю. Контроллинг: Учебное пособие. Ульяновск: УлГТУ, 2010.

Под общей редакцией
доктора экономических наук, профессора,
Заслуженного деятеля науки РФ
В. С. Балабанова

У 68 Ученые записки: Роль и место цивилизованного предпринимательства в экономике России: Сб. науч. трудов. Вып. XXXVII/ Под общей ред. В.С. Балабанова. М.: Российская Академия предпринимательства; Агентство печати «Наука и образование», 2013. – 468 с.

ISBN 978-5-903893-50-8

В сборнике представлены статьи профессорско-преподавательского состава, соискателей Российской Академии предпринимательства и отечественных ученых, тесно сотрудничающих с Академией на протяжении многих лет.

ББК 65.9(2Рос)
УДК 330.35

Научное издание

Серия

«Ученые записки Российской Академии предпринимательства»

**РОЛЬ И МЕСТО
ЦИВИЛИЗОВАННОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА
В ЭКОНОМИКЕ РОССИИ**

Сборник научных трудов

Выпуск XXXVII

Под общей редакцией В.С. Балабанова

Свидетельство о регистрации средства массовой информации
в Министерстве РФ по делам печати, телерадиовещания и средств массовой
коммуникации **ПИ № 77 – 17478 от 18 февраля 2004 года.**

Подписано в печать 02.12.13

Формат бумаги 60x90 ¹/₁₆. Гарнитура «Newton7С, TextBookС»

Объем 27,20 усл. печ. л. Тираж 1000 экз.

Издательство Агентство печати «Наука и образование»

105005, г. Москва, ул. Радио, 14

(499)265-65-03, www.rusacad.ru, info@rusacad.ru