

ПРОГРАММА ПОСТРОЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО КОНТРОЛЛИНГА НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ

© 2011 М.М. Гусев

Алтайская академия экономики и права (институт), г. Барнаул

E-mail: zamdec@aael.altai.ru

Рассматриваются этапы создания системы производственного контроллинга применительно к субъектам промышленности. Составлена комплексная программа системы производственного контроллинга.

Ключевые слова: контроллинг, промышленность, алгоритм проектирования, эффективность.

Создавая предпосылки полной экономической самостоятельности, рынок выдвигает к организации жесткие экономические требования, объективность которых ориентирует компанию на эффективную и рентабельную деятельность.

В такой ситуации важным условием совершенствования методов управления является максимальное использование внутренних возможностей организации, к которым в первую очередь относится создание действенной системы внутреннего учета и отчетности. Направления совершенствования последних можно связывать с фун-

кционированием новой для России системы управления процессом производства - производственным контроллингом.

В настоящее время в стране складываются благоприятные условия для внедрения и развития производственного контроллинга на отечественных предприятиях. Интерес к контроллингу, как к одному из новых направлений информационно-экономического развития компании, обуславливается как появлением многочисленной литературы по вопросам организации производства и управления им, учета, ценообразования, так и необхо-



Рис. Общий алгоритм производственного контроллинга

димостью повышения конкурентоспособности в условиях усиления напряженности конкурентной среды. Общий алгоритм производственного контроллинга представлен на рисунке.

На первом этапе рассматривается динамика производственных показателей и подготавливается информационная база анализа. Для этого строятся динамические ряды производственных показателей и формулируются первичные выводы текущего состояния и вероятных путей развития предприятия.

На втором этапе анализируются факторы, оказывающие влияние на производственные показатели, и оцениваются сильные и слабые стороны.

Третий этап предполагает выявление конфликтных целей и поиск оптимальных путей решения, корректировку нормативных оценок и первоначальных выводов и определение основных направлений развития организации на ближайшую и долгосрочную перспективу.

Все вышесказанное актуально для учреждений реального сектора экономики, поскольку компании реального сектора экономики составляют ее основу, непосредственно связаны с производством добавленной стоимости в материальной сфере, что увеличивает товарную массу и оказывает воздействие на товарно-денежное равновесие.

В данной связи формирование информации о затратах и ресурсах организаций сферы производства с целью выработки альтернативных вариантов управленческих решений по оптимизации их деятельности является важным практическим мероприятием.

В общей системе контроллинга, организуемого в компаниях, выделяется один из основных его блоков - производственный контроллинг, как контролирующая система, обеспечивающая концентрацию контрольных действий на наиболее приоритетных направлениях производственной деятельности организации, своевременное выявление отклонений фактических ее результатов от предусмотренных и принятие оперативных управленческих решений, обеспечивающих ее нормализацию.

Можно сказать, что производственный контроллинг в компании - это набор методик, направленных на совершенствование политики производства и управленческой практики организации.

Основными функциями производственного контроллинга в компании являются:

- наблюдение за ходом реализации производственных заданий, установленных системой плановых производственных показателей и нормативов;

- измерение степени отклонения фактических результатов производственной деятельности от запланированных;

- диагностирование по размерам отклонений ухудшений в состоянии компании и существенного снижения темпов ее развития;

- разработка оперативных управленческих решений по нормализации производственной деятельности организации в соответствии с предусмотренными целями и показателями;

- корректировка при необходимости отдельных целей и показателей производственного развития в связи с изменением внешней среды, конъюнктуры, рынка и внутренних условий осуществления хозяйственной деятельности компании.

Из вышперечисленных функций видно, что производственный контроллинг не ограничивается лишь внутренним контролем за осуществлением производственной деятельности и финансовых операций, но является эффективной координирующей системой обеспечения взаимосвязи между формированием информационной базы, экономическим анализом, планированием производства и внутренним контролем в компании.

Последовательность этапов построения системы производственного контроллинга можно представить в виде программы следующим образом (см. таблицу):

1. Определение объекта производственного контроллинга. Это общее требование к построению любых видов контроллинга в организации с позиции целевой его ориентации. Объектом производственного контроллинга является ход реализации управленческих решений по основным аспектам производственной деятельности компании.

2. Определение видов и сферы производственного контроллинга. В соответствии с концепцией построения системы контроллинга, как уже отмечалось ранее, он подразделяется на следующие основные виды: стратегический контроллинг, текущий контроллинг, оперативный контроллинг. Каждому из перечисленных видов контроллинга должна соответствовать определенная его сфера и периодичность осуществления его функций.

3. Формирование системы приоритетов контролируемых показателей. Вся система показа-

**Программа построения эффективной системы производственного контроллинга
на промышленном предприятии**

Мероприятие	Описание и содержание	Методика осуществления
Установление системы контролируемых показателей	Базовые показатели, определяющие эффективность производственной деятельности	На основе расчетных данных (экономико-математический метод)
Установление центров ответственности	Делегирование ответственности по производственным подразделениям	На основе методов персонального менеджмента
Установление системы предварительного контроля	Экономическая оценка производственного плана. Ретроспективный анализ	На основе расчета количественных и качественных показателей
Установление системы текущего контроля	Определение фактических показателей	
Установление системы заключительного контроля	Выявление и анализ отклонений от плана	

телей, входящих в сферу каждого вида производственного контроллинга, ранжируется по значимости.

