



Особенности проектирования службы контроллинга в современных условиях

*Яксанова Надежда Николаевна,
Саратовский социально-экономический институт
(филиал) Российского экономического университета
им. Г.В. Плеханова, г. Саратов*

E-mail: yaksanovan@mail.ru

Аннотация. В статье представлены методологический подход и дано краткое описание основных шагов по созданию службы контроллинга на предприятии. В качестве основных методов были использованы метод дедукции, анализа и синтеза релевантной информации. Объектом исследования выступила системы современного предприятия.

Ключевые слова: контроллинг, конкурентоспособность, система управления, служба контроллинга, специалисты, предприятие.

В последнее время все больше интереса проявляют к такому понятию как «контроллинг». По мнению многих исследователей и специалистов в данной области именно контроллинг должен стать системой управления процессом достижения целей предприятия, которая будет включать в себя учет, оперативное и стратегическое планирование и анализ, контроль затрат и результатов, маркетинг и принятие решений и интегрировать все это в единую систему управления предприятием. Отметим, что, контроллинг по сравнению с системой управленческого учета, характерной для предприятия сейчас, будет охватывать новые элементы, такие как разработка стратегии, постановка целей и маркетинг.

Контроллинг в широком смысле представляет собой систему управления будущим фирмы для обеспечения её длительного конкурентоспособного существования [1, с.35].

Целью применения контроллинга на современном предприятии является повышение качества принимаемых решений, которые, в свою очередь, должны привести к максимизации прибыли завода. Относительно процесса управления на предприятии контроллинг будем рассматривать как информационно-аналитический компонент управления.

Основные задачи контроллинга на современном предприятии сводятся к следующим положениям:

SCIENCE TIME

- согласование целей;
- сравнение фактических и плановых показателей;
- анализ и корректировка причин отклонений;
- выявление рисков, и нахождение способов для их снижения;
- определение возможностей предприятия;
- мониторинг и изучение внешних факторов;
- организация внутренних процессов;
- нахождение основных перспектив для развития предприятия.

Основные инструменты контроллинга в рамках предприятия представлены на рисунке 1.

