

Нестерова Ксения Валерьевна

аспирант кафедры экономики и управления
предприятиями
Санкт-Петербургского государственного
экономического университета

СИСТЕМА КОНТРОЛЛИНГА В ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация:

В статье рассмотрены три варианта внедрения службы контроллинга на предприятии: организация временной группы, включающей в себя представителей различных подразделений, создание подразделения в составе финансового отдела и образование отдельной службы контроллинга в подчинении генерального директора.

Ключевые слова:

контроллинг, концепция управления, система контроллинга, организационная структура, внедрение системы контроллинга.

Nesterova Ksenia Valeryevna

PhD student, Economics
and Business Management Department,
Saint-Petersburg State University of Economics

CONTROLLING SYSTEM IN THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF THE ENTERPRISE

Summary:

The article considers three options for introduction of controlling system at the enterprise: organization of a temporary group involving representatives from various departments, creation of the subdepartment within the finance department, and formation of the independent controlling system subordinate to the CEO.

Keywords:

controlling, conception of management, controlling system, organizational structure, introduction of controlling system.

Система контроллинга позволяет оптимизировать функциональную и организационную структуры предприятия, что способствует улучшению процесса распределения обязанностей между подразделениями, четкому описанию функций различных служб при выполнении тех или иных бизнес-процессов.

Внедрение на предприятии системы контроллинга улучшает процессы формирования цен, финансовых ресурсов, инвестиций, увеличивает эффективность принимаемых управленческих решений и способствует планированию целей предприятия с помощью анализа и обобщения имеющейся информации, а также контролю плановых и фактических показателей, поиску и предоставлению главному менеджеру необходимой для решения возникнувшей проблемы информации.

Система контроллинга осуществляет систематический и профессиональный контроль деятельности служб предприятия в разрезе различных бизнес-процессов, определяет возможные отклонения от поставленного стратегического плана и предлагает возможные пути их решения или адаптацию стратегического плана оперативным процессам предприятия [1].

Достижением системы контроллинга можно считать развитие коллектива сотрудников за счет повышения экономической грамотности, стимулирования творческого подхода к анализу получаемых статистических данных, использования дополнительных имеющихся на предприятии резервов для выполнения работы. Для руководителей отделов повышается ответственность за выполняемые действия и принимаемые решения, что также способствует увеличению эффективности.

Служба контроллинга помогает руководителям и менеджерам эффективно использовать имеющиеся ресурсы, приспосабливаться к меняющимся рыночным условиям.

Для системы контроллинга огромную роль играет ее позиционирование в организационной службе предприятия, характер отношений руководителей подразделений между собой. Но это в свою очередь является и большой проблемой для организации на этапе внедрения системы контроллинга.

На предприятии существует множество функционально важных подразделений, таких как отдел закупок, бухгалтерия, цеха, отдел подбора персонала. Для сотрудников таких подразделений значение системы контроллинга спорно, и тем более странным выглядит выделение его как отдельной службы, поэтому коллектив предприятия предпринимает всевозможные действия по противостоянию появлению новой службы: конфликты, недобросовестное отношение к передаваемой службе контроллинга информации, игнорирование подразделения и другие способы сопротивления изменениям.

Вопросы позиционирования системы контроллинга занимают важное место при планировании, и на практике система контроллинга выделяется как отдельная служба, входит в финансово-экономическое подразделение и подвластна финансовому директору, или создается временная группа системы контроллинга.

Временная группа системы контроллинга набирается из квалифицированных сотрудников предприятия и собирается при появлении каких-либо угроз или для отладки новых бизнес-процессов. В группу входят специалисты или руководители планового отдела, отделов продаж, производства, финансов и других, в зависимости от целей и изучаемых процессов. Чаще всего они собираются для того, чтобы проанализировать работу компании за месяц или за два и разработать положения для улучшения деятельности, предоставить их руководителю для принятия решений. Такой вариант позиционирования системы контроллинга на предприятии используют небольшие компании с внедренной системой ключевых показателей эффективности и одним видом деятельности, а также компании, существующие в устойчивой экономической среде с низкой вероятностью непредвиденных изменений, которую в современном мире практически невозможно найти.

Основным преимуществом данной модели является использование имеющихся на предприятии кадров, знакомых со всеми важными аспектами деятельности компании и рассматривающих их со стороны различных подразделений. Также значительным преимуществом является отсутствие проблем интегрирования системы контроллинга.

Но наряду с преимуществами у данной модели позиционирования также есть ряд существенных недостатков:

- отсутствие четких сроков и необходимости получения конкретных результатов;
- сотрудники осуществляют работу только после выполнения своих основных функций, в связи с чем представляется невозможным охватить весь объем работы контроллера и провести грамотный анализ;
- наблюдаются проблемы с координацией работы.

