CONTROLLING IN SMEs – BEYOND NUMBERS

CONTROLLING V MSP – NEJEN O ČÍSLECH

Prague, April 25th, 2014 / Praha, 25. dubna 2014

University of Finance and Administration Prague
Vysoká škola finanční a správní

PROCEEDINGS OF THE INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE
SBORNÍK Z MEZINÁRODNÍ VĚDECKÉ KONFERENCE

http://www.vsfs.cz/**controlling**

CONTROLLING IN SMEs
– BEYOND NUMBERS

CONTROLLING V MSP
– NEJEN O ČÍSLECH

Prague, April 25th, 2014 / Praha, 25. dubna 2014
University of Finance and Administration Prague
Vysoká škola finanční a správní

PROCEEDINGS OF THE INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE
SBORNÍK Z MEZINÁRODNÍ VĚDECKÉ KONFERENCE

Controlling in SMEs – Beyond Numbers

Prague, April 25th, 2014, University of Finance and Administration Prague
Proceedings of The International Conference

Editor: Ing. Dana Kubíčková, CSc.

The conference took place with the support of funds for specific university research funding and institutional support for long-term strategic development research Organisation Institute of Finance and Administration.

Publisher: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s. (University of Finance and Administration Prague), Estonská 500, 101 00 Praha 10
Edition EUPRESS, number 187
First edition
Form: online, PDF, http://www.vsfs.cz/controlling
Prepress: VŠFS, Educo Uni Group, a. s.

This publication and papers has not undergone language editing.

© Vysoká škola finanční a správní, o.p.s. / University of Finance and Administration, Prague, 2014

ISBN 978-80-7408-086-9

Controlling v MSP – nejen o číslech

Praha, 25. dubna, 2014, Vysoká škola finanční a správní
Sborník z mezinárodní vědecké konference

Editor: Ing. Dana Kubíčková, CSc.

Konference proběhla s podporou z prostředků určených na specifický vysokoškolský výzkum a z prostředků institucionální podpory na dlouhodobý koncepční rozvoj výzkumné organizace Vysoké školy finanční a správní.

Vydala: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., Estonská 500, 101 00 Praha 10
Edice EUPRESS, číslo 187
První vydání
Formát: online, PDF, http://www.vsfs.cz/controlling
Prepress: VŠFS, Educo Uni Group, a. s.

Tato publikace ani autorské příspěvky neprošly jazykovou úpravou. Za příspěvky odpovídají autoři.

© Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., 2014

ISBN 978-80-7408-086-9

OBSAH

Úvodní část - Program 3
Obsah 5
I. PŘÍSPĚVKY PŘEDNESENÉ NA KONFERENCI (abstrakty) 8
Horvath Peter 9
Havlíček Karel 10
Falko Sergey 11
Kitzmann Harald 12
Urbánek Jiří F. 13
Lux Wilfried 14
Thalassinos Eleftherios I. 15
Král Bohumil 17
Solodukhin K.S. 18
Лебедев Павел 19
Wawrosz Petr 20
Mazelis L. S. 21
Tóth Endré 22
Larionov V. G. 23
II. PŘÍSPĚVKY (plné texty) 25
Agafonov A. N. 26
Aleksandrova A. 30
Babiak N. 35
Belyakova E. 44
Becker W. 48
Břečková P. 1. 54
Břečková P. 2. 56
Budík J. 62
Bušina F. 67
Chaplygin Y. 76
Chernova V. V. 87
Chodasová Z. 92
Čapek Z. 103
Danilochkina N.G. 120
Degtiareva O. A. 129
Demydov O. A. 134
Ermolenko V. V. 142