В процессе такого ранжирования вначале в систему приоритетов первого уровня отбираются наиболее важные из контролируемых показателей данного вида контроля, затем формируется система приоритетов второго уровня, показатели которого находятся в факторной связи с показателями приоритетов первого уровня, аналогичным образом формируется система приоритетов третьего и последующих уровней.

Такой подход к формированию системы контролируемых показателей облегчает подход к их анализу при последующем объяснении причин отклонения фактических величин от предусмотренных соответствующими заданиями.

При формировании системы приоритетов следует учесть, что они могут носить различный характер для отдельных типов центров ответственности, для отдельных направлений финансовой деятельности организации, для различных аспектов формирования, распределения и использования финансовых ресурсов. Однако при этом должна быть обеспечена как иерархическая сводимость всех контролируемых показателей по предприятию в целом, так и их сводимость по отдельным направлениям производственной деятельности.

4. Разработка системы количественных стандартов контроля. После того как определен и ранжирован перечень контролируемых производственных показателей, возникает необходимость установления количественных стандартов по каждому из них. Такие стандарты могут уста-

навливаться как в абсолютных, так и в относительных показателях. Кроме того, такие количественные стандарты могут носить стабильный или подвижный характер (подвижные количественные стандарты могут быть использованы при контроле показателей гибких бюджетов, корректировке стандартов при изменении учетной ставки, темпов инфляции и т.п.). Стандартами выступают целевые стратегические нормативы, показатели текущих планов и бюджетов, система государственных или разработанных предприятием норм и нормативов и т.п.

5. Построение системы мониторинга показателей, включаемых в производственный контроллинг. Система мониторинга (или «следящая система») составляет основу производственного контроллинга, активную часть его механизма. Система производственного мониторинга представляет собой разработанный механизм постоянного наблюдения за контролируемыми показателями производственной деятельности, размерами отклонений фактических результатов от предусмотренных и выявлением причин этих отклонений.

Разработанная система производственного мониторинга должна корректироваться при изменении целей производственного контроллинга и системы показателей текущих планов и бюджетов.

6. Формирование системы алгоритмов действий по устранению отклонений является заключительным этапом построения производственного контроллинга в компании.

Такая система действий предпринимается, если возможности нормализации отдельных ас-

пектов производственной деятельности ограничены или вообще отсутствуют. В этом случае по результатам производственного мониторинга вносятся предложения по корректировке системы целевых стратегических нормативов, показателей текущих производственных планов. В отдельных критических случаях может быть обосновано предложение о прекращении отдельных производственных, инвестиционных и финансовых операций и даже деятельности отдельных центров затрат и инвестиций.

Обобщение теоретического материала и опыта зарубежных компаний позволяет утверждать, что с помощью производственного контроллинга могут быть решены следующие наиболее часто встречаемые проблемы управления производством:

- слабое управление затратами: отсутствие четкого понимания структуры затрат, причины их возникновения и экономической оправданности, недостаточный уровень ответственности и мотивации персонала на снижение затрат и повышение эффективности деятельности организации;
- некорректное определение прибыльности филиалов и видов бизнеса;
- неоптимальное распределение оборотных активов;
- неслаженность системы первичного документооборота и, как следствие, низкая оперативность получения фактической информации о текущей деятельности подразделений и компании в целом;
- неоптимальная налоговая политика и уплаты необоснованно высоких налогов в бюджеты;
- несовершенство системы внутренней (управленческой) отчетности.

Производственный контроллинг не только позволяет более оправданно рассчитывать затра-

ты, но и стимулирует высшее руководство оперировать категориями производства, смещая технологическое управление к производственному процессу.

Следовательно, в сфере управления компанией производственный контроллинг способствует:

- разработке стратегий развития компаний и обеспечению информацией по потребностям финансирования производственного процесса;
- составлению укрупненных планов производства, участие в формировании долго- и краткосрочных планов технологического перевооружения;
- текущему контролю за исполнением плана и контроль важнейших производственных показателей;
- составлению сообщений по анализу отклонений и разработке предложений по управленческим мероприятиям.

Производственный учет не только служит источником информации для внутренних служб учета и построения на их базе контроллинга, но и одновременно представляет собой самостоятельную область применения концепции производственного контроллинга.

1. Дайле А. Практика контроллинга: пер. с нем. / под ред. М.Л. Лукашевича, Е.Н. Тихоненковой. М., 2003.

2. Анискин Ю.П., Павлова А.М. Планирование и контроллинг: учеб. пособие. М., 2003.

3. Лаута Ю.С., Герасимов В.И. Создание системы контроллинга на промышленном предприятии. Тамбов, 2005.

4. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга: пер. с нем. М., 1997.

5. Управление инновациями: учеб. пособие / А.А. Харин [и др.]; под ред. Ю.В. Шленова. М., 2003.

Поступила в редакцию 05.04.2011 г.