

По управленческому (экономическому) учету: 1) рекомендации по калькулированию и ценообразованию по основным факторным группам технико-экономического, организационного, рыночного и иного порядка, калькулированию по центрам затрат (центрам ответственности), калькулированию и ценообразованию по принципам маржи покрытия; калькулированию себестоимости продукции на основе выделения в учете прямых (переменных) и постоянных издержек, распределению накладных расходов по методам “направляющих” затрат (activity-based costing), “последовательного” (step-down costing) распределения и другим, калькулированию стоимости информации, которая используется для принятия управленческих решений; 2) рекомендации по внутрифирменному бухгалтерскому планированию. Этот особый вид планирования основан на использовании чисто бухгалтерских методов формирования информации. Он позволяет выполнять группировку плановых показателей по методологии двойной записи на счетах в разрезе баланса, отчета о прибылях (убытках) и отчета о денежных потоках предприятия.

Сформированная таким образом плановая информация позволяет обеспечивать высокую степень сравнимости отчетных и плановых данных.

Оценивая долгосрочную перспективу бухгалтерской профессии, можно предположить ее исчезновение в нынешнем виде, когда основной объем рабочего времени занимают рутинные операции по фиксации первичной информации и ее синтетической обработке. С большей долей уверенности можно утверждать, что в ближайших 5—10 лет развитие компьютерных технологий, средств автоматизации и сканирования освободят человека от необходимости выполнять механические процедуры и в бюджете рабочего времени бухгалтера произойдет перераспределение в пользу творческих аналитических и управленческих функций. Количественный спрос на бухгалтеров упадет, а качественный увеличится.

*Я. Витковскис,*  
Латвийский университет

## ПОИСК МЕСТА КОНТРОЛЛИНГА

Контроллинг в практике нашего хозяйствования появляется в последние годы, несмотря на то, что в Европе и США основные принципы и приемы этого метода известны уже несколько десятилетий и о нем написано немало публикаций [2:5]. Изначально контроллинг проявляется как синтез функций производства и обеспечения качества. Контроллинг можно определить как контроль издержек и рекомендации по принятию решений или как перераспределение функций управления и последующее их обеспечение в другом составе во имя достижения цели организации. Или же – контроллинг есть комплексная система информации для поддержки управления предприятием.

Разные толкования этого явления объясняются его сравнительной новизной и универсальностью, находящегося между формальными методами контроля, с одной стороны, и нетрадиционными, такими, как финансовый

менеджмент и управленческий учет — с другой. Последний нередко приравнивают к контроллингу. С точки зрения процесса сбора и обработки информации сходство неоспоримо, так как цели одни и те же. Однако все зависит оттого, кто определяет цель того или иного метода (в сущности одной из функций управления) — управленческого учета и контроллинга.

Если систему целей управленческого учета в основном определяет руководитель организации, то цели и подцели контроллинга формируют специально назначенные и подготовленные люди. В первом случае учет как бы подстраивается под желания руководителя, во втором — информационная система контроллинга разрабатывается специалистами как бы независимо от руководителя.

Рекомендации контроллинга носят характер проекта решения для руководителей различного уровня в организации. Руководителю остается только выбрать вариант решения и одобрить его. Таким образом, контроллинг носит строго целевой системный характер. Это положение хорошо иллюстрируется в некоторых работах [3; 4].

Следует отметить, что контроллинг как систему целесообразно организовать на крупных предприятиях с широкой номенклатурой продукции [3; 5]. По мнению автора, на малых и средних предприятиях функцию контроллинга целесообразно сосредоточить в руках бухгалтера-аналитика или финансового менеджера. На предприятиях с узкой номенклатурой продукции, особенно монопродуктовых, а также на торговых предприятиях контроллинг может быть реализован менеджментом по маркетингу.

Опыт хозяйствования в стране показывает, что функция контроллинга интуитивно, неорганизованно осуществляется на многих предприятиях и часто — незаконными методами. Разве уклонение от налогов, фиктивное спонсорство и т.д. не есть контроллинг (на деле, правда) противозаконный? В процессе становления рыночных отношений предприятия используют все методы повышения прибыльности, ликвидности и т.д.

Упорядочение экономического законодательства, повышение ответственности контроля и уровня знаний о контроллинге позволит ему стать действенным инструментом управления коммерческими структурами, и не только. Принципы контроллинга могут быть использованы также. И в некоммерческих организациях с целью минимизации ограниченных затрат.

## Литература

1. Adam, Everett E. *Production and Operations Management: Concept, Models and Behavior*. 4<sup>th</sup> ed. Englewoods Cliffs: Prentice-Hall, 1989. — XVII, 620 p.

2. Карминский А.М. и др. *Контроллинг в бизнесе*. — М.: Финансы и статистика, 1998, 1998. — 252 с.

3. *Курс для высшего управленческого персонала*. / Сокр. пер. с англ. — М.: Экономика, 1970. — 808 с.

4. Риггс Дж. *Производственные системы: планирование, анализ, контроль* / Сокр. пер. с англ. — М.: Прогресс, 1972. — 340 с.

Хан Д. Пик. *Планирование и контроль: концепция контроллинга*. / Пер. с нем. — М.: Финансы и статистика, 1997. — 800 с.