

## СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ И ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЛИНГА ПРОМЫШЛЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

© 2012 В.Н. Ахметова

Казанский государственный энергетический университет

© 2012 В.Ю. Яковлев

кандидат экономических наук

Казанский (Приволжский) Федеральный университет

E-mail: hubble@inbox.ru

Освещаются содержательные и организационные аспекты формирования системы контроллинга в промышленной организации на основе элементов матричного распределения работ. Приводятся методические схемы и детализирующие их комментарии.

*Ключевые слова:* система контроллинга, промышленность, организация, формирование, аспекты.

По оценкам специалистов компании Ernst&Young, одним из наиболее значимых трендов, определяющих специфику развития современной экономической системы, является ориентация крупных промышленных организаций на эффективное ресурсосбережение, невозможное без наличия соответствующей системы контроллинга<sup>1</sup>.

Согласно нашему представлению, система контроллинга промышленной организации - это

совокупность отдельных подсистем в рамках каждого компонента организационной структуры, находящихся между собой в определенных отношениях и связях и образующих при этом целостный механизм поддержки процессов выработки, реализации и контроля за реализацией управленческих решений на стратегическом, тактическом и оперативном уровнях (рис. 1).

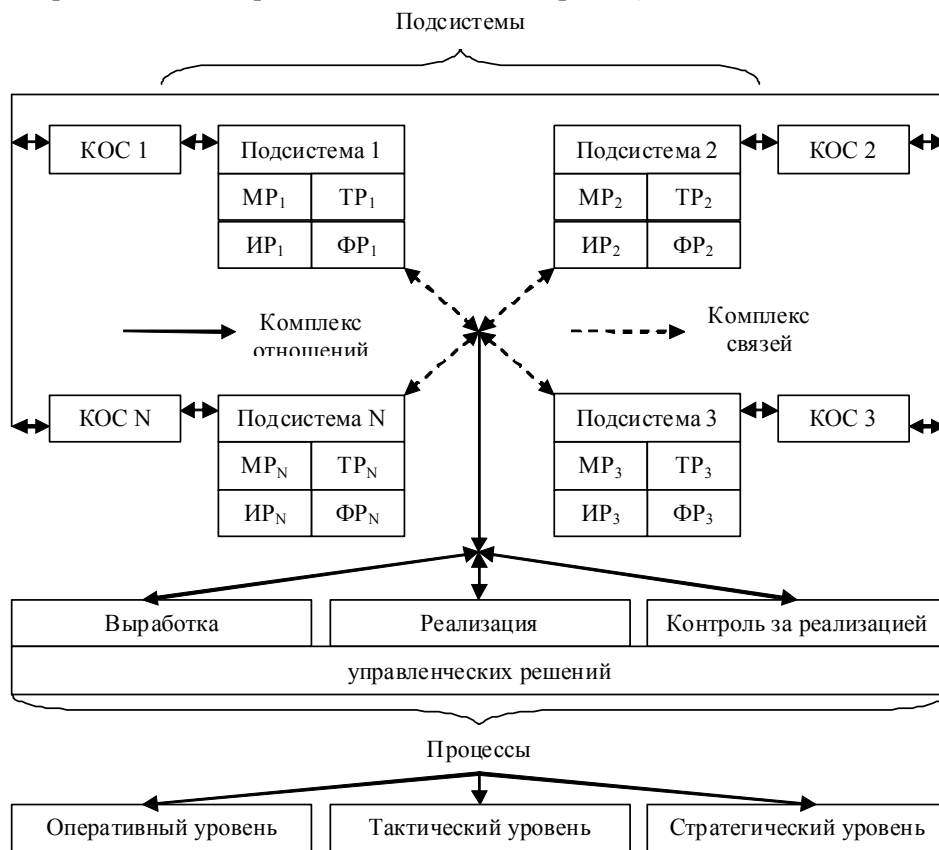


Рис. 1. Система контроллинга промышленной организации

Содержательную сторону авторского определения раскрывают следующие тезисы:

- специфика системы контроллинга в промышленной организации заключается в наличии стратегической ориентации на достижение целевых (оптимальных) значений ключевых показателей эффективности ее производственных процессов. Конкретный состав и набор ключевых показателей и их целевых значений будут зависеть от вида и специфики деятельности конкретной промышленной организации. В качестве инструмента, обеспечивающего баланс в стратегической ориентации, может выступить система сбалансированных показателей Д. Нортон и Р. Каплана (Balanced Scorecard - BSC)<sup>2</sup>;

