

эффективность управления качеством. Основные положения проведения учета и анализа затрат на качество на предприятии целесообразно регламентировать, например, в методической инструкции «Учет и анализ затрат на качество на предприятии».

Экономический эффект разработки и внедрения каких-либо мер по улучшению качества и управления (по существу новшеств и инноваций) может быть потенциальным или фактическим (реальным, коммерческим), а научно-технический, социальный и экологический эффекты могут иметь форму, как правило, только потенциального экономического эффекта. По сути, если принимать в расчет только конечные результаты внедрения мер по улучшению системы управления качеством, то любой результат можно оценить в стоимостном выражении.

Критериями конечной оценки здесь являются: время получения фактического экономического эффекта и степень неопределенности его получения (или уровень риска вложения инвестиций в качество результатов предприятия).

Таким образом, система менеджмента качества может быть основой постоянного улучшения с целью увеличения вероятности повышения удовлетворенности как потребителей, так и других, заинтересованных сторон. Она дает уверенность самой организации и потребителям в ее способности поставлять продукцию, оказывать услуги, полностью соответствующие требованиям.

УДК:005:677.024.57/.58(476.5)

АНАЛИЗ ПОСТАНОВКИ КОНТРОЛЛИНГА В ОАО «ВИТЕБСКИЕ КОВРЫ»

Студ. Слинкова-Берестень О.И., м.э.н., ст. преп. Алексеева Е.А.

Витебский государственный технологический университет

Ведение бизнеса в современных условиях требует серьезного осмысления процессов, происходящих в организации, с точки зрения рыночных перспектив и создания потребительской полезности. Глобализация информационного пространства ужесточает условия хозяйствования и выдвигает новые требования к руководителям при работе с информацией и принятии решений в режиме on-line. В связи с этим одним из ключевых факторов успеха бизнеса является жизнеспособная система коммуникаций, которая объединяет в себе данные о внешних и внутренних факторах и удовлетворяет потребности руководства и собственников в информации при принятии решений на всех уровнях управления. Контроллинг, по мнению Д. Хана, выступает в качестве интегрированной, базирующейся на непрерывном потоке внутренней и внешней информации системы планирования и контроля в организации.

Под контроллингом понимается система управления экономикой организации, которая направляет его деятельность на достижение поставленных стратегических и оперативных целей и иных заданных результатов функционирования, объединяя в себе функции планирования, учета, анализа, контроля и информационного обеспечения управленческих решений.

Цель контроллинга – ориентация управленческого процесса на достижение всех целей, стоящих перед организацией.

В современной экономической литературе отсутствует четкое определение предмета контроллинга. Вместе с тем, совершенствование процессов управления на предприятиях требует применения адекватных методов накопления и обработки информации. И, в особенности, это затрагивает процессы: моделирования систем учета затрат и доходов на предприятиях с различной организационной структурой; влияния изменяющихся внешних факторов (инфляция, структурное перевооружение промышленности и др.) на природу и поведение внутренних факторов предприятия.

Это, в свою очередь, способствует изменению объектов и субъектов как управления в целом, так и контроллинга в частности.

Предмет контроллинга – это совокупность объектов, имеющих место в процессе всего цикла управления производством (распределение затрат) и предприятия в целом.

Содержание предмета раскрывают его многочисленные объекты, которые возможно систематизировать по двум основным группам. К ним относятся производственные ресурсы, хозяйственные процессы и их результаты, а также их кругооборот в процессе хозяйственной деятельности предприятия.

Контроллинг является инновацией для многих белорусских фирм. Для его широкого внедрения у нас есть все предпосылки. На белорусском рынке уже имеются реальные возможности для внедрения контроллинга.

Контроллинг является эффективным инструментом системы управления, обеспечивающим

координацию целей и задач организации, направляя ее деятельность на успешную реализацию этих целей. При анализе постановки функций контроллинга в организации необходимо анализировать организационные моменты, элементы системы контроллинга и результаты деятельности организации.

Постановка функции контроллинга в организации предполагает формирование системы элементов контроллинга в соответствии с целями управления. Основными элементами системы контроллинга являются планирование, учет, информационное обеспечение управления, процесс принятия решений, контроль, и координация. Эти элементы присутствуют в любой организации, однако их свойства не всегда соответствуют целям.

Поэтому формирование системы контроллинга следует начинать с анализа элементов контроллинга и оценки постановки функции контроллинга, сложившейся в организации на текущий момент.

ОАО «Витебские ковры» в своей организационной структуре не имеют службы контроллинга, однако его функции выполняют другие подразделения организации (табл. 1).

Таблица 1 – Выполнение функций контроллинга в ОАО «Витебские ковры»

Функции контроллинга	Ответственные исполнители
Информационная	Главный бухгалтер, отдел организации труда и заработной платы
Учетно-контрольная	Главный бухгалтер, планово-производственный отдел, заместитель генерального директора по коммерческим вопросам
Аналитическая	Планово-производственный отдел, отдел организации труда и заработной платы
Планирования	Планово-производственный отдел,

Составлено автором по данным организации

Можно сделать вывод о том, что на предприятии функции контроллинга децентрализованы по разным подразделениям, реализуются на разных уровнях. Это говорит о несистемности, могут также возникать противоречия между выполнением основной функции подразделения и задач контроллинга.

В управлении затратами ОАО «Витебские ковры» используют метод стандарт – костинг. Наибольший удельный вес в затратах на производство продукции, работ, услуг по основному виду деятельности приходится на материальные затраты и затраты на оплату труда.

