

- привлекать к работе высокопрофессиональных специалистов для успешной реализации стратегии банка, например, экспертов фондовой биржи для успешной реализации эмиссии облигаций.

Возможно, что совокупность этих мер будет способствовать, если не значительному росту объемов сделок по потребительскому кредитованию, то, в крайнем случае, сохранению позиции банка на данном рынке.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Сахарова, Ю. В. Гражданско-правовые аспекты защиты прав граждан в сфере потребительского кредитования / Ю. В. Сахарова. – Брянск : Ладомир, 2009. – 180 с.
2. Громова, С. Л. Методы формирования стратегии позиционирования на розничном рынке банковских услуг : дис. ... кандидата экономических наук: 08.00.05, 08.00.10 / С. Л. Громова. – Санкт-Петербург, 2009 – 159 с.
3. Камалетдинов Р.А. Эра дешевых денег закончилась // Банковское дело, 2008. – № 11, С. 11-14.

### УЧЕТНО-АНАЛИТИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ КОНТРОЛЛИНГА

*Л.А. Зимакова, Д.Д. Гончаренко  
г. Белгород*

Мировой экономический кризис, оказавший влияние и на деятельность большинства российских организаций, показал, что стабильность работы во многом зависит от координации работы всех внутренних подразделений хозяйствующих субъектов. Важную роль в данном процессе играет контроллинг. Постановка системы контроллинга на отечественных предприятиях затруднена отсутствием четких методологических основ и рекомендаций.

Основная цель контроллинга – это информационное обеспечение принятия управленческих решений, сопровождение их исполнения, анализ и контроль.

В основу данной системы должен быть положен принцип интеграции, который включает:

- создание целеориентированной системы управления хозяйствующим субъектом,
- инжиниринг бизнес процессов с учетом взаимосвязей подразделений и служб, направленный на создание оптимальной организационной структуры,
- централизация информационного обеспечения, т. е. однократное внесение информации и ее многократное использование во всех системах учета (один поток входной информации и несколько потоков на выходе),
- сохранность и конфиденциальность управленческой информации, ограничение доступа к информации путем использования паролей,
- разработка и использование модулей внешней и внутренней информации, обеспечение их взаимосвязи,

- разработка четкого документооборота и создание системы внутренней управленческой отчетности, автоматизация ее заполнения на основе интеграции,
- унификация применяемых схем фирмы (большинство современных компьютерных программ по ведению учета базируется на аналогии, чем больше аналогов хозяйственных операций и ситуаций присутствует в программном продукте, тем ценнее программа),
- экономичность (затраты на постановку и работу не должны превышать эффекта от ее внедрения).

Механизм контроллинга включает методы, инструменты, методики, технологию, практику. Основными методами контроллинга являются анализ и бюджетирование. К инструментам контроллинга относят: международные стандарты финансовой отчетности (IFRS), модели создания корпоративной стоимости (Shareholder Value), систему сбалансированных показателей (Balanced Scorecard), управление затратами на основе видов деятельности (Activity based costing), новые подходы к планированию и др. Отсюда следует, что реализация контроллинга возможна только при наличии всеобъемлющей, полноценной учетно-аналитической информационной базы. При этом следует учитывать, что для каждого уровня управления выделяется своя основа:

- I – оперативный – оперативный учет,
- II – тактический – управленческий и финансовый учет,
- III – стратегический – стратегический управленческий учет.

Система организации учетно-аналитического обеспечения должна интегрировать не только информацию о хозяйственных операциях, но и иметь увязку с маркетингом, планированием, организацией производства, анализом и т.д., то есть необходимо вести стандартный и нестандартный бухгалтерский учет.

Каждый хозяйствующий субъект находится под воздействием как внешней, так и внутренней информации, но информационный поток очень велик, поэтому необходимо его отфильтровать и трансформировать в цифровую информацию и отразить через систему бухгалтерских счетов.

Принципы учета для контроллинга:

1. Организация учета по видам деятельности.
2. В зависимости от потребностей могут быть выделены следующие виды деятельности: определяемые ПБУ, макроэкономикой, отраслевыми особенностями или регламентированные отраслевым законодательством, определяемые потребностями предприятия, потоками денежных средств, вытекающие из сегментации бизнеса.

3. Выделение центров затрат и центров ответственности. Критерии центров: территориальная обособленность, функциональная однородность, рыночный и позаказный принципы, возможность определения индикаторов деятельности. Важнейшей составляющей данного принципа является правильный выбор критериев оценки деятельности. Привязка затрат к центрам возникновения позволяет выделить максимальное количество прямых

затрат, что упрощает процесс планирования, а подробный учет фактических затрат делает возможным определение ответственных за затраты и выявления внеплановых (не характерных) расходов.

4. Бюджетирование в разрезе видов деятельности, центров затрат, центров ответственности. План является основным источником информации для осуществления контроля, и, поэтому, такие понятия, как план и контроль неразрывно связаны. Углубление процессов бюджетирования обеспечивает заинтересованность широкого круга работников в результатах деятельности каждого места возникновения затрат, позволяет изменить содержание работы финансовых служб предприятия и организует план-фактный контроль затрат по местам возникновения.

5. Использование научно обоснованной классификации затрат и доходов. В зависимости от используемой группировки затрат могут быть получены данные для принятия решений, расчета себестоимости, для исчисления налогооблагаемой базы и т.п.

6. Отражение фактических данных с выделением отклонений. Это позволяет проводить оперативный анализ, выявлять причины, вызвавшие неблагоприятные отклонения, виновников и определять мероприятия, направленные на устранение негативных фактов.

7. Использование стандартных и нестандартных систем учета затрат. Среди нестандартных систем следует выделить: учет затрат по функциям, различные модификации Target costing.

8. Создание интегрированной системы управленческого и финансового учета. Интеграция всех видов учета может быть осуществлена только на основе разработанного структурированного рабочего плана счетов, в рамках которого могут быть реализованы информационные возможности: инструменты бухгалтерского, финансового, аналитического, аудиторского инжиниринга. Возможные способы интеграции: отражающие счета, передаточные счета, аналитические признаки.

9. Применение модульного плана счетов. Модульная система построения плана счетов позволяет разграничить доступ к информации и формирование разноплановой выходной информации, на основе единого входного потока.

10. Формирование системы управления запасами и затратами. Одной из таких систем, взаимосвязанных с системой бухгалтерского учета является Jist-in-time. В основе всех ее модификаций лежит принцип ликвидации избыточной информации для управления. Во-первых, в связи с минимизацией расходов на хранение и внутризаводскую транспортировку для менеджеров становится нерелевантными учетные данные по всем стадиям движения материального потока. Во-вторых, прямое отнесение затрат на оплату труда основных производственных рабочих также становится нерелевантным, поэтому данные затраты учитываются в составе общепроизводственных расходов.

11. Организация контроля по следующим направлениям: учетно-контрольные точки, нулевые балансы, увязка показателей по внутренним и внешним сегментам.