Falko S. 147
Ivanova N. 153
Kitzmann H. 162
Klementyeva E. 168
Kovalyov D. V. 175
Kozlenko N. N. 181
Kotieva J. 188
Kubíčková D. 196
Kulikova S. Y. 206
Král B. 210
Lacina K. (english version) 224
Lacina K. (czech version) 230
Lanskaya D. 236
Lapushkin I. 242
Larionov G. V. 248
Larionov V. G. 254
Larionov V. V. 258
Malikova S. 264
Marinova-Stoyanova M. 270
Matveev S. 277
Mazelis L. S. 286
Miroshnichenko M. A. 293
Muravyeva V. S. 298
Mukhin V. V. 303
Němec O. 307
Osipov S. V. 315
Orlov A. I. 320
Pascalova A. G. 325
Pavlenkov M. N. 334
Píchová R. 340
Polyakova E. M. 347
Popova E. D. 353
Postnikova E. S. 359
Ryzhikova T. N. 364
Sazhin Y. B. 372
Shatalova O. M. 380
Shlyago N. N. 386

SOME SPECIFICS OF CONTROLLING IN SMALL BUSINESSES

SHLYAGO N. N.
Professor, National research university
Higher School of Economics, St. Petersburg

Abstract:
small business is presented as an example where controlling without management exists. The results of a poll are presented that was targeted at revealing attitude of small businesses towards controlling and the related concepts. A number of suggestions on tools, that foster usage of controlling in small business is presented.

Key words:
small business, controlling, cost, economical expenses, breakeven, strategic factors of expenses.

JEL Classification: M21

О НЕКОТОРЫХ ОСОБЕНОСТЯХ КОНТРОЛЛИНГА В МАЛОМ БИЗНЕСЕ

Шляго Н.Н.
Профессор, Национальный исследовательский университет
Высшая школа экономики, Санкт-Петербург

Аннотация:
малый бизнес рассмотрен как возможный пример существования контроллинга без менеджмента. Представлены результаты опроса, проведенного с целью выявления отношения представителей малого бизнеса к контроллингу и другим, связанным с ним понятиями. Сформулированы некоторые предложения по использованию инструментов, способствующих формированию контроллинга в малом бизнесе.

Ключевые слова:
малый бизнес, контроллинг, себестоимость, экономические затраты, точка безубыточности, стратегические факторы затрат.

1. ВВЕДЕНИЕ

Теория контроллинга на протяжении длительного периода времени разрабатывалась для коммерческих организаций с развитой иерархической структурой института менеджмента и рассматривалась в связи с функционированием особого подразделения, именуемого, как правило, службой контроллинга. Большинство определений контроллинга, так или иначе, демонстрируют именно такой подход.

На этом фоне малый бизнес выглядит «бедным родственником», не имеющим возможности приобщиться к достижениям теории контроллинга в силу, как утверждают некоторые, нехватки у руководителя времени на осмысление состояния бизнеса, на недостаточность материальной базы, на неспособность бороться за существование предприятия, отсутствие в ряде случаев института менеджмента (Аниценко , 2011; Уварова, 2012).

Однако данному мнению необходимо противопоставить другое, связывающее существование контроллинга со способностью руководства системно мыслить (Манн Р, Майер Э., 1992). Следовательно, всегда существуют основания ожидать возникновения контроллинга и в малом бизнесе. Но, при этом, очевидно, необходимо пересмотреть столь распространенный подход к контроллингу, как к деятельности по обслуживанию менеджмента. Понятно, что института менеджмента в бизнесе может и не быть, а контроллинг при этом вполне может существовать. Или иначе, менеджмент как деятельность может быть случайным или фрагментарным. Соответствующая такому менеджменту информационная, инструментальная, методическая поддержка, даже если она существует, не создаст контроллинга, так как не позволит обеспечить необходимые системные свойства бизнеса.

2. АНАЛИЗ ПРОБЛЕМЫ

Таким образом, контроллинг, как явление, следует рассматривать гораздо шире, как атрибут системной природы бизнеса. Отметим, тенденция использования системного подхода в качестве основы для осмысления сущности контроллинга постепенно набирает силу (Полозова, 2012; Реут, 2010; Талалаев, 2012; Шляго, 2012).

