

Алгоритм организации контроллинга на предприятии

Вследствие научно-технического прогресса современные предприятия все больше превращаются в сложные системы, оперирующие большим потоком быстроустаревающей информации. Для обеспечения управляемости таких систем нужны новые методы управления, соответствующие сложности внешней и внутренней среды предприятий. В этих условиях необходимым становится внедрение контроллинга, реализующего финансово-экономические задачи менеджмента и обеспечивающего эффективное принятие оперативных и стратегических управленческих решений. В данной статье рассматривается один из самых малоизученных моментов внедрения системы контроллинга – механизм его организации и функционирования.

Ключевые слова: контроллинг, организационно-методологическая модель, управленческий учет.

Алгоритм организации контроллинга крайне важен для успеха его постановки. От того, насколько тщательно обдуманно решение о внедрении, как проанализирована существующая система управления предприятием и каким образом предприятие собирается внедрять контроллинг, зависит не только длительность, но и стоимость проекта внедрения. Поэтому постановка контроллинга на предприятии должна проходить системно и последовательно. Ниже мы рассмотрим подробнее основные этапы организации системы контроллинга на предприятии.

Этапы организации контроллинга

1. Обоснование и принятие решения о внедрении системы контроллинга

Процесс организации начинается с принятия решения о внедрении системы контроллинга на предприятии. Анализ отечественной и зарубежной практики внедрения контроллинга показывает, что благоприятным моментом для начала построения системы контроллинга является появление слабых сигналов о возможных рисках для перспективного успешного функционирования предприятия.¹ Внедрение контроллинга - процесс сложный и не дешевый, поэтому руководству необходимо обязательно проверить наличие достаточного количества финансовых и людских ресурсов. Нужно иметь в виду, что начинать внедрение крайне нежелательно в условиях резкого ухудшения основных показателей хозяйственной деятельности предприятия.

Решение о внедрении контроллинга должно быть взвешенным и обоснованным. В обосновании решения о внедрении контроллинга можно выделить 3

¹ Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примаков, С.Г. Фалько. 2-е изд. - М.: Финансы и статистика, 2002 с.174

компоненты:

1. Наличие выявленных экономических и управленческих проблем.
2. Доказательство эффективности внедрения контроллинга.
3. Доказательство уместности и своевременности внедрения контроллинга. В рамках данной компоненты проверяется наличие у предприятия достаточных финансовых, производственных и людских ресурсов.

В процессе обоснования необходимости внедрения контроллинга нужно учитывать и психологический климат в коллективе, складывающийся на момент принятия решения. Гораздо проще начать процесс разработки и внедрения системы контроллинга при устойчивом финансовом состоянии предприятия, а следовательно, в благоприятный с психологической точки зрения момент.

2. Предпосылки разработки и подготовка к организации системы контроллинга

Диагностика существующих элементов контроллинга

После принятия решения о внедрении необходимо провести анализ существующих на предприятии компонент контроллинга: систем учета, планирования, контроля и информационного обеспечения.

- а) Система управленческого учета (СУУ). Управленческий учет является основополагающим элементом системы контроллинга на предприятии. Начальный этап организации контроллинга предусматривает создание развитой системы учета с высокой степенью детализации затрат и прибыли. Если СУУ на предприятии отсутствует, то необходимо, проанализировав существующие элементы учета сформировать и внедрить систему управленческого учета. В случае, если СУУ уже внедрена на предприятии, исследуется эффективность и полнота ее применения.
- б) Система планирования. Составление, координация и реализация планов крайне необходимы для любого предприятия. В рамках анализа система планирования исследуется по следующим композиционным признакам:
 - Дифференциация и полнота
 - Обязательность
 - Периодичность
 - Наличие системы бюджетирования
 - Наличие бюджетов и стратегических планов
- в) Контроль и анализ. На предприятии должны регулярно контролироваться результаты хозяйственной деятельности. Контроль и анализ должен проводиться в необходимой детализации: по месяцам, направлениям деятельности, продуктам и т.д. При диагностике систем контроля и анализа изучаются используемые методы анализа отклонений величин от плановых значений.
- г) Степень автоматизации. При проведении анализа имеющихся элементов контроллинга обязательно должна быть изучена информационная система (ИС), используемая на предприятии. В первую очередь важно определить в какой степени ИС соответствует требованиям, выдвигаемым контроллингом к автоматизации своих процедур.