- подсистема контроллинга является самостоятельным элементом системы контроллинга на уровне отдельного компонента организационной структуры организации (КОС). При этом в качестве компонента организационной структуры в зависимости от специфики деятельности организации и типа ее организационной структуры может выступать отдел, структурное подразделение, бизнес-единица и пр. Основное требование к компоненту - наличие в нем не менее одного руководящего сотрудника низового, среднего или высшего звена управления;

- объектами управления промышленной организации могут являться следующие: материальные ресурсы (МР); трудовые ресурсы (ТР); финансовые ресурсы (ФР); информационные ресурсы (ИР);

- связи между подсистемами контроллинга формализуются через совокупность входящих и исходящих материальных, финансовых и информационных потоков от соответствующих компонентов организационной структуры промышленной организации;

- отношения между подсистемами контроллинга формализуются через совокупность документов (положений о работе отделов, приказов директора, должностных инструкций и пр.), регламентирующих их деятельность и соподчинение компонентов организационной структуры промышленной организации;

- целостность механизма системы контроллинга промышленной организации будет проявляться за счет наличия единого центра распределения и перераспределения материально-информационных потоков, спроектированного в рамках единой информационно-финансовой системы;

- основной целью применения системы и подсистем контроллинга в промышленной организации будет выступать поддержка процессов выработки, реализации и контроля за реализацией управленческих решений на стратегическом (временной горизонт от трех до пяти лет), тактическом (временной горизонт от года до трех) и оперативном (временной горизонт до одного года) уровнях. Инструментальной составляющей поддержки указанных процессов может также выступить система сбалансированных показателей.

К сожалению, в современной научной литературе<sup>3</sup> среди авторов не сложилось единого мнения по вопросу методического обеспечения процесса формирования системы контроллинга в промышленной сфере.

В данной связи нами была предпринята попытка по разработке подхода и организационной схемы процесса формирования системы контроллинга промышленной организации.

Предложенный нами подход по формированию системы контроллинга в промышленной организации основывается на механизме дифференцирования всех выполняемых операций по совокупности компонентов ее организационной структуры, каждый из которых отвечает за определенный элемент подсистемы контроллинга, на основе прохождения следующих шести этапов (рис. 2):

- проведение внутреннего и внешнего анализа промышленной организации и компонента ее ОС;

- выявление проблем и возможностей компонента ОС промышленной организации в сфере контроллинга;

- разработка элемента системы контроллинга (субсистемы контроллинга по элементу) под компонент ОС;

- согласование разработанного элемента системы контроллинга с другими элементами и руководством компании;

- разработка программ и планов по разработанному элементу системы контроллинга;

- определение показателей эффективности реализуемых планов, их допустимых значений и сроков их достижения.

В данном подходе топ-менеджмент промышленной организации является лишь организатором процесса формирования системы контроллинга, объединяя при этом усилия и компетенции различных компонентов организационной структуры в итеративном режиме.