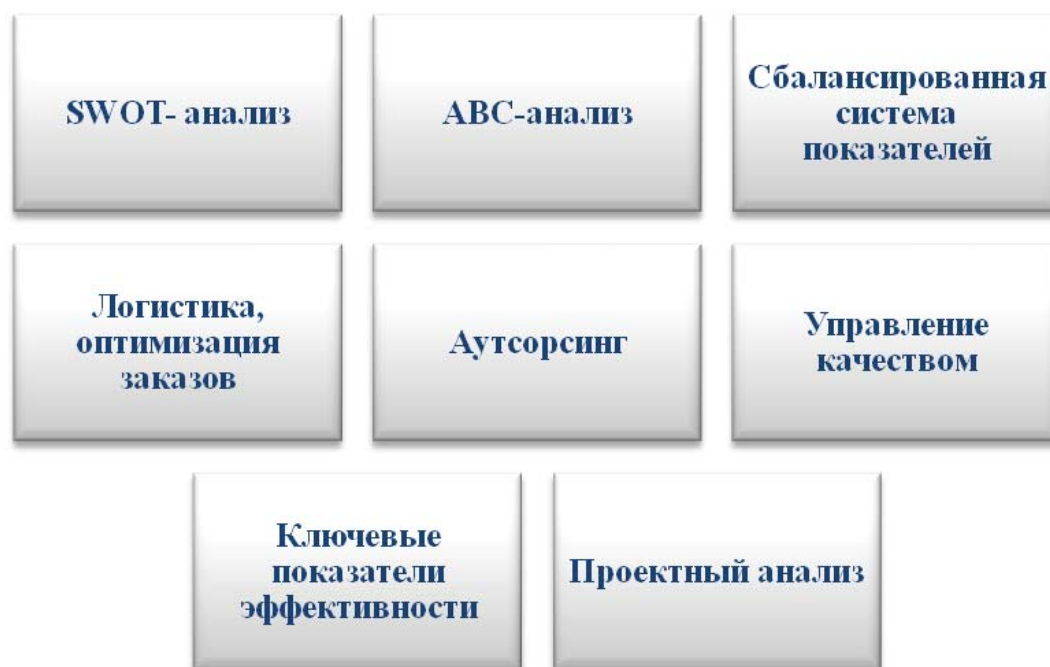


Рис. 1 Инструментальная база контроллинга

Контроллинг ориентируется на конкретный результат и его основной задачей является оказываемое управляющее воздействие на процесс управления в том случае, если имеется препятствие на пути достижения прибыли [2, с.51].

Для наилучшего использования возможностей контроллинга на предприятии, и достижения им наиболее благоприятных перспектив, а также для совершенствования системы управления целесообразно обратиться к созданию на предприятии самостоятельного подразделения – службы контроллинга или контроллингового центра, который будет встроен в существующую структуру предприятия.

При его создании должны приниматься во внимание следующие основные

предпосылки:

- постановка и согласование целей в соответствии с избранной стратегией происходят на высшем уровне управления предприятием;
- достижение наибольшей эффективности управления предприятием будет возможно при постоянном мониторинге и гибком реагировании на изменения, положительные или отрицательные, возникающие во внешней среде;
- контролирующий отдел должен постоянно получать информацию обо всех изменениях, анализировать ее, и иметь авторитет среди остальных сотрудников;
- служба контроллинга или контроллинговый центр должен быть самостоятельным и независимым по отношению к уровням управления, его задачи должны быть четко определены и не пересекаться с задачами других подразделений, для предотвращения возможности дублирования функций и для разделения ответственности.

Относительно процесса управления на предприятии контроллинг предлагается рассматривать как информационно-аналитический компонент управления [5, с.112].

Безусловно, создание службы контроллинга и ее внедрение в структуру предприятия предполагает значительные материальные, временные затраты, управленческие сложности.

Что касается места службы контроллинга или контроллингового центра в системе предприятия, то предлагается создать его в виде небольшого функционального подразделения, подчиняющегося непосредственному руководителю предприятия.

При внедрении службы контроллинга или контроллингового центра предлагается заранее определить такие процессы как:

- местоположение его в структуре предприятия;
- круг задач контроллингового центра;
- соотношение его задач с задачами других подразделений предприятия;
- характер и состав полномочий по принятию решений.;
- взаимодействие с другими отделами;
- последовательность этапов действий контроллингового центра.

Нам видится, что создание контроллингового центра на современном предприятии станет необходимым и важным условием для реализации принципа постоянного улучшения, благодаря которому будут достигаться еще большие результаты в дальнейшем.

Важным условием успешного внедрения службы контроллинга должно стать понимание и осознание значимости контроллинга, его доступности и эффекта, который можно будет получить при правильной реализации данного мероприятия.

SCIENCE TIME

В состав создаваемого или проектируемого отдела или службы контроллинга должны входить специалисты отдельных областей знаний:

- стратегического планирования;
- маркетинга;
- управления проектами;
- управления закупками;
- логистики;
- информационного обеспечения;
- экономического анализа.

Таким образом, контроллинговый центр будет состоять из 3 специалистов, которые будут подчиняться, как уже говорилось, непосредственному руководителю. Необходимо уделить внимание разделению функций и полномочий сотрудников службы контроллинга.

Схематично структура службы контроллинга в общем виде представлена на рисунке 2.



Рис. 2 Схематичная структура службы контроллинга

Из приведенного рисунка видно, что центральное место в системе контроллинга займет служба контроллинга, состоящая из экспертов и аналитиков, имеющих необходимые знания и умения для реализации функций контроллинга.

Остальные компоненты будут программно-методической базой для принятия управленческих решений центром.

Деятельность специалиста по управленческому учету необходима для разработки и поддержания в дальнейшем системы ведения внутреннего учета, получения информации о протекании технологических процессов. Основные задачи специалиста по управленческому учету:

- сбор и обработка управленческой информации;
- разработка и ведение системы внутреннего учета;
- унификация основных критериев и методов оценки всей деятельности предприятия, а также его подразделений.

