

УДК: 338.984

ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ И АВТОМАТИЗАЦИИ ПЛАН-ФАКТ КОНТРОЛЛИНГА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОВРЕМЕННОЙ КОМПАНИИ СРЕДНЕГО И МАЛОГО РАЗМЕРА

Бакотина О.Г.

Российская экономическая академия им. Г.В. Плеханова, Москва

Подробная информация об авторах размещена на сайте

«Учёные России» - <http://www.famous-scientists.ru>

Статья посвящена рассмотрению вопроса план-факт контроллинга деятельности современной компании: после указания места и роли этапа контроля в управленческом цикле компании дается описание стадий контроллинга, рассматриваются достоинства и недостатки вовлечения в процесс контроллинга ответственных подразделений, особенности организации и автоматизации процесса контроллинга в компаниях среднего и малого размера

Современная компания вне зависимости от ее размера и сферы деятельности является сложной и динамичной системой, характеризующейся большим объемом, интенсивностью и разнонаправленностью информационных связей между подсистемами и элементами, и к тому же постоянно обменивающейся с внешней средой различного рода информацией. В любой компании существует система управления. Она может быть неформальной, разрозненной, содержать белые пятна, но она существует. Решение автоматизировать систему управления компанией диктует необходимость четкой формализации процесса управления. В свою очередь процесс управления компанией можно проиллюстрировать с помощью управленческого цикла, схема которого представлена на рисунке 1. [3. С. 8].

В результате осуществления этапов планирования и исполнения управленческого цикла формируется массив данных, используемый на последующих этапах контроля и анализа. Этап контроля выполнения планов осуществляется посредством план-факт контроллинга исполнения бюджетов и отдельных показателей деятельности компании. При этом этап контроля нельзя свести к простому надзору «сверху» за тем, как подразделения исполняют вверенные им бюджеты. В самом механизме контроля заложены не только надзорные, но и плано-аналитические мо-

менты, позволяющие подразделениям самостоятельно осуществлять достижение бюджетных показателей в заданных ограничениях и при этом в оперативном режиме координировать свою деятельность с другими подразделениями компании. Другими словами на этапе контроля осуществляется тактическое управление бюджетом текущего, исполняемого, периода. На этапе анализа управленческого цикла осуществляется стратегическое управление бюджетом будущих периодов, для формирования управленческого воздействия аккумулируется и анализируется информация, полученная в результате осуществления этапа контроля.

В практике план-факт контроллинга можно выделить две стадии – стадию оперативного и стадию окончательного контроллинга. Основная задача стадии оперативного контроллинга заключается в минимизации отклонений факта от бюджета отдельно для каждой бюджетной операции, осуществляемой при активном вовлечении в процесс подразделений, несущих ответственность за соответствующий блок операций. В то время как стадия окончательного контроллинга является по своей сути контролем окончательных итогов исполнения бюджета, в результате осуществления которой формируется ответ на вопрос, насколько точно исполнен бюджет в целом. Очевидно, что столь разные задачи диктуют различающиеся по стадиям кон-

троллинга требования к детализации, точности и видам объектов контроллинга, его

субъектам, а также периодичности его осуществления.

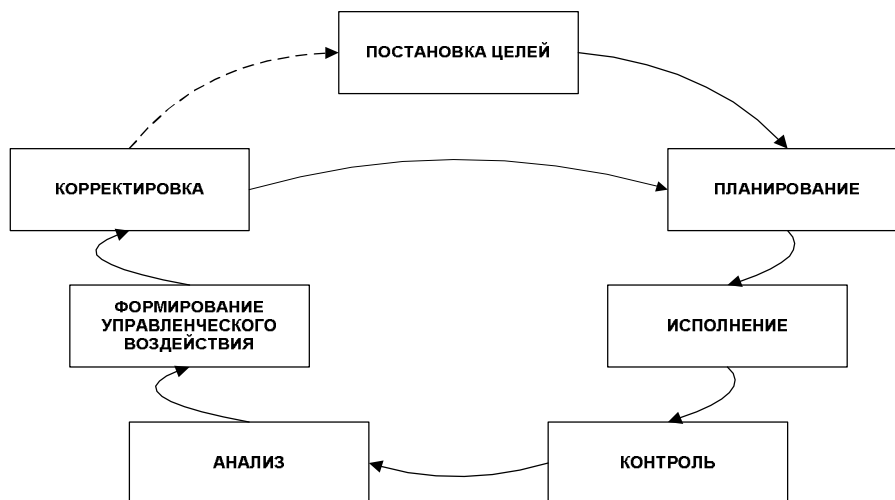


Рис. 1. Схема управленческого цикла

Вовлечение в процесс план-факт контроллинга подразделений, исполняющих вверенные им бюджеты, создает дополнительные трудности в организации данного процесса, хоть и имеет весомые достоинства. Дело в том, что финансовая деятельность компании отражается посредством специального финансово-учетного «языка» (бухгалтерских проводок, бюджетных статей), трудно воспринимаемого непрофессионалами. А как можно контролировать то, что не понятно? Предложение провести ликбез среди соответствующих подразделений отвергается как неконструктивное, хотя определенный минимум знаний из области финансов и учета получить все же необходимо (например, понимание отличия начисления от оплаты). Разумным выходом представляется разработка системы отчетов, содержащей необходимую и достаточную информацию для осуществления контрольных функций ответственными подразделениями. При этом не стоит недооценивать важность выбора указанных отчетов: слишком большое их количество может привести к ситуации, характеризуемой поговоркой «за деревьями леса не видно», с другой стороны, недостаточное их количество не позволяет грамотно и достоверно оценить сложившуюся ситуацию.

