

# Контроллинг и управление прибылью

**Владимир АНОСОВ,**  
кандидат экономических наук,  
доцент БГЭУ

Главные концептуальные подходы, применяемые в контроллинге, базируются на том, что основным источником получения прибыли в условиях рынка является оптимизация постоянных затрат.

При этом предполагается, что издержки производства по методу отнесения их на стоимость производимой продукции могут быть подразделены на:

► **прямые (переменные)** – издержки, которые могут быть непосредственно отнесены на стоимость производимой продукции: заработная плата сдельщиков на немеханизированных работах и связанные с ней отчисления на социальные нужды, а также материальные затраты;

► **постоянные** – расходы, связанные с управлением и обслуживанием производства, которые не могут быть отнесены на себестоимость штуки товара прямо.

Практика организации рыночных отношений показывает, что возможности наращивания объемов производства (продаж) в экономии затрат и прибыли ограничены. Главным фактором, сдерживающим прирост доходности (прибыльнос-

ти), являются цены на энергоресурсы, отпускаемые сверх лимита. В ряде случаев они превышают экономию постоянных затрат (действуют повышающие коэффициенты к базовой цене, применяется особый порядок отнесения затрат на стоимость товаров, работ, услуг).

Тем не менее в современных условиях объемы производства (продаж) оказывают существенное влияние на финансовые результаты, позволяя управлять ими, как в зарубежных фирмах, так и на отечественных предприятиях.

Очевидно, добиваться прогнозируемого результата по увеличению прибыли удастся при управлении затратами на отдельные изделия и производства. В этом случае могут быть применены методические подходы и технологии контроллинга.

Методы отнесения маржинальной прибыли на стоимость изделий в многономенклатурном производстве представлены в таблице 1.

Приведенный расчет не только позволяет пересмотреть вклад отдельных видов продукции в достижение конечных результатов, но и создать информационные условия прямого отнесения постоянных затрат на счет 90 «Реализация» (Инструкция Министерства финан-

сов «Расходы организации», минуя счета основного производства. Для реализации этих возможностей, на наш взгляд, необходимо:

► уточнить термин «Управленческие расходы», применяемый ныне в соответствии с названной Инструкцией для характеристики постоянных расходов;

► скорректировать структуру входящих в постоянные расходы затрат, включив в них амортизационные отчисления по используемому оборудованию, расходы на оплату труда рабочих-повременщиков и соответствующие отчисления на социальные нужды.

Осуществление этих мер позволит объективно оценить общее влияние постоянных затрат на изменение себестоимости и прибыли, а также уточнить вклад отдельных производственных подразделений в формирование маржинальной прибыли предприятия.

Пример, представленный в таблице 2, раскрывает методологию корректировки величины маржинальной прибыли по видам продукции с учетом условий и особенностей производства.

Аналогичным образом постоянные затраты могут быть скорректированы на величину реально потребляемых услуг вспомогательных и обслуживающих производств.

Их продукцию, работы, услуги можно отнести к категории переменных (прямых) затрат. Однако из-за отсутствия датчиков, счетчиков и другой измерительной аппаратуры снижается действенность применяемых в основном производстве передовых управленческих технологий. Думается, для решения этой проблемы

Таблица 1

## Формирование маржинальной прибыли в многономенклатурном производстве

Показатели	Изделия			
	A	B	C	D
Цена единицы, тыс. руб.	50	70	30	50
Прямые затраты, тыс. руб.	30	40	8	25
Маржинальная прибыль, тыс. руб.	20	30	22	25
Объем реализации продукции, тыс. руб.	2000	2500	800	1400
Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	100000	175000	24000	70000
Переменные затраты на весь выпуск, тыс. руб.	60000	100000	6400	35000
Маржинальная прибыль на весь выпуск, тыс. руб.	40000	75000	17600	35000
Маржинальная прибыль по предприятию - всего, тыс. руб.	167600			
в том числе: постоянные затраты	78600			
финансовый результат (прибыль) - всего, тыс. руб.	89000			
Ранжирование продукции по степени доходности	2	1	4	3