Функциями специалиста по планированию процессов и информационному обеспечению организации будут:

- формирование и развитие системы комплексного планирования;
- разработка методов планирования;
- определение необходимой в рамках планирования своевременной информации, поиск источников и путей получения.

Специалисты службы контроллинга информационно должны поддерживать разработку основных планов предприятия, таких как план продаж, ликвидности, инвестиций и т.д., а также обеспечивать координацию отдельных планов по времени и содержанию, проверку составленных планов на полноту и реализуемость и участвовать в составлении единого оперативного и годового планов предприятия. В рамках службы контроллинга (контроллингового центра) должно быть определено, как и когда следует планировать, а также обязательно должна оцениваться возможность реализации запланированных действий.

Служба контроллинга на предприятии не должна определять что планировать (предмет планирования), а должна скорее разрабатывать технологию планирования, реализуя одну из управленческих функций - координирование задач планирования на промышленном предприятии. Ответственность за выполнение планов целесообразно оставить в компетенции линейных руководителей конкретного предприятия.

Служба контроллинга в лице специалиста по планированию и должен осуществлять своевременный сбор, обработку и предоставление руководству существенной для принятия управленческих решений аналитической информации.

Специалист в области регулирования и контроля за реализацией планов на предприятии будет осуществлять разработку методов ведения контроля, определение места его проведения и объем. На основании плановых документов должны разрабатываться контрольные документы, в которых фиксируются сроки проведения контроля и содержание контрольных операций. Для этого заранее должны определяться допустимые отклонения контрольных величин. В соответствии с контрольными документами предприятия будет проводиться сопоставление фактических и плановых характеристик и выявляться степень достижения поставленной цели. Далее проводится анализ отклонений с выяснением причин их появления. По результатам анализа вырабатываются предложения по уменьшению отклонений [3, с.34].

Основные задачи специалиста по контролю и регулированию:

SCIENCE TIME

- определение допустимых границ отклонений величин;
- определение параметров, контролируемых во временном и содержательном разрезах;
- сбор и систематизация наиболее значимых для принятия решений показателей и других данных;
- сравнение плановых и фактических показателей для измерения и оценки степени достижения целей предприятия;
- консультации по выбору корректирующих мероприятий и решений;
- анализ отклонений, выяснение причин отклонений плана от факта и выработка предложений для уменьшения отклонений.

Задачи службы контроллинга на предприятии можно объединить в следующие основные блоки задач, представленные на рисунке 3.

