

S.A. Bryzgalova, K.V. Nesterova

CONTROLLING PROCESSES AT ENTERPRISES

Svetlana Bryzgalova – senior lecturer at the Department of Accounting and Statistics of State Institute of Economics, Finance, Law and Technology, PhD in Economics, Gatchina; **e-mail: bryzgalova.s@mail.ru.**

Ksenia Nesterova – assistant at the Department of Economics and Enterprise Management of St. Petersburg State University of Economics; St. Petersburg; **e-mail: ksunest@inbox.ru.**

Controlling is a new management system that requires constant development and improvement of the methods applied. The implementation of controlling processes is a complicated range of interconnected and consecutive stages that should be structured at an enterprise.

We look at the need to apply a system approach to controlling processes which offers considerable advantages both for processes and the enterprise management system as a whole. The controlling processes include determining the object of the research, selecting the directions for impact, selecting the priorities, developing standards, monitoring and managing the business triad.

Keywords: *controlling; concept of management; controlling system; controlling processes.*

С.А. Брызгалова, К.В. Нестерова

КОНТРОЛЛИНГОВЫЕ ПРОЦЕССЫ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Светлана Анатольевна Брызгалова – доцент кафедры бухгалтерского учета и статистики, Государственный институт экономики, финансов, права и технологий, кандидат экономических наук, г. Гатчина; **e-mail: bryzgalova.s@mail.ru.**

Ксения Валерьевна Нестерова – ассистент кафедры экономики и управления предприятиями ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет», г. Санкт-Петербург; **e-mail: ksunest@inbox.ru.**

Контроллинг представляет собой новую систему управления, для которой необходима постоянная разработка и улучшение применяемых методов. Реализация процессов контроллинга – это сложный ряд взаимосвязанных и последовательных этапов, которые нуждаются в структуризации на предприятии.

В статье рассматривается необходимость системного подхода к процессам контроллинга, дающего значительные преимущества как для процессов, так и в целом для системы управления предприятием. К этапам контроллинговых процессов относятся определение объекта исследования, выбор направлений воздействия и приоритетных направлений, разработка стандартов, мониторинг и управление триадой бизнеса.

Ключевые слова: *контроллинг; концепция управления; система контроллинга; контроллинговые процессы.*

Насыщенность информационных потоков на предприятии возрастает. В таких условиях управляющим становится все тяжелее принимать ответственные решения. Для систематизации процессов и обеспечения эффективности принятия управленческих решений предприятия решаются на внедрение контроллинговых процессов.

Среди основных сфер деятельности контроллинговых процессов можно выделить финансовую сферу, сферу реального

инвестирования, управление рыночной капитализацией, производственную сферу, кадровое обеспечение, инновационную сферу [1].

В каждой из этих сфер есть свои риски, которые контроллинговые процессы должны выявить и предоставить комплексные рекомендации для управляющих.

В процессах контроллинга участвуют все ведущие специалисты предприятия, путем разработки информационных тех-

нологий или подготовки необходимой информации для отдела контроллинга.

Те специалисты, которые включены непосредственно в отдел контроллинга, занимаются аналитической деятельностью и разрабатывают идеи планирования роста и развития предприятия, одновременно контролируя исполнение текущих поставленных целей.

Внедряемые на предприятии контроллинговые процессы должны отвечать принципам системности. Необходимость системного подхода заключается в следующем:

- построение системы контроллинга – сложный процесс, нуждающийся в четких организационных взаимосвязях и в использовании преимуществ системного подхода;

- процессу постановки целей уделяется большое значение, что способствует быстрому и успешному их достижению;

- системный подход комбинирует все имеющиеся научные знания, теории, методы, достижения и способствует более эффективной работе всех подразделений.

Системе присущи многие свойства, которые будут способствовать деятельности подразделения контроллинга:

- целостность системы, но возможность рассмотрения компонентов по отдельности;

- синергетичность, нацеленность компонентов на одно усиливают эффективность;

- преимущество интересов системы перед компонентами;

- эмерджентность, возможность несовпадения целей системы и компонентов;

- мультипликативность эффектов;

- альтернативные варианты достижения целей;

- оптимальность централизации управления;

- совместимость компонентов;

- постоянное функционирование;

- целенаправленность;

- стремление к равновесию, адаптация к внешней среде [2].

Контроллинговые процессы на предприятии состоят из шести этапов.

На *первом этапе* идет определение объекта контроллинга, которое имеет критическое значение для системы, ее целей и задач на предприятии. На этом этапе осуществляется анализ финансовой и экономической деятельности предприятия, рассмотрение эффективности управленческих решений.

Также в процессе деятельности контроллинговые процессы должны учитывать множество внутренних и внешних факторов. Внутренние факторы связаны с деятельностью предприятия, его размером, показателем дифференциации производства, профессиональной компетенцией менеджмента компании, осознанием необходимости наличия на предприятии службы контроллинга, общим экономическим состоянием предприятия. А внешние факторы – это уровень конкуренции, политическая, экономическая ситуация в стране, финансовая политика.

На *втором этапе* осуществляется выбор основных направлений воздействия контроллинговых процессов на предприятие. Управляющие совместно со специалистами-контроллерами выбирают сферу деятельности: оперативные или стратегические процессы. Авторы предлагают гармонизировать интересы предприятия и рассматривать деятельность как единое целое, в котором оперативная деятельность служит стабильной базой для стратегического планирования, а стратегическое планирование вовремя производит необходимые корректировки стратегий в связи с изменениями в текущей деятельности, которые были вызваны непредсказуемыми факторами внешней или внутренней среды.

На *третьем этапе* ранжируются приоритеты контроллинговых процессов для бюджетного планирования. Для ранжирования используется система приоритетов, которая изображается в виде дерева приоритетов. Пример ранжирования приоритетов на предприятии представлен на рисунке.

На *четвертом этапе* разрабатываются стандарты контроллинговых процессов. В соответствии с поставленными целями разрабатываются плановые значения по-

казателей финансовой устойчивости, платежеспособности, объема продаж и другие.

На *пятом этапе* происходит мониторинг. В рамках мониторинга производится систематизация показателей всех сфер деятельности предприятия, их ранжирование и анализ на возможность достижения максимальных поставленных задач. Затем полученные показатели сравниваются с плановыми, проводится исследование, объяснение причин отклонения и применяются меры для их устранения, включающие в себя определение периода и разработку алгоритмов по устранению отклонений.

На *шестом этапе* контроллинговых процессов происходит управление триадой бизнеса. Это сочетание таких показателей, как рост, развитие и динамика рыночной стоимости компании. Жизнеспособность компании зависит от выбранной стратегии, заранее описанной системы альтернативных действий при любых случаях неопределенности.

При рассмотрении альтернатив важное место имеет сценарное планирование. Сценарий представляет собой возможную картину последовательного развития событий, анализирующую причинно-следственные зависимости и определяющую динамику и условия изменений на предпри-

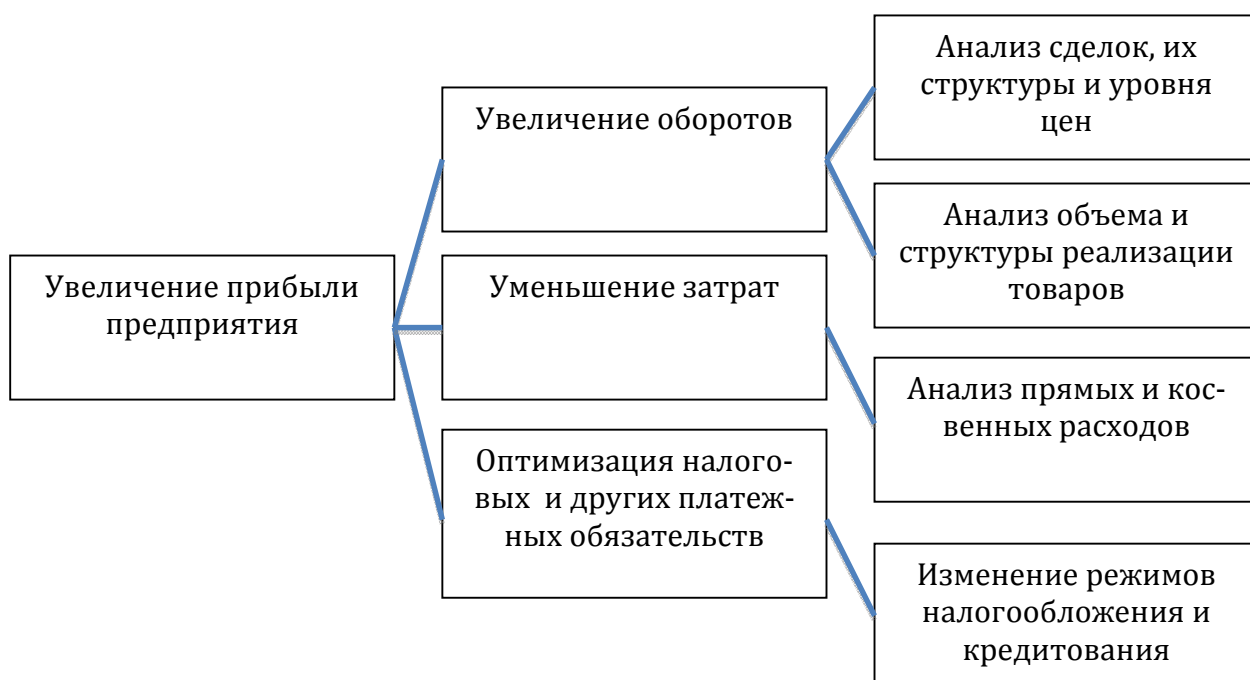
ятии.

Метод сценариев заключается в рассмотрении большого количества вариантов дальнейшего развития предприятия. Таким образом, данный метод представляет собой последовательное разрешение неопределенности. Основными используемыми инструментами являются содержательное и формальное описание ситуации и методы исследования сценариев ее развития. Главное назначение данного метода заключается в обеспечении принятия решения на основе научно обоснованных прогнозов, то есть прогнозируемая ситуация рассматривается со стороны принятия решения.

При разработке сценариев контроллинговые процессы рассматривают тенденции развития предприятия, разрабатывают альтернативные варианты, прогнозируют возможность наступления того или иного сценария, делают выводы и описывают последствия принятия сценариев. Но выбор сценария остается за руководителем (если сценарий не принимается автоматически за счет действия неопределенных внешних факторов).

В целом эффективность контроллинговых процессов возрастает, если:

- все действия направлены на достижение целей предприятия;
- проблемы решаются опытно-науч-



Ранжирование приоритетов предприятия

ным путем с использованием творческих идей;

- используются инновационные составляющие в предлагаемых алгоритмах действий;

- прослеживаются прочные взаимосвязи с планированием, бюджетированием и другими сферами.

Основная задача контроллинга состоит в обеспечении эффективности управления, тем не менее не стоит забывать об ограничениях, существующих у конкретных предприятий.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Анискин Ю.П., Павлова А.М.* Планирование и контроллинг. 2-е изд. М.: Омега-Л, 2005.

2. *Жирнова Т.В.* Системный подход к исследованию мониторинга производственно-экономической деятельности промышленного предприятия // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2011. № 86. С. 29–34.

3. *Мельник Е.С.* Особенности внедрения контроллинга на предприятии // Экономика, управление, финансы: материалы II международной научной конференции (г. Пермь, декабрь 2012 г.). Пермь: Меркурий, 2012. С. 132–134.