Систематизация проблем, требований, а также факторов, ограничивающих реализацию контроллинга

На основе результатов проведенного анализа финансового состояния, качества управления и существующих элементов контроллинга систематизируются основные проблемы и требования к постановке системы контроллинга. Одним из главных требований является наличие отлаженной системы управленческого учета, данные которой, являются информационной базой контроллинга.

3. Разработка ОММК

Далее на основе информации о предприятии, учитывая специфические требования, формируется организационно-методологическая модель контроллинга. Формирование ОММК включает следующие аспекты:

I. Функциональный аспект

- определяется цель создания ОММК;
- с помощью декомпозиции цели определяются функции ОММК.

II. Элементный аспект

- на основе функционального построения определяется необходимое количество сотрудников отдела контроллинга;
- однородные по содержанию функции закрепляются за конкретными сотрудниками;
- в зависимости от возложенных функциональных обязанностей формируются требования и полномочия работника.

III. Структурный аспект

- определяется внутренне строение службы контроллинга: выявляются внутренние взаимосвязи и зависимости между сотрудниками отдела;
- определяется схема включения отдела контроллинга в организационную структуру предприятия, а также схема подчинения и ответственности сотрудников отдела.

IV. Методологический аспект

- определение основных методов реализации возложенных функций;
- адаптация методов контроллинга к специфике предприятия.

V. Коммуникационный аспект

- формирование пакета внутренних документов, регламентирующих функционирование контроллинга;
- характеризуется функциональное взаимоотношение контроллинга с основными подразделениями предприятия: маркетингом, производством, закупками, логистикой и т.д.