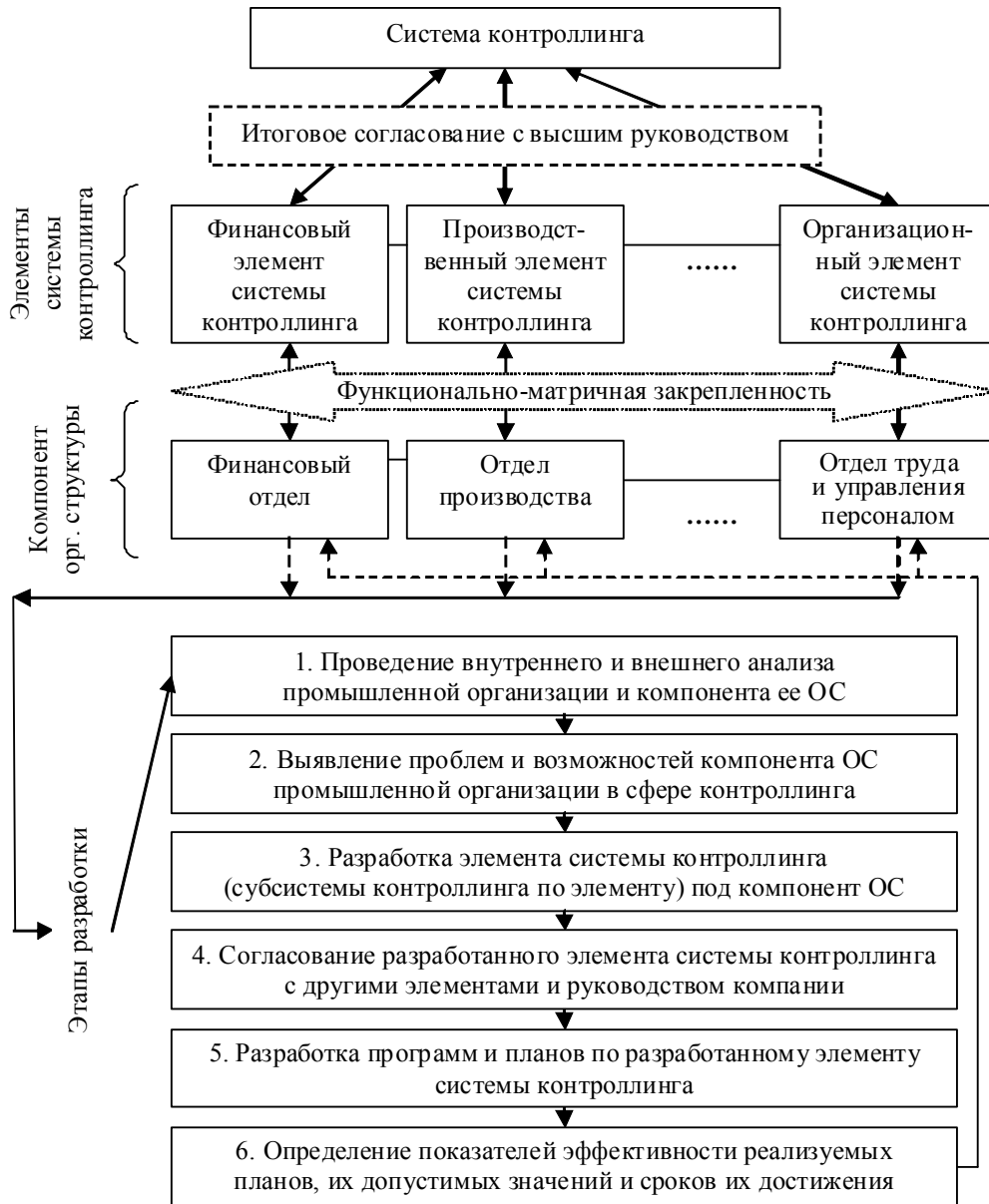


Рис. 2. Авторский подход по формированию системы контроллинга в промышленной организации

Отметим, что, согласно предложенному подходу, в обязанности высшего руководства промышленной организации входит итоговое согласование уже разработанных планов в рамках системы контроллинга, при этом критерии эффективности по каждому компоненту организационной структуры могут существенно различаться как по виду (экономические, социальные, технологические т.д.), так и по нормативным значениям.

Отдельно подчеркнем, что в рамках предложенного подхода по формированию системы контроллинга в промышленной организации не предусматривается выделение отдельного бюджета, так как он уже заложен в бюджеты соответствующих подразделений компании. Руководители подразделений компа-

нии самостоятельно выбирают методы и инструменты формирования подсистемы контроллинга и специалистов, ответственных за данный процесс.

Предложенная нами организационная схема процесса формирования системы контроллинга в промышленной организации с использованием функционально-матричной закреплённости выполняемых работ (рис. 3) основана на следующих принципах: функции по формированию определенных подсистем контроллинга в целом возлагаются на соответствующие компоненты организационной структуры управления (подразделения) промышленной организацией; при разработке отдельных мероприятий по формированию системы контроллинга промышленной организации могут