Следует подчеркнуть важность автоматизационной составляющей процесса

контроллинга. Несмотря на то, что в процессе бюджетирования в целом и процессе план-факт контроллинга в частности самое сложное – это технология и организация процессов, трудно представить современное бюджетирование и, соответственно, план-факт контролинг без автоматизации. Конечно, автоматизация таких сложных и важных процессов, как, впрочем, и любых процессов, не приведет к полной замене человеческого мозга искусственным интеллектом. Однако при условии грамотного осуществления позволит избавить исполнителей от большого объема рутинного труда, который порой заслоняет от исполнителей их основные задачи, низводя дорогостоящий трудовой ресурс до уровня операторского. Другой важный плюс автоматизации процесса план-факт контроллинга состоит в возможности получения оперативной и достоверной информации, особенно на стадии оперативного контроллинга, когда еще есть возможность и желание повлиять на ситуацию.

Отдельно следует сказать несколько слов об особенностях организации и автоматизации план-факт контроллинга в компаниях среднего/малого размера. Несмотря на то, что большие и средние/малые компании могут осуществлять свою деятельность в одной и той же сфере, а, следовательно, иметь идентичные бизнес-процессы, организация и автоматизация

данных бизнес-процессов для них имеет свою специфику. Во-первых, в силу незначительных объемов информации и темпов деятельности, средние/малые компании не предъявляют таких жестких требований к повышению степени прозрачности информации (в трех соснах трудно заблудиться), кроме того, обладают достаточным запасом времени на анализ даже самой неструктурированной информации. Во-вторых, «продвинутые» системы учета и анализа не приживаются у них, кроме прочих причин, еще и потому, что для средних/малых компаний нецелесообразно держать в штате высокооплачиваемых аналитиков, учетчиков и IT-специалистов. Весь процесс бюджетирования и план-факт контроллинга может осуществляться в таких компаниях исключительно силами сотрудника/сотрудников, отвечающих за этот процесс, без вовлечения ответственных подразделений. При этом для таких компаний вполне достаточно план-факт контроллинга стоимостных показателей деятельности компании (финансовых бюджетов), так как на небольших объемах данных за стоимостными показателями легко прослеживаются их эквиваленты в натуральном выражении (штуки, метры, килограммы и тому подобное). С точки зрения автоматизированных систем поддержки процессов учета, бюджетирования и план-факт контроллинга средние/малые компании, как правило, имеют независимо работающие бухгалтерскую и бюджетную подсистемы, вследствие чего испытывают трудности с автоматизацией процесса план-факт контроллинга.

Если малая/средняя компания доказала свою состоятельность и имеет планы

развиваться дальше, ей просто необходимо задуматься над усложнением процесса бюджетирования. Причем, желательно отработать новые технологии на простом, понятном и недорогом инструменте, который, кроме всего прочего, легко интегрируется с применяемыми компанией бухгалтерской и бюджетной подсистемами. В дальнейшем, при необходимости, компания сможет достаточно органично перейти на более мощное программное обеспечение.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Хруцкий В.Е., Гамаюнов В.В. Внутрифирменное бюджетирование: настольная книга по постановке финансового планирования. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 462 с.: ил.
2. Никитин А.В., Рачковская И.А., Савченко И.В. Управление предприятием (фирмой) с использованием информационных систем: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2007. – XIV, 188 с. – (Учебники экономического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова).
3. Группа компаний ИНТАЛЕВ. Инталев: 2005. Руководство пользователя. – КВФ «Инталев», 2004. – 344 с.
4. Консалтинговая группа «БИГ-Петербург». Принципы постановки бюджетной системы управления финансами. <http://www.big.spb.ru>, 1999-2001.
5. Клуб знатоков DATAWAREHOUSE, OLAP, XML. Развитие бизнеса с помощью средств управления эффективностью корпорации: теория и практика. // <http://www.iso.ru/journal/articles/print/415.html>, 2005.

CONTROLLING PROCESS'S ORGANIZATION AND AUTOMATION IN SMALL AND MIDDLE COMPANIES

Bakotina O.G.

Russia economic academy, Moscow

The topic idea of the article is a controlling process for modern company's performance measurement. The main questions of the article are: a place and a role of stage "Control" in company's management cycle, the stages of controlling process, merits and demerits of using company's units in controlling process, peculiarities of controlling process's organization and automation in small and middle companies.