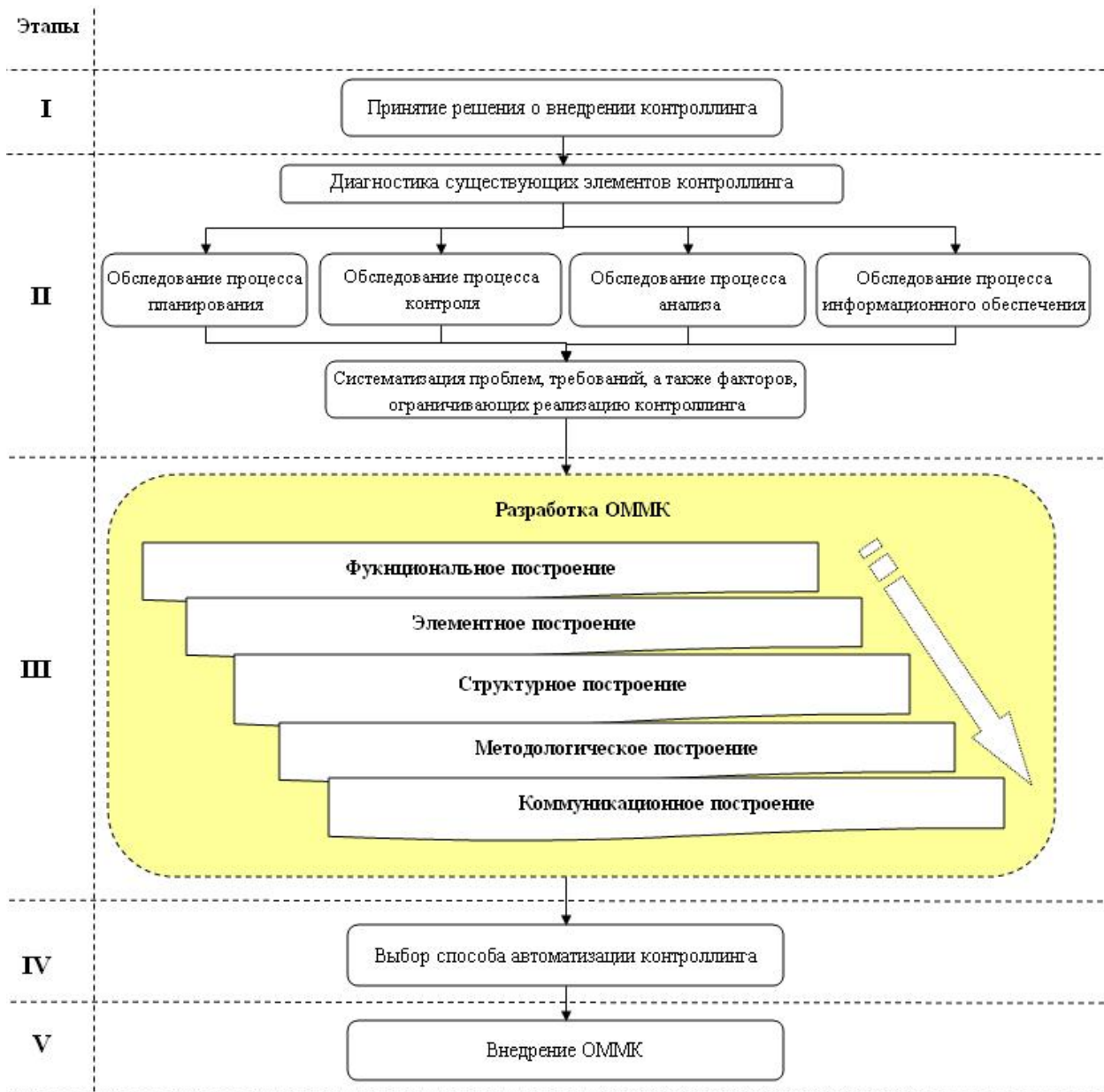


Схема 1. Этапы организации контроллинга на предприятии

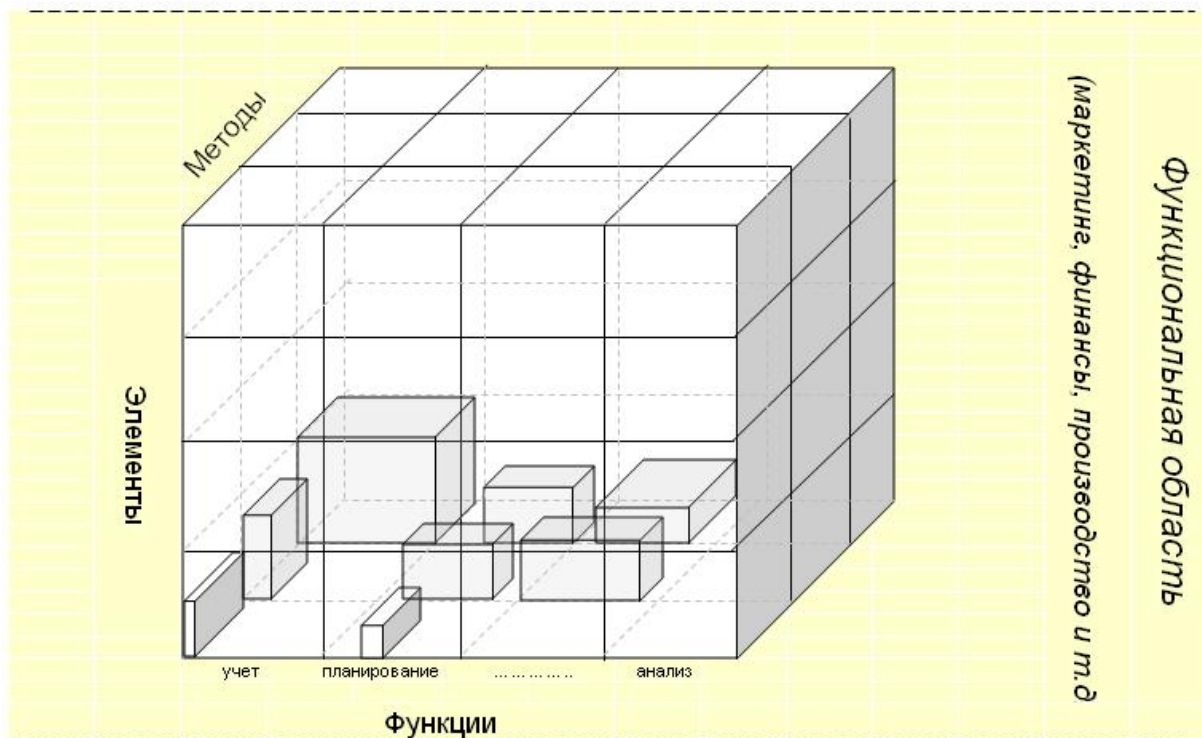


Схема 2. Внутреннее строение ОММК

4. Выбор способа автоматизации контроллинга

На данном этапе руководству предприятия необходимо решить: использовать ли существующую информационную систему или приобрести новую. В случае, если предприятие решило внедрить новую информационную систему, то у него возникает 2 альтернативы автоматизации контроллинга: либо с помощью внедрения ERP-системы, либо посредством более дешевой аналитической системы. Первый вариант больше подходит для крупных компаний, имеющих множество филиалов и ведущих бизнес за рубежом. Приобретение аналитической системы более подходящий вариант для средних предприятий, имеющих как правило автоматизированную систему первичного учета информации.

5. Внедрение ОММК

На этапе непосредственного внедрения контроллинга, как правило с привлечением консультантов, организуется проектная группа, которой поручается внедрить сформированную модель контроллинга. Сам проект имеет следующие ограничения:

- Временные рамки
- Стоимостные ограничения
- Человеческие ресурсы

Проектно-целевая группа формирует необходимые блоки работ и составляет план реализации проекта. Сама проектно-целевая группа создается на период реализации проекта и распускается после его завершения.

Использование приведенных принципов при формировании системы контроллинга на предприятии будет способствовать достижению главной цели контроллинга - обеспечению эффективного долгосрочного существования предпри-