Таблица 2

## Корректировка величины маржинальной прибыли по производимым изделиям

Показатели	Группы продукции					Всего
	A		B		C	
	A <sub>1</sub>	A <sub>2</sub>	B <sub>1</sub>	B <sub>2</sub>	C <sub>1</sub>	
Выручка от реализации продукции, млн. руб.	2000	1760	720	1440	1280	7200
Прямые затраты - всего, млн. руб.	1250	1060	520	690	480	4000
в том числе: прямая заработная плата, млн. руб.	100	150	300	400	350	1300
Маржинальная прибыль - 1 (стр.1-2), млн. руб.	750	700	200	750	800	3200
Постоянные издержки, которые можно отнести на отдельные виды продукции (расходы по содержанию оборудования, арендная плата по арендованному имуществу, расходы на оплату труда рабочих-повременщиков и т.п.), млн. руб.	350	100	300	50	100	900
Маржинальная прибыль - 2 (стр. 3- 4), млн. руб.	400	600	100	700	700	2300

требуется не только создание производственно-технических предпосылок, но и нормативного хозяйства. Применяемые нормы энерго-, электропотребления и водоснабжения должны ориентироваться на передовые предприятия отрасли и достижения конкурентов.

Под нормативом затрат, на наш взгляд, следует понимать оптимальный уровень расходов, который принимается в качестве эталона для оценки работы коллективов и отдельных работников (центров финансовой ответственности) и может быть использован при

организации их материального поощрения.

Серьезной методологической проблемой совершенствования управления затратами является калькулирование стоимости продукции, работ, услуг вспомогательных и обслуживающих производств.



**Рис. 1. Блок-схема организации бюджетирования расходов внутри предприятия**

Наглядно ее суть проявляется при определении цены ремонтных услуг.

Недостатком подобной модели является отсутствие учета стоимости используемых материалов и запасных частей, невозможность прогнозирования количества аварийных ситуаций и ущерба от них, а также расчета требуемых для этого ресурсов. Устранить эти противоречия могли бы типовые сметы по видам ремонтных работ либо ремонтных работ в определенном диапазоне трудоемкости.

Дифференциация маржинальной прибыли по группам изделий позволяет выявить причины изменения расходов и прибыли, сформировать так называемые центры ответственности, занимающиеся их управлением, наметить конкретные мероприятия по наращиванию выпуска и продаж изделий, пользующихся спросом,

уточнить состав постоянных расходов, относимых на себестоимость убыточных видов продукции (применять при этом в качестве базы показатели, которые учитывают условия и особенности этого производства – нормо-часы, машино-часы, величину чистой продукции и т.д.), разрабатывать мероприятия по экономии прямых затрат.

Требования к организации бюджетирования и контроля на предприятии могут быть сгруппированы в три основных блока – технологический, организационный и автоматизации управления затратами (рис. 1).

Реализация перечисленных мероприятий по совершенствованию управления затратами и прибылью на предприятии позволит не только минимизировать негативные последствия повышения цен на энер-

горесурсы, но и создать условия стабильного роста доходов и прибыли предприятия в перспективе.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях \А.М. Камаринский, Н.И. Оленев и др. М.: Финансы и статистика, 2002. – 256 с.
2. Р. Манн, Э. Майер. Контроллинг для начинающих. М.: Финансы и статистика, 1992.
3. Х. Й. Фольмут. Инструменты контроллинга от А до Я. М.: Финансы и статистика, 1998.
4. Юсупова С. Я. Контроллинг – основа конкурентоспособности предприятия // Справочник экономиста. 2005. №5. С.122-128.
5. Ходасевич Т.Г. Формулировка концепции контроллинга // Вестник Белорусского государственного экономического университета. 2005. №2. С. 37-42.
6. Автоматизация управленческого учета и бюджетирования: практический опыт // Финансовый директор. 2004. №5. С.48-54.

**Раздел подготовил В. БАЦКАЛЕВИЧ.**