Для исследования свойств элементов контроллинга по результатам опроса специалистов ОАО «Витебские ковры» были получены ответы на вопросы, характеризующие процессы планирования, учета, информационного обеспечения управления, принятия решений, контроля, и координации. Результаты исследования свойств элементов контроллинга представлены на диаграмме (рисунок 1). Элементы контроллинга обозначают оси лепестковой диаграммы, а количество утвердительных ответов по каждому элементу определяют значение по соответствующим осям.

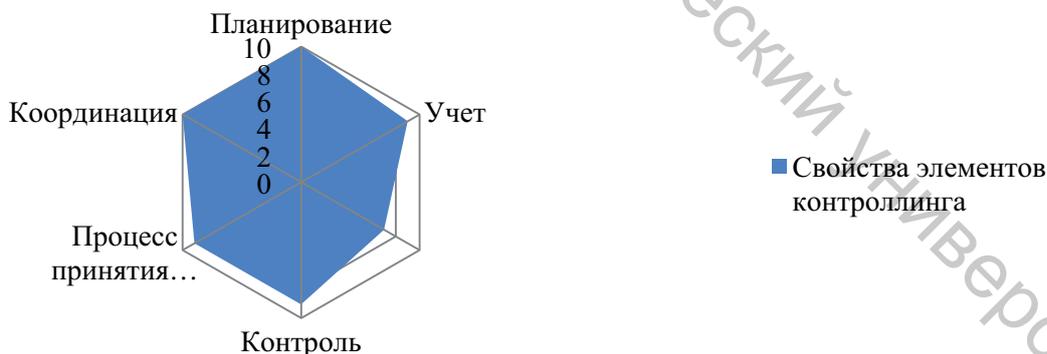


Рисунок – Оценка свойств элементов контроллинга в ОАО «Витебские ковры»

Из рисунка следует, что планирование и координация являются сильными сторонами контроллинга на данном предприятии (их оценки составляют 10 баллов), контроль и процесс принятия решений развиты хорошо (по 9 баллов). Заметным является отставание функций учета (8 баллов) и информационного обеспечения управления (7 баллов). В целом уровень

контроллинга на предприятии можно охарактеризовать как «высокий». Однако, отдельные свойства контроллинга нуждаются в совершенствовании.

ОАО «Витебские ковры» является достаточно устойчивой, развивающейся организацией, эффективно реагирующей на запросы рынка. Динамика валовых показателей (выручка, объем производства), а также производительности труда положительная. Однако, показатели, характеризующие эффективность деятельности предприятия, имеют негативную тенденцию. Снижается прибыль и все виды рентабельности, растут затраты на рубль произведенной и реализованной продукции.

Результаты проведенного исследования свидетельствуют о том, что эффективность контроллинга в организации растет, повышается его роль в системе управления, однако существуют и проблемы. Среди первоочередных мер по совершенствованию постановки контроллинга в организации рекомендуется:

- сформировать систему стратегического планирования;
- сформулировать планы организации на несколько лет;
- довести стратегию и планы до сотрудников подразделений;
- внедрить систему бюджетирования;
- усилить мотивацию сотрудников к снижению затрат в своем подразделении;
- усилить интеграцию с поставщиками, в том числе информационную;
- внедрить процессный учет затрат и использовать эту информацию при принятии решений.

Бюджетирование обеспечит рост эффективности использования, имеющихся в распоряжении организации и ее отдельных структурных подразделений, ресурсов, активов (материальных и нематериальных) и ответственности руководителей различного уровня управления за предоставленные в их распоряжение ресурсы и активы (за превышение лимитов товарных запасов, за просрочку оплаты товарных кредитов и т.п.).

Важной частью контроллинга является система калькулирования неполной себестоимости, называемая «директ-костингом» или системой учета прямых затрат.

Главной особенностью директ-костинга является то, что себестоимость продукции учитывается и планируется только в части переменных затрат. Постоянные расходы собирают на отдельные счета и с заданной периодичностью списывают непосредственно на дебет счета финансовых результатов («Прибыли и убытки»).

Директ-костинг позволит руководству заострить внимание на изменении маржинального дохода как по предприятию в целом, так и по различным изделиям; выявить изделия с большей рентабельностью, чтобы перейти в основном на их выпуск, т.к. разница между продажной ценой и суммой переменных расходов не затушевывается в результате списания постоянных расходов на себестоимость конкретных изделий. Система обеспечит возможность быстро переориентировать производство в ответ на меняющиеся условия рынка.

УДК 658 (476)

АНАЛИЗ И УПРАВЛЕНИЕ ТОВАРНЫМ ПОРТФЕЛЕМ ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ ОАО «ВИТЕБСКИЕ КОВРЫ»

Студ. Кейзик И.В., к.э.н., доц. Коробова Е.Н.

Витебский государственный технологический университет

Товарный портфель – это ассортимент продукции, выпускаемый в рамках отдельного производства – технологически обособленной самостоятельной бизнес – единицы [1].

Базовая концепция товарного портфеля впервые была выдвинута основателем Бостонской Консалтинговой Группы Брюсом Хендерсоном в 1970 г.

В качестве основного принципа формирования товарного портфеля производства и управления его структурой используется концепция поиска сбалансированности.

Под сбалансированностью портфеля следует рассматривать такое состояние товарного портфеля производства, которое обеспечивает достижение наиболее важных целей работы организации и необходимую динамику его развития за счет обеспечения оптимального состава и структуры товарного предложения, которое должно быть ориентировано не только на текущий рыночный спрос, но и на будущий [2].

Для формирования оптимального и сбалансированного товарного портфеля необходимо провести комплексный портфельный анализ.

Анализ портфеля (портфельный анализ) – это инструмент, с помощью которого руководство