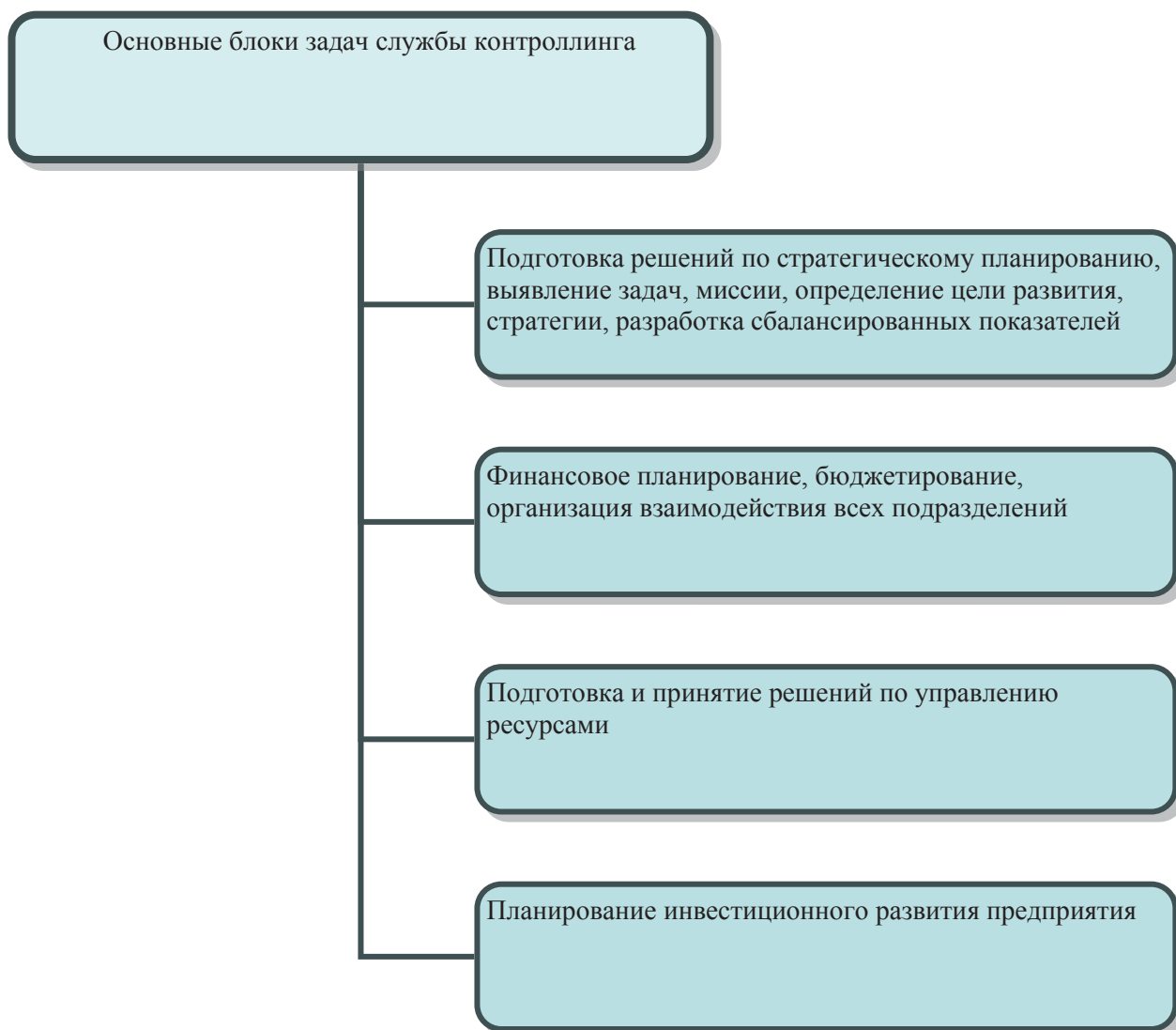


Рис. 3 Задачи службы контроллинга на предприятии

Используя все возможности конкретного предприятия, такие как финансовые средства, высококвалифицированные специалисты, возможность расширения производства, внедрения новых продуктов, освоения новых технологий, внедряемая система контроллинга станет сосредоточением важнейшей информации, специалистов и технологий, для еще более эффективного управления предприятием и развития его перспектив. Главная цель такого подхода заключается в развитии системы управления, оптимизации бизнес-процессов и повышении конкурентоспособности [4, с.108].

В заключении отметим, что эффективность функционирования системы контроллинга будет обусловлена: единством целей и принципов системы управления и системы контроллинга, широким охватом всех сфер деятельности, общей направленностью деятельности менеджеров предприятия и специалистов контроллингового центра, наличием квалифицированной команды.

Литература:

1. Глухова Н.Н. Контроллинг: необходимость и перспектива развития // Вестник СГСЭУ. – 2009. № 1. – с.35-38.
2. Глухова Н.Н. Моделирование системы оперативного контроллинга // Вестник СГСЭУ. – 2010. № 2. – с.50-53.
3. Глухова Н.Н. Оценка эффективности системы оперативного контроллинга // Дискуссия. 2010. № 5. С. 32-34.
4. Яксанов Д.С. Конкурентоспособность как определяющий фактор развития промышленных предприятий // Наука и общество. 2013. № 3 (12). С. 108-112.
5. Яксанова Н.Н. О роли контроллинга в практике современного предприятия // Наука и общество. 2013. № 3 (12). С. 112-115.