С точки зрения автора [Шляго, 2013] контроллинг представляет собой такую форму управления, то есть такую форму функции системы, ориентированной на ее сохранение (постановка цели – планирование – исполнение – контроль – анализ и обоснование управленческих решений с возвратом на этап исполнения, планирования или целеполагания), которую данная функция принимает в системах социально-экономической природы. Главная особенность контроллинга заключается в том, что управленческий цикл в социально-экономических системах осуществляется осознанно. При этом необходимо обратить внимание на ряд обстоятельств, оказывающих влияние на реализацию управления в фирме. К их числу следует отнести основное качество системы, так называемый принцип первого руководства, проблему ответственности и др. Институт менеджмента при этом предстает в качестве удобного носителя (исполнителя) данной функции. Тем не менее, можно ожидать возникновения контроллинга, в системном понимании, и без образования данного института. Малый бизнес, возглавляемый системно мыслящими людьми, может быть тому примером.

Интересен в связи с этим вопрос о возникновении службы контроллинга. Точнее – возможно ли существование такой службы, если нет института менеджмента. Ответ должен быть положительным: вполне реалистична ситуация, когда руководитель малого бизнеса учреждает должность помощника – аналитика. Необходимо понимать, что аналитик - не менеджер, а, именно, контроллер. Важно, чтобы теперь уже оба, и руководитель, и аналитик - контроллер мыслили системно. С содержательной точки зрения деятельность такой «службы контроллинга» будет несколько отличаться от деятельности служб контроллинга в бизнесе, имеющем институт менеджмента. Отличие будет заключаться в составе функций, входящих в их обязанности. Одной из важнейших, отличительных функций отдела контроллинга в бизнесе с развитой структурой института менеджмента является «направление» института менеджмента в русло управления. Таким образом, базовая обязанность отделов контроллинга при наличии института менеджмента - организация управленческого цикла и разработка технологий внутрифирменного управления, учитывающих системные взаимосвязи между элементами внутренней среды бизнеса.

3. КОНТРОЛЛИНГ В МАЛОМ БИЗНЕСЕ – РЕЗУЛЬТАЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Но, можно ли говорить о существовании контроллинга в малом бизнесе в действительности. Результаты проводимых исследований, как путем изучения ряда публикаций по проблемам контроллинга на малых предприятиях, так и путем проведения опросов, не дают однозначного ответа. Опросы лиц, работающих в сфере малого бизнеса и стремящихся повысить свою квалификацию в сфере экономики и менеджмента, показывают, что термин «контроллинг» большинству из них не знаком или это понятие трактуется неправильно (чуть больше 60% опрошенных). В гораздо большей степени знакомым оказалось выражение «управленческий учет». 87% опрошенных продемонстрировали наличие определенных суждений относительно содержания данного термина, хотя его трактовки оказались самыми различными, от «сбор и анализ информации для управления организацией» до «контроль за доходами и расходами». Для большинства взаимосвязь между «управленческим учетом» и «контроллингом» не понятна: 67% опрошенных либо признали, что не знают, какова эта связь, либо продемонстрировали ошибочные суждения.

Вместе с тем, значительное число участников опросов (83%) утверждает, что у них на предприятии осуществляется как плановая, так и контрольная деятельность, что, как известно, уже является признаком применения на практике идеи контроллинга. При сравнении результатов настоящих опросов с результатами опросов, полученными 5 – 7 лет тому назад (Шляго, 2008), можно также говорить о выявлении положительной тенденции: в настоящее время сроки осуществления контрольных мероприятий на большинстве предприятий согласуются со сроками разработки планов, тогда как в недавнем прошлом такая согласованность было не столь распространенным явлением. Но, по-прежнему остается определенное количество предприятий, на которых планирование организовано, а контроль – нет. Понятно, что в данной ситуации не приходится говорить о возникновении контроллинга.

