

ОРГАНИЗАЦИЯ СЛУЖБЫ КОНТРОЛЛИНГА

О.А. Мельничук, 3 курс

*Научный руководитель – В.В. Зазерская, к.э.н., доцент
Брестский государственный технический университет*

Опыт успешно функционирующих и развивающихся предприятий показывает, что в современных условиях необходимо, с одной стороны, все в большей степени ориентироваться на желания клиентов, а с другой – постоянно повышать результативность работы самого предприятия. Совместить эти требования непросто. Необходима модель построения организационной структуры управления позволяющая выигрывать не только клиентам, но и предприятию.

Говорить о недостатке информации нам не приходится, а наоборот можно ощутить ее переизбыток. Поэтому информация, которая ориентирована на высшее руководство предприятия, должна быть краткой, конкретной и предлагать возможные варианты реагирования на нее. Из этого возникает проблема, какое ответственное лицо или отдел сможет в полной мере собрать и качественно обработать необходимую для принятия решений информацию. Следовательно, целью работы является предложение варианта решения проблемы путем организации службы контроллинга на предприятии, отражение этапов его организации и оценка эффективности.

Служба контроллинга характеризуется не столько возможностью обработки большого объема данных, сколько возможностью поддерживать обработку произвольных, заранее нерегламентированных запросов из различных источников информации.

Факторы, являющиеся основанием для создания системы контроллинга в организации: ухудшение экономических показателей в сравнении с подобными предприятиями, появление новых целей или их изменение в сложившихся условиях функционирования, отсутствие согласования целей и т. д.

Формирование и внедрение системы контроллинга на предприятии представляет собой систему организационно-экономических мер, осуществляемых поэтапно.

Мы предлагаем следующие этапы организации службы контроллинга:

- 1) Выделение направления информационно-аналитической поддержки на основе анализа хозяйственной деятельности;
- 2) Позиционирование в структуре предприятия;
- 3) Подготовка и реализация внедрения системы контроллинга;
- 4) Оценка эффективности внедрения системы контроллинга.

Первый этап подразумевает анализ внешней среды и состояния производственной и финансово-хозяйственной ситуации предприятия, основываясь на результаты которого принимается решение о необходимости создания службы контроллинга.

Второй этап состоит из двух блоков: создание службы контроллинга (определение функциональной и организационной структуры, разработка внутренних нормативных документов, функциональные связи с другими подразделениями), выбор инструментария (создание системы отчетности, разработка подконтрольных показателей, методики анализа отклонений и их причин, формирование финансовой структуры, формирование системы стратегического планирования и бюджетирования).

При построении структуры управления службой контроллинга в качестве базовых вариантов возможны следующие альтернативы:

- 1) Контроллер по направлению дисциплинарно подчинен линейному руководителю соответствующего направления, а функционально - вышестоящему контроллеру. При этом руководитель центральной службы контроллинга напрямую подчинен руководителю предприятия, что делает его независимым от руководителей других служб.
- 2) Контроллер направления дисциплинарно подчиняется контроллеру более высокого уровня управления, а функционально - руководителю направления соответствующего уровня. Такая структура управления в большей степени, чем остальные, подчеркивает самостоятельность службы контроллинга на предприятии.
- 3) Контроллер находится при руководстве соответствующего уровня управления и выполняет свои функции и задачи по его поручению. Контроллер не принимает самостоятельных решений, а только советует в случае поступления запроса от руководителей подразделений или по указанию руководителя направления.

Третий этап определяет переход из теории в практику, тем самым предоставляя информацию для четвертого этапа. Оценка эффективности всей деятельности любого подразделения должна исходить из степени выполнения поставленных перед ними целей. Цели подразделения контроллинга нельзя устанавливать исходя из планирования работ по совершенствованию или выявлению рисков. Это будет подталкивать к осуществлению не всегда оправданных действий с целью достигнуть плана. Основная цель подразделения контроллинга, как впрочем и аппарата управления, ориентировать деятельность предприятия на достижение выбранной стратегии. То есть целевые показатели предприятия и есть цели деятельности подразделения

контроллинга, ради достижения которых оно и осуществляет все работы по совершенствованию и поддержке управления. Степень их достижения – критерий оценки работы контроллеров.

В заключение хотелось бы показать, как изменилась инвестиционная привлекательность зарубежных компаний, проводящих контроллинговые мероприятия (в процентах): Шварцкопфт +6,3, Рено +13,3, Хуавей +16,5, Теско +9,3. Как видно, показатели эффективности на таких предприятиях выросли, что говорит о том, что использование потенциала контроллинга в самых различных отраслях и практически во всех случаях дает весомый положительный результат, поэтому рекомендуем адаптировать зарубежный опыт на белорусских предприятиях.

Список использованных источников

1. Контроллинг: учебник/ А.М.Карминский, С.Г. Фалько, А.А. Жевага, Н.Ю. Иванова; под ред. А.М. Карминского, С.Г. Фалько.-М.: Финансы и статистика,2006.-336с.: ил.
2. Оценка эффективности контроллинга [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://www.upruchet.ru/>