Можно сделать вывод, что такая служба сможет справляться с временными конкретными проблемами предприятия, но анализировать деятельность в целом, обнаруживать проблемы и анализировать соответствие стратегических и оперативных целей предприятия не сможет, поскольку такая работа должна проводиться непрерывно. В данном случае пропадает системный подход к контроллингу.

Выделение службы контроллинга в финансовом департаменте является наиболее удачным способом позиционирования системы контроллинга на ранних этапах внедрения, а также в организациях, где собственники полностью уверены в своих финансовых директорах, в том, что они не будут скрывать важную, но невыгодную для них информацию. Данная служба занимается вопросами системы контроллинга непрерывно, а затраты по ее содержанию невелики. Развитию данной службы способствует существование стратегического управления на предприятии, отслеживание ключевых показателей эффективности.

В соответствии с данным позиционированием, службу контроллинга следует создавать на базе отделов бюджетирования, планирования или планово-экономического отдела [2]. И, чтобы не нарушить существующий порядок обязанностей, в отдел контроллинга следует еще добавить несколько новых сотрудников.

Преимуществами данной модели является предложение сотрудниками оригинальных идей для решения стратегических вопросов благодаря большой роли финансового отдела на предприятии, простота интеграции данной службы, ответственность за работу и результат. Но существует один значительный недостаток, о котором уже говорилось ранее, – возможность скрытия информации финансовым директором в случае, если он с ней не согласен или она невыгодна для него.

Тем не менее на этапе внедрения данная модель будет наиболее подходящей:

- процесс интеграции на предприятии несложный, поскольку подразделение создается на базе существующей службы;
- подразделение позволит адаптировать систему контроллинга к конкретному предприятию;
- отпадет необходимость борьбы с сопротивлениями других подразделений.

Создание отдельной службы контроллинга, подчиняющейся генеральному директору, подходит для крупных предприятий, которыми владеет группа акционеров, а также предприятий с дивизиональной организационной структурой. Данная модель позволяет сопоставлять систему контроллинга с внешней аудиторской службой, работающей на постоянной основе.

Создание отдельной службы контроллинга – весьма дорогостоящий для предприятия процесс. Другим значительным недостатком является сопротивление других отделов предприятия и долгий срок интегрирования.

Такая структура организации системы контроллинга не подходит для небольших предприятий и на этапе внедрения также не оправдывает себя. Тем не менее для дальнейшего функционирования на крупном предприятии такая организация службы контроллинга помогает:

- видеть все риски и возможности предприятия;
- устанавливать четкие сроки для достижения конкретных результатов;
- управляющим принять правильные решения;
- внедрить процесс непрерывных улучшений показателей деятельности.

Данной модели службы контроллинга необходимо тесное взаимодействие со всеми существующими на предприятии подразделениями, что, несомненно, вызывает большое сопротивление со стороны сотрудников организации. Поэтому предлагается внедрять данную структуру только после некоторого времени функционирования системы контроллинга в составе финансового департамента, которое будет способствовать адаптации системы к конкретному предприятию, а также привыканию сотрудников к новой службе и позволит оценить эффективность службы.

В дальнейшем отдельная служба контроллинга может включить в себя отдел разработки и автоматизации, который близок к отделу информационного обеспечения, но задачи получает от финансового отдела и от отдела бухгалтерии, и поэтому его место в организационной системе неопределенно. Подобная ситуация с отделом внутреннего аудита и отделом оптимизации бизнес-процессов, которые как раз включаются в систему контроллинга и соответственно в службу контроллинга.

Система контроллинга – современный способ управления предприятием, но ее внедрение и определение места в организационной структуре должны производиться постепенно, в несколько этапов в целях уменьшения возможного сопротивления со стороны существующих систем предприятия.

Сначала следует внедрить службу контроллинга в финансовый отдел предприятия, а затем, при условии повышения эффективности деятельности предприятия за счет внедренной системы, разумным представляется выделить ее как самостоятельный отдел предприятия.

Ссылки:

1. Жирнова Т.В. Система управления предприятием с учетом контроллинговой деятельности // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. 2013. № 7–8. (Экономика и право).
2. Анискин Ю.П., Павлова А.М. Планирование и контроллинг : учеб. по специальности «Менеджмент организации». М., 2005.

References:

1. Zhirnova, TV 2013, 'Enterprise management system based on controlling activity', *Modern science: current theory and practice problems*, no. 7-8, Economics and Law.
2. Aniskin, YP & Pavlova, AM 2005, *Planning and Controlling*, Moscow.