Тем не менее, факт стремления представителей малого бизнеса к повышению своей квалификации в области экономики и менеджмента вселяет надежду на то, что существующие трудности могут быть преодолены. Важно понять, на что, прежде всего следует обратить внимание представителей малых предприятий, чтобы направить их на путь организации управленческой деятельности.

Первым шагом к осуществлению осознанной управленческой деятельности является расчет себестоимость продукции (услуг) с использованием допроизводственных (плановых) коэффициентов отнесения косвенных затрат на продукт (услугу). Разговор о проблеме определения себестоимости некоторым может показаться банальностью, но в процессе проведения опросов обнаружились настораживающие обстоятельства. Так, например, выяснилось, что на 25% предприятий малого бизнеса, представители которых согласились ответить на вопросы, себестоимость производимой продукции (услуг) не определяется вообще. Отметим, что данные предприятия работают в сфере торговли или услуг. Высказывания остальных респондентов в подавляющем большинстве демонстрируют отсутствие у них четких представлений о том, что такое себестоимость. Некоторые не делают различий между понятиями «затраты» и «себестоимость», другие отождествляют себестоимость с прибылью, а иные полагают, что себестоимость это норма времени на единицу выполняемых работ. В процессе общения с участниками исследований уже за рамками проводившихся опросов становится понятно также, что используемые на практике методы определения себестоимости, как правило, не

адекватны целям управления, то есть контроллинга. Так, например, только один респондент (4%) сообщил о факте практического использования, системы «директ-костинг». Для многих не понятно, что представляет собой «нормальный объем деятельности», как основа расчета допроизводственного коэффициента отнесения косвенных затрат. Особой проблемой является необходимость осознания значимости использования в управленческой практике экономических, а не бухгалтерских затрат (соответственно, издержки/затраты в терминологии континентальной экономической школы).

Далее, существует мнение, что малый бизнес не в состоянии использовать инструменты стратегического контроллинга и должен ограничиться сферой контроллинга оперативного. Разумеется, такая позиция сразу же ставит малый бизнес в заведомо слабую позицию. В связи с этим важной задачей, как для представителей бизнеса, так и для представителей науки является разработка инструментов контроллинга, которые вполне могут быть использованы предприятиями малого бизнеса.

Так, например, хорошо известно, что едва ли не центральным моментом оперативного контроллинга является определение точки безубыточности, расчет которой основан на отслеживание влияния на затраты лишь одного фактора – объема деятельности:

$Q^* = З_{по} / МД'$, (1)

где Q^* – точка безубыточности, шт.;
$МД'$ – удельный маржинальный доход ($Ц – З'_{пер}$), д. е./шт.,
$Ц$ – цена реализации единицы продукции, д. е.;
$З'_{пер}$ – удельные переменные затраты, д. е./шт.

В действительности же, как тоже хорошо известно, на затраты оказывает влияние гораздо большее количество факторов, которые формируются в результате стратегических решений. Примером тому могут служить решения, касающиеся организации производственных процессов. Для выявления влияния этих обстоятельств на точку безубыточности может быть использована модифицированная формула (1):

$Q^{**} = Q^* + (З''_{пер} \cdot K + З'''_{пер} \cdot L) / МД'$, (2)

где Q^* – традиционно рассчитанная (исходя из предположения зависимости затрат только от объема деятельности) точка безубыточности, шт.;
$МД'$ – удельный маржинальный доход ($Ц – З'_{пер}$), д. е./шт.,
$Ц$ – цена реализации единицы продукции, д. е.;
$З'_{пер}$ – удельные переменные затраты, д. е./шт.;
$З''_{пер}$ – переменные затраты, приходящиеся на единицу фактора
$К$, д. е./ед. $К$; K – количество единиц фактора
$К$; $З'''_{пер}$ – переменные затраты, приходящиеся на единицу фактора
$Л$, д. е./ед.; L – количество единиц фактора
$Л$; $З_{пост}$ – постоянные затраты, д. е./период.