ятия и ориентации процесса управления на достижение поставленных целей.

Ключевым моментом при построении системы контроллинга выступает создание организационно-методологической модели контроллинга предприятия, отражающей принципы организации и функционирования системы контроллинга на предприятии. ОММК позволяет любому предприятию по определенному алгоритму построить собственную систему контроллинга, которая будет адаптирована к специфике предприятия. Построение ОММК позволит сформировать системный взгляд на контроллинг, как функцию управления предприятием

Список использованной литературы:

1. Методология контроллинга и практика управления крупным промышленным предприятием: Уч. Пособие / О.А. Дедов. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.
2. Фалько С.Г., Контроллинг для руководителей и специалистов. – М.: Финансы и статистика, 2008.
3. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е.А.Ананькина, С.В.Данилочкин, Н.Г.Данилочкина; под ред. Н.Г. Данилочкиной. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.
4. Данные Торгово-промышленной палаты РФ. Информационный бюллетень №5 от 14 декабря 2006.
5. Niedermayer R., Die Realitat des Controlling. – Wien: Verlag Orac, 1999.
6. The Pricewaterhouse Cooper's bulletin. London, №2. Feb., 2002.
7. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е.А.Ананькина, С.В.Данилочкин, Н.Г.Данилочкина; под ред. Н.Г. Данилочкиной. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.
8. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примаков, С.Г. Фалько. 2-е изд. - М.: Финансы и статистика, 2002.