Подсистемы контроллинга	Мероприятия по формированию подсистемы (ПФП)	Компоненты организационной структуры			
		Производственный отдел (ПО)	Экономический отдел (ЭО)	...	Отдел информатизации (ОИ)
Производственная подсистема контроллинга (ППК)	ПФП <sub>ППК1</sub>	ПО-ФП <sub>ППК1</sub>	ЭО-ФП <sub>ППК1</sub>	...ПФП <sub>ППК1</sub>	ОИ-ФП <sub>ППК1</sub>
	ПФП <sub>ППК2</sub>	ПО-ФП <sub>ППК2</sub>	ЭО-ФП <sub>ППК2</sub>	...ПФП <sub>ППК2</sub>	ОИ-ФП <sub>ППК2</sub>
	ПФП <sub>ППК3</sub>	ПО-ФП <sub>ППК3</sub>	ЭО-ФП <sub>ППК3</sub>	...ПФП <sub>ППК3</sub>	ОИ-ФП <sub>ППК3</sub>
	...	...	...	...	...
Экономическая подсистема контроллинга (ЭПК)	ПФП <sub>ЭПКX</sub>	ПО-ФП <sub>ЭПКX</sub>	ЭО-ФП <sub>ЭПКX</sub>	...ПФП <sub>ЭПКX</sub>	ОИ-ФП <sub>ЭПКX</sub>
	ПФП <sub>ЭПК1</sub>	ПО-ФП <sub>ЭПК1</sub>	ЭО-ФП <sub>ЭПК1</sub>	...ПФП <sub>ЭПК1</sub>	ОИ-ФП <sub>ЭПК1</sub>
	ПФП <sub>ЭПК2</sub>	ПО-ФП <sub>ЭПК2</sub>	ЭО-ФП <sub>ЭПК2</sub>	...ПФП <sub>ЭПК2</sub>	ОИ-ФП <sub>ЭПК2</sub>
	ПФП <sub>ЭПК3</sub>	ПО-ФП <sub>ЭПК3</sub>	ЭО-ФП <sub>ЭПК3</sub>	...ПФП <sub>ЭПК3</sub>	ОИ-ФП <sub>ЭПК3</sub>
...	.....	.....	.....	.....	.....
	ПФП <sub>ЭПКУ</sub>	ПО-П <sub>ЭПКУ</sub>	ЭО-ФП <sub>ЭПКУ</sub>	...ПФП <sub>ЭПКУ</sub>	ОИ-П <sub>ЭПКУ</sub>
Информационная подсистема контроллинга (ИПК)	ПФП <sub>ИПК1</sub>	ПО-ФП <sub>ИПК1</sub>	ЭО-ФП <sub>ИПК1</sub>	...ПФП <sub>ИПК1</sub>	ОИ-ФП <sub>ИПК1</sub>
	ПФП <sub>ИПК2</sub>	ПО-ФП <sub>ИПК2</sub>	ЭО-ФП <sub>ИПК2</sub>	...ПФП <sub>ИПК2</sub>	ОИ-ФП <sub>ИПК2</sub>
	ПФП <sub>ИПК3</sub>	ПО-ФП <sub>ИПК3</sub>	ЭО-ФП <sub>ИПК3</sub>	...ПФП <sub>ИПК3</sub>	ОИ-ФП <sub>ИПК3</sub>
	.....	.....	.....	.....	.....
	ПФПВ <sub>ПКЗ</sub>	ПО-ПВ <sub>ПКЗ</sub>	ЭО-ПВ <sub>ПКЗ</sub>	...ПФПВ <sub>ПКЗ</sub>	ОИ-ПВ <sub>ПКЗ</sub>

**Рис. 3. Организационная схема процесса формирования системы контроллинга в промышленной организации с использованием функционально-матричной закреплённости выполняемых работ**

быть задействованы в зависимости от функциональной необходимости все компоненты организационной структуры управления.

Основным преимуществом такой схемы является предельная минимизация сроков формирования системы контроллинга и оперативное реагирование на любые изменения внешней среды. Вместе с тем, условием эффективного использования предложенной нами организационной схемы выступает четкое распределение функций между всеми сотрудниками промышленной организации, что, безусловно, требует применения специализированных информационных систем, автоматизирующих в первую очередь процесс должностного инструктирования.

Таким образом, можно сделать вывод, что, сформировав понимание содержательной и организационной составляющей методической базы процесса формирования системы контроллинга на

уровне топ-менеджмента промышленной организации, можно вплотную подойти к вопросу модернизации ее деятельности, исходя как из текущих и стратегических потребностей, так и из сложившейся ситуации на рынке.

<sup>1</sup> Компания Ernst&Young : Внутренние аналитические материалы по малым нефтяным компаниям Российской Федерации // Официальный сайт компании Ernst&Young, 2012. URL: <http://www.ey.com>.

<sup>2</sup> Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию : учеб. пособие. М., 2010. С. 50.

<sup>3</sup> См.: Богуславская С.Б. Разработка, внедрение и функционирование системы сбалансированных показателей на предприятии // Экон. науки. 2010. № 7. С. 172-177; Гусев М.М. Программа построения эффективной системы производственного контроллинга на промышленном предприятии // Вопр. экономики и права. 2011. № 5. С. 120-124; Каплан Р., Нортон Д. Указ. соч.

Поступила в редакцию 03.12.2012 г.