При фиксированных значениях $З'_{пер}$ и $З_{пост}$ в этих условиях будет получено не единственное значение точки безубыточности, а целый спектр значений, демонстрирующий зависимость величины этого показателя от характеристик

«неосновной» деятельности компании (см. таблицу), что позволит выбрать наиболее приемлемый для компании вариант сочетания факторов *К* и *Л*.

Таблица: Совокупность значений точки безубыточности (*Q***), шт./период

		K			
		K1	*K2*	...	*KN*
L	*L* 1	*Q**11*	*Q**12*	...	*Q**1N*
	...	...	...	...	...
	L M	*Q**M1*	*Q**M2*		*Q**MN*

В работе (Шляго Н.Н., 2013) рассмотрен пример расчета точки (точек) безубыточности для многофакторной функции затрат на примере четырехуровневой схемы формирования затрат с целью анализа безубыточности в контексте концепции менеджмента на основе видов деятельности (activity – based management).

ЛИТЕРАТУРА

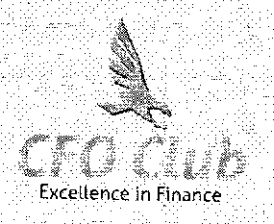
1. АНИЩЕНКО А.В. Инструменты контроллинга для малых предприятий. [Электронный ресурс]. – режим доступа: http://www.bud-tech.ru/controlling_small.html
2. МАНН Р, МАЙЕР Э., Контроллинг для начинающих [Текст]: Пер. с нем. М.: Финансы и статистика, 1992. 208 с.
3. ПОЛОЗОВА А. Н., *Сущность и содержание контроллинга в промышленных организациях* (А.Н. Полозова, С.В. Евсеева) [Электронный ресурс]. режим доступа: http:// www.lerc.ru.
4. РЕУТ Д. В., *Основания контроллинга: системность* [Текст] Контрорллинг. Технологии управления. *Журнал Объединения контроллеров*. 2010, № 3 (36), с. 3 – 8.
5. ТАЛАЛАЕВ А. А., Контроллинг в управлении организацией с позиций живых систем [Текст]. *Контроллинг.* № (4) 46, 2012, с. 16 – 22.
6. УВАРОВА Г. Альтернативный инструмент контроллинга для среднего и малого бизнеса [Текст] // «Ваш партнер-консультант» №07 (9423), 2012.
7. ШЛЯГО Н. Н., Проблемы становления управленческого учета на современных российских предприятиях [Текст]. Научно-технические ведомости СПб ГПУ *Экономические науки* №1, 2008, с. 138-144.
8. ШЛЯГО Н. Н., *Сравнительная характеристика определений сущности контроллинга* [Текст]. Материалы II Международного конгресса по контроллингу: выпуск №2 / Под научн. ред. С.Г. Фалько. М.: НП «Объединение контроллеров», 2012, с.232–242.
9. ШЛЯГО Н. Н., Влияние стратегических факторов затрат на базовые характеристики функционирования предприятия [Текст] // Научно-технические ведомости СПбГПУ. *Экономические науки.* 2013. №4(175), с. 72-79.

CONTACTS

Шляго Н.Н.
Профессор, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» - Санкт-Петербург
fialkovsky@yandex.ru

Main partners / Hlavní partneři

Partner / Partner

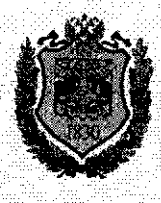


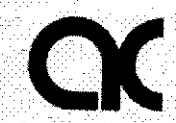
Medial Partners / Mediální partneři

e.conomia finance.cz DNES

LIDOVÉ NOVINY NEWS.CZ

Co-organizers / Spoluorganizátoři





ISBN 978-80-7408-086-9

http://www.vsfs.cz/controlling