Тема **Организация службы контроллинга на предприятии**

* 1. Создание службы контроллинга на предприятии
  2. Структура и состав службы контроллинга

1. **Создание службы контроллинга на предприятии**

Поскольку основная задача системы контроллинга – анализировать информацию, то можно сказать, что основной ресурс для проведения данной работы – люди (сотрудники конкретной организации). Да, именно сотрудники организации, так как они должны постоянно находиться в компании, знать ситуацию, в которой находится организация в конкретный момент времени, регулярно получать и анализировать всю поступающую к ним информацию.

Итак, для организации работы службы контроллинга необходимы аналитики (специалисты) для того, чтобