

Ye.S. Funtikova

DEVELOPMENT OF STRUCTURAL AND BASIC CHARACTERISTICS OF CONTROLLING SYSTEM OF TRADING NETWORK

Evgenya Funtikova – senior teacher, the Department of Economy and Entrepreneurship, St. Petersburg State University of Economics, St. Petersburg; **e-mail: funtikova_e_s@mail.ru.**

We provide scientific substantiation of the introduction of two new modules into the ERP system of a trading company. The controlling module and the module of the balanced scorecard are to secure strategic orientation of managerial impact on indicators and criteria affecting the results of economic activity of trading businesses.

The introduction into controlling system of such interrelated components as controlling processes, information component, human resources, and finance is substantiated.

Keywords: controlling; trading networks; controlling module; controlling processes; human resources; finance.

Е.С. Фунтикова

РАЗРАБОТКА СТРУКТУРЫ И БАЗОВЫХ ХАРАКТЕРИСТИК СИСТЕМЫ КОНТРОЛЛИНГА ТОРГОВОЙ СЕТИ

Евгения Сергеевна Фунтикова – ст. преподаватель кафедры экономики предпринимательства ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет», г. Санкт-Петербург; **e-mail: funtikova_e_s@mail.ru.**

В статье проведено научно-методическое обоснование внедрения в ERP-систему торгового предприятия двух новых модулей – модуля контроллинга и модуля системы сбалансированных показателей, которые должны обеспечивать стратегическую направленность управленческих воздействий на показатели и критерии, влияющие на результаты хозяйственной деятельности предприятий торговли.

Обосновано включение в систему контроллинга торгового предприятия следующих взаимосвязанных составляющих: процессы контроллинга, информационная составляющая, человеческие ресурсы, финансы.

Ключевые слова: контроллинг; торговые сети; модуль контроллинга; процессы контроллинга; человеческие ресурсы; финансы.

Сложные условия функционирования торговых предприятий сформировали потребность в разработке новых подходов к управлению бизнесом, способствующих своевременному выявлению негативных тенденций во внешней и внутренней среде организации, благодаря чему на ранних этапах их развития возможно принять необходимые меры по исправлению ситуации. В торговых организациях существует необходимость реорганизации менеджмента в направлении стратегического и

тактического планирования, обеспечения оперативности и надежности учета и контроля, а также создания системы комплексного анализа, позволяющих оперативно принимать эффективные управленческие решения. В рамках системного управления контроллинг должен обеспечивать стратегическую направленность управленческих воздействий на показатели и критерии, влияющие на результаты хозяйственной деятельности предприятий торговли.

Внедрение в ERP-систему торгового предприятия двух новых модулей – модуля контроллинга и модуля системы сбалансированных показателей – требует более детального рассмотрения принципов их функционирования [6]. По нашему мнению, в систему контроллинга торгового предприятия целесообразно включить следующие взаимосвязанные составляющие: процессы контроллинга, информационная составляющая, человеческие ресурсы, финансы (рис. 1).

При этом вершиной системы является ее процессная составляющая, так как именно в ней реализуются основные цели и задачи системы контроллинга. Оставшиеся составляющие являются необходимым фундаментом, на котором базируется процессная составляющая (взаимосвязи показаны на рис. 1). Каждая из выделенных составляющих состоит из определенного набора элементов. Рассмотрим их более подробно.

Процессы контроллинга. Основным процессом системы контроллинга является осуществление самой контроллинговой деятельности, необходимой для достижения стратегических задач, поставленных руководством предприятия. Для осуществления процесса контроллинга на предприятии должен быть проведен анализ бизнес-процессов, и если это необходимо, их реинжиниринг. Это позволит стандартизировать бизнес-процессы, разработать систему плановых показателей и нормативных отклонений для контроля их исполнения, создать модуль контроллинга ERP-системы. Разработка новых бизнес-процессов, а также их плановых показателей должна осуществляться с учетом стратегических целей, поставленных перед предприятием. Поэтому одним из базовых элементов системы контроллинга является стратегическое и оперативное планирование, которое предлагается осуществлять с использованием сбалансированной системы показателей [2].

Информационная составляющая. Современная система контроллинга предприятия торговли не может полноценно функционировать без информационной системы, обеспечивающей ее потребности

в информации, что особенно актуально для предприятий с большим количеством региональных предприятий или глубокой диверсификацией бизнеса. При этом к информационной системе предъявляется ряд требований (элементов информационной составляющей), соблюдение которых оказывает решающее влияние на функционирование системы контроллинга. Остановимся на них более подробно.

Основным требованием к информационной системе является достоверность информации, так как неверная информация приведет к принятию неэффективных управленческих решений и сведет к нулю весь эффект от внедрения системы контроллинга. Для обеспечения достоверности информации в предлагаемом проекте рекомендуется разграничить права доступа к информации сотрудников предприятия и фиксировать сведения о тех, кто вносил последние изменения в данный документ, что повысит ответственность сотрудников. Еще одним способом повышения достоверности информации является сокращение количества звеньев, через которые проходит информация до того, как попадает к конечному пользователю. Кроме того, следует обеспечить оперативность информации, так как только оперативная информация позволит департаменту контроллинга разрабатывать актуальные рекомендации для принятия эффективных управленческих решений [1; 3].

Следующим элементом информационной составляющей является своевременность. Своевременность запрашиваемой информации обеспечивается возможностью используемой комплексной информационной системы. В разработанной системе контроллинга используется ERP-система, позволяющая получать данные онлайн в любое время суток из любой точки мира, что дает возможность своевременного получения необходимой информации. Не менее важным элементом является релевантность получаемой информации. Разработанная система контроллинга позволяет формировать любые необходимые отчеты, контроллер (руководитель предприятия) может выбирать

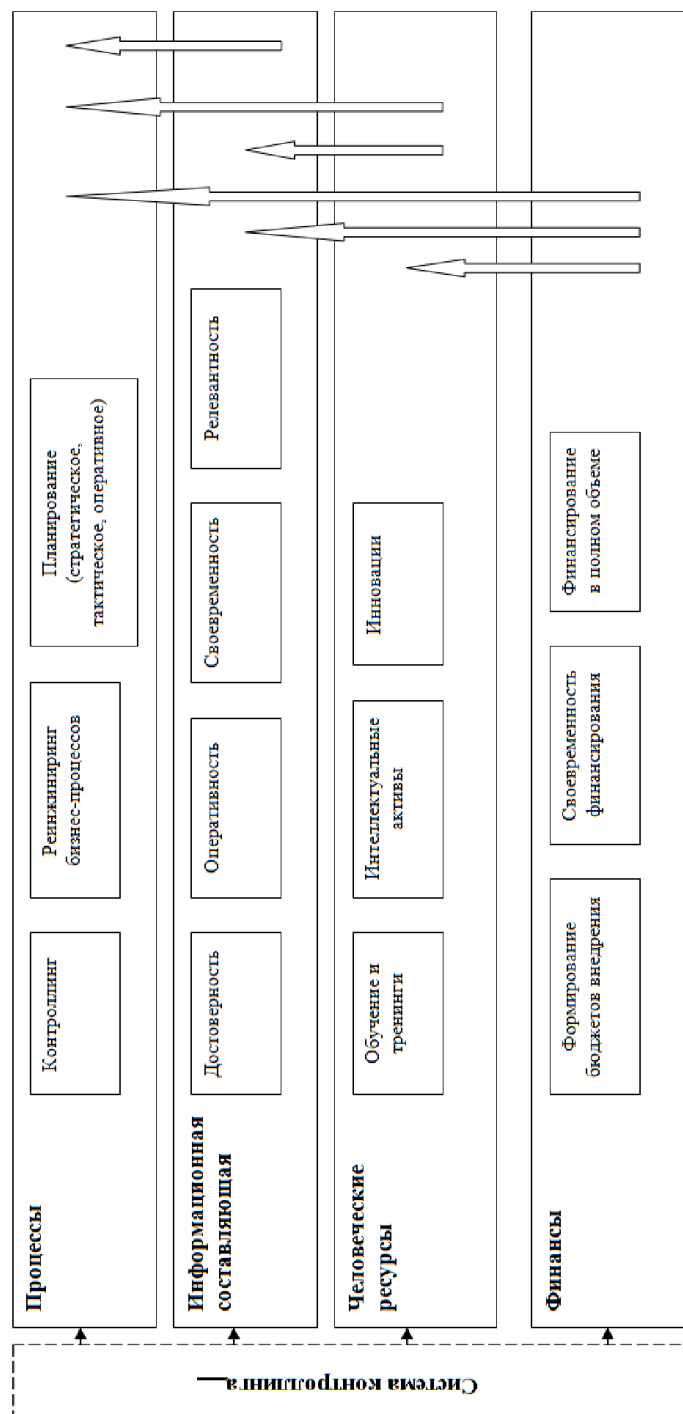


Рис. 1. Структура системы контроллинга торгового предприятия

как интересующие его показатели (выручка, оборот по конкретной товарной группе, затраты на з/п), так и интересующий его хозяйствующий объект (отдельную торговую точку, группу магазинов, дивизион, предприятие в целом). В предлагаемой системе контроллинга в качестве информационной системы используется платформа «1С», которая удовлетворяет всем указанным выше требованиям. Ответственность за внедрение ERP-системы и системы контроллинга возлагается на членов рабочей группы (в которую входят представители компании-интегратора), осуществляющей внедрение системы контроллинга. Ключевые цели внедрения, сроки и бюджет определяются высшим руководством предприятия.

Человеческие ресурсы. Наиболее важной составляющей системы контроллинга, с нашей точки зрения, являются человеческие ресурсы. Даная позиция обуславливается двумя факторами. Во-первых, человеческий фактор оказывает непосредственное влияние на качество информации, поступающей в информационную систему, так как вся информация вводится людьми (бухгалтерами, менеджерами и т.д.). Во-вторых, отчеты, которые формируются в департаменте контроллинга, создаются и анализируются людьми. Управленческие решения, принимаемые на их основе, разрабатываются, принимаются и реализуются также людьми. Исходя из этого, при внедрении системы контроллинга сложно переоценить значимость человеческих ресурсов. Этот фактор следует учитывать и при оценке эффективности функционирования системы контроллинга. Рассмотрим элементы данной составляющей с точки зрения наиболее полного использования потенциала перечисленных факторов.

Первый элемент – «обучение и тренинги» – подразумевает разработку программы обучения всего персонала при внедрении системы контроллинга на основе ERP-системы. Программа обучения должна быть составлена таким образом, чтобы каждый сотрудник, обладающий доступом к информационной системе,

точно знал, какую информацию, куда, как и в какие сроки он должен вводить, и понимал, для чего он это делает и что от этого зависит. От правильности и подробности разработанного учебного курса будет зависеть достоверность и оперативность информации в информационной системе, а следовательно, эффективность всей системы контроллинга. Обучение и тренинги должны проходить также и сотрудники отдела контроллинга вместе с руководством компании. Они должны обладать знаниями о возможностях системы, о том, как и какие отчеты могут формироваться, какую информацию можно получить и как ее можно использовать. Следует учесть, что руководство компании и сотрудники отдела контроллинга на момент ввода в эксплуатацию системы обладают определенными знаниями и о внедряемой ERP-системе, и о контроллинге. Поэтому программа обучения должна быть разработана в виде курса повышения квалификации по данным направлениям деятельности. Разработка программ обучения и ответственность за ее исполнение должна быть возложена на членов рабочей группы, осуществляющей внедрение системы контроллинга.

В качестве второго элемента человеческих ресурсов мы рассматриваем интеллектуальные активы. Этот элемент образуют знания (квалификацию), которыми обладают сотрудники компании на момент внедрения системы контроллинга. Каждое предприятие должно стремиться к найму наиболее квалифицированного персонала и продолжению его обучения в ходе функционирования предприятия. Это обеспечит более высокий уровень обслуживания покупателей, дополнительные конкурентные преимущества предприятия, снизит количество ошибок в ходе исполнения бизнес-процессов, облегчит обучение сотрудников предприятия.

Последним элементом, включенным нами в составляющую «человеческие ресурсы», являются инновации. Использование инноваций – обязательное условие для повышения эффективности деятельности предприятия. Инновации должны

использоваться как при внедрении системы контроллинга, так и при обучении сотрудников. Использование инноваций при внедрении системы контроллинга повысит эффективность системы. Применение инновационных технологий при формировании программ обучения сотрудников позволит повысить эффективность и ускорить процесс обучения. Следует отметить, что предприятие должно постоянно следить за последними разработками в области менеджмента, организации торговых процессов и контроллинга, а не ограничиваться их использованием на момент внедрения системы контроллинга [5].

Финансы. Разработка и внедрение системы контроллинга на основе ERP-систем – достаточно затратный процесс (в некоторых компаниях стоимость внедрения только ERP-систем достигает нескольких миллионов долларов). Поэтому без формирования реальных бюджетов нельзя говорить об успешном внедрении системы. Практика показывает, что многие проекты внедрения системы контроллинга потерпели крах из-за того, что предприятия не смогли точно рассчитать все затраты на ее внедрение, определить когда и сколько будет необходимо финансовых ресурсов. Поэтому к данному элементу следует отнестись с полной ответственностью. После расчета бюджета внедрения системы контроллинга руководство предприятия должно обеспечить своевременность финансирования. От этого будут зависеть сроки внедрения (при задержке платежей компания-интегратор может приостановить работы по внедрению системы, что может негативно сказаться на деятельности предприятия).

Для сокращения количества единовременных платежей в нашем случае будет использоваться поэтапная система внедрения системы контроллинга. Предприятие-заказчик будет оплачивать лишь те модули, которые уже внедрены и работают без перебоев. Такой подход позволит выплачивать стоимость системы контроллинга в течение нескольких месяцев (проект внедрения может занимать от 3 до 9 месяцев, в зависимости от сложности проекта и размеров предприятия). Выплата

сравнительно небольших сумм компании-интегратору позволит обеспечить бесперебойность финансирования. Финансирование должно обеспечиваться не только своевременно, но и в полном объеме. Этот фактор также оказывает значительное влияние на сроки внедрения системы контроллинга. Ответственность за финансирование проекта внедрения контроллинга возлагается на финансового директора предприятия, а контроль осуществляется руководством предприятия. На рис. 1 взаимосвязь всех перечисленных элементов обозначена стрелками. Контроль перечисленных составляющих обеспечивает успешное внедрение системы контроллинга.

В рамках модуля контроллинга предлагается формировать ССП-модуль, назначение которого – осуществление контроллинга на основе сбалансированной системы показателей. Нами разработана технология данной структурной составляющей. Остановимся более подробно на ее особенностях.

ССП-модуль предлагается формировать на основе общеизвестной сбалансированной системы показателей (ССП) (Balanced Scorecard – BSC), разработанной в 1990-х годах профессорами Гарвардской школы экономики Дэвидом Нортоном и Робертом Капланом. Основная цель сбалансированной системы показателей заключается в том, чтобы связать стратегические цели предприятия с оперативными планами и конкретными задачами для каждого из подразделений компании (отдельного сотрудника). Поэтому концептуальные подходы и технологии, используемые при разработке данной системы, могут быть использованы в качестве основы для построения достаточно эффективного инструментария системы контроллинга [4].

В представленном исследовании BSC рассматривается в рамках процессной составляющей системы контроллинга. Выделяемые в модели BSC четыре направления оценки эффективности (финансы, клиенты, бизнес-процессы, обучение и рост персонала) мы предлагаем скорректировать следующим образом (изменения

показаны на рис. 2).

Первые два направления оценки эффективности останутся без существенных изменений. Мы добавляем в них лишь несколько дополнительных элементов, существенных с точки зрения целей контроллинга. Вместо направления «бизнес-процессы» предлагается выделить направление «внешние и внутренние процессы». Такой подход позволит оценивать не только эффективность процессов, протекающих внутри организации, но и ее взаимосвязь с внешней средой. Наиболее актуальными здесь представляются такие элементы, как управление имиджем и создание конкурентных преимуществ компании с точки зрения покупателя.

Направление «обучение и рост» целесообразно заменить более широким понятием «человеческие ресурсы». Помимо таких составляющих, как обучение и рост персонала, в его рамках будут анализироваться такие характеристики, как использование инноваций в области управления и повышения эффективности использования трудовых ресурсов. Здесь же будут рассматриваться индикаторы текучести кадров, удовлетворенности персонала условиями и содержанием труда, использования интеллектуальных активов сотрудников компании.

Взаимосвязь элементов, определяющих эффективность достижения стратегических целей предприятия, на рис. 2 отражена в виде стрелок. В рассматриваемом примере стратегической целью является увеличение доходности предприятия на 25%. Непосредственное влияние на достижение этой цели оказывают финансовые показатели (увеличение объема реализации, снижение издержек предприятия, EVA). Финансовые показатели находятся в непосредственной взаимосвязи от клиентской составляющей, здесь наиболее значимыми являются такие факторы, как время обслуживания, качество обслуживания и т.д. Клиентская составляющая зависит от внешних и внутренних процессов, протекающих на предприятии, которые в свою очередь определяются человеческими ресурсами предприятия.

Использование в основе построения

ССП-модуля сбалансированной системы показателей значительно упростит достижение стратегических целей контроллинга. Архитектура системы, представленная в виде пирамиды, вершиной которой является стратегическая цель предприятия, позволяет четко идентифицировать главную цель предприятия и стратегию ее реализации. Дерево целей дает возможность проследить взаимосвязь всех факторов, влияющих на достижение стратегической цели компании, разработать оперативные и тактические цели компании в целом и в разрезе каждого структурного подразделения, достижение которых будет отслеживаться в процессе контроллинга.

Рассмотрим взаимосвязи системы сбалансированных показателей корпоративной торговой сети, формируемые в рамках общей стратегии развития организации (рис. 3.). В анализе отсутствуют количественные характеристики показателей, так как они и нормативные значения допустимых отклонений должны определяться с учетом специфики конкретного предприятия торговли.

Стратегической целью предприятия торговли является увеличение его доходности. В качестве основного показателя, определяющего доходность предприятия, предлагается использовать показатель EVA. Показатель EVA определяется как разница между скорректированной величиной чистой прибыли и стоимостью использованного для ее получения инвестированного капитала компании (собственных и заемных средств).

Показатель EVA может использоваться как для оценки эффективности компании в целом, так и для оценки ее отдельных аналитических объектов: направлений бизнеса, инвестиционных проектов или структурных подразделений. Это позволит контроллерам проводить полноценный анализ деятельности каждого структурного подразделения. При расчете показателя EVA для структурного подразделения необходимо не только определить используемые им доли активов, но и корректно рассчитать себестоимость. Ее формируют прямые и косвенные затра-

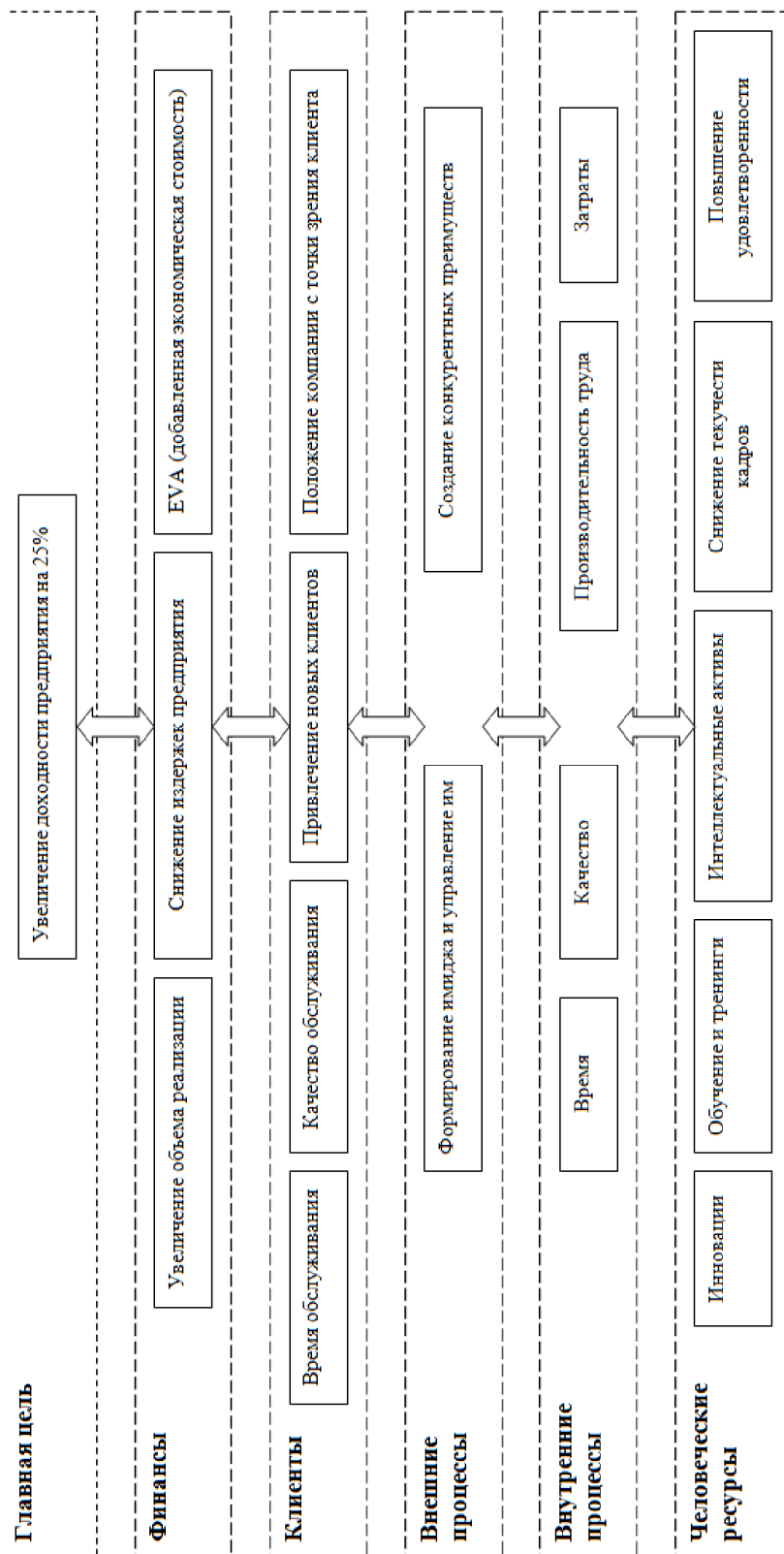


Рис. 2. Модель сбалансированной системы показателей (BSC)

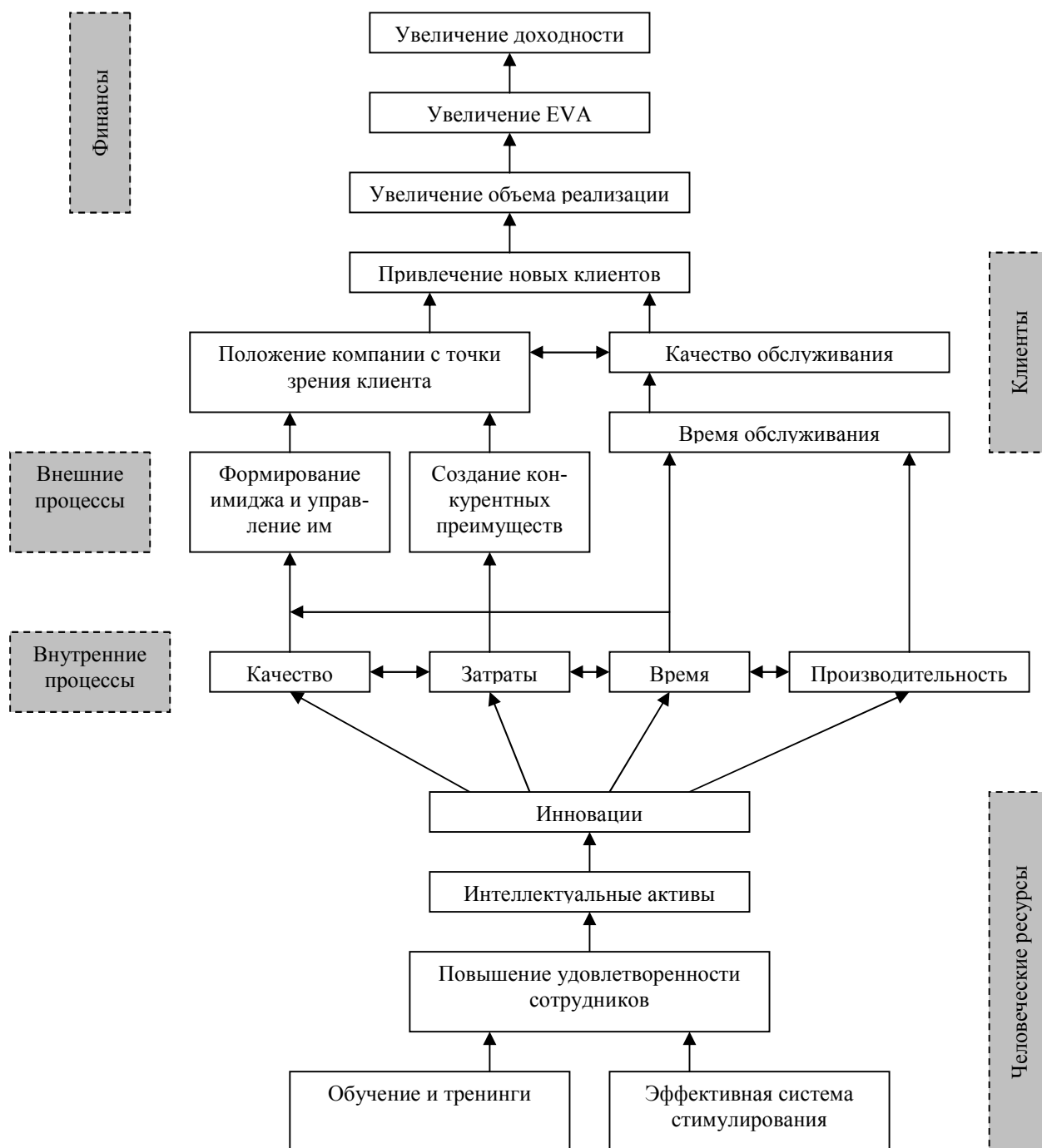


Рис. 3. Взаимосвязи системы сбалансированных показателей в торговой сети

ты, связанные с конкретным структурным подразделением. Причем прямые затраты учесть достаточно просто. С расчетом же косвенных расходов могут возникнуть определенные трудности. Как правило, они вызваны методикой распределения накладных расходов по центрам ответственности. Для решения этих проблем можно использовать существующие в компании модели бюджетирования. Если это невозможно, то потребуется создать

новые расчетные модели. Одной из них является пооперационный метод калькуляции себестоимости – ABC (Activity Based Costing).

Одним из основных показателей, оказывающих непосредственное влияние на показатель EVA, является объем реализации. При увеличении объема реализации возрастает оборачиваемость активов и увеличивается рентабельность предприятия, как следствие увеличивается значе-

ние показателя EVA.

Таким образом, кроме системы сбалансированных показателей разработанная система контроллинга предоставляет возможность использовать и другие системы показателей, например, процессную и функциональную, как отдельно друг от друга, так и комплексно. На основе приведенной выше системы показателей департамент контроллинга имеет возможность разрабатывать собственную систему. Это придает эксплуатируемой системе большую гибкость и функциональность. ССП-модуль должен обеспечивать графическое представление разработанной системы показателей, а также открывать возможности для установления взаимосвязей между различными элементами системы. Графическое оформление повышает степень наглядности предоставляемого материала, выделяя показатели цветом. В случае их критического отклонения от установленных стандартов – красным, удовлетворительного – желтым, нормального – зеленым.

ССП-модуль позволяет контроллерам создавать любые необходимые отчеты в режиме реального времени, изменять количество выводимых в отчетах параметров, проводить анализ полученных отчетов, выявлять причины обнаруженных отклонений и анализировать их динамику. Для анализа любого из показателей сбалансированной системы также используются стандартные отчеты модуля контроллинга. При этом для использования системы не нужно устанавливать допол-

нительное программное обеспечение. Возможность анализа данных реализуется благодаря интеграции всех модулей системы в единую систему комплексного управления предприятием, обновлению информации в ней в режиме реального времени и объединению всех информационных систем региональных дивизионов в единую информационную сеть.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Бальтцер Б., Хойссер Л.* Инструменты контроллинга в науке и на практике // *Контроллинг*. 2014. №4 (54). С. 14–19.
2. *Борисенко В.П.* Методология контроля в процессе стратегического аудита // *Контроллинг*. 2013. № 1 (47). С. 23–28.
3. *Клементьева Е.Д., Мазурин Э.Б.* Требования к показателям, используемым в звеньях управления // *Контроллинг*. 2014. № 4 (54). URL: <http://controlling.ru/magazine/175.htm> (дата обращения: 21.01.2016).
4. *Лапушкин И.И.* Механизм формирования структуры процессов // *Контроллинг*. 2014. № 3 (53). С. 17–22.
5. *Фалько С.Г.* Трансформация инструментов контроллинга в современных условиях // *Контроллинг*. 2014. № 1 (51). С. 3–7.
6. *Фунтикова Е.С.* Организационные аспекты внедрения системы контроллинга в торговых сетях с региональной диверсификацией // *Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета*. 2015. № 5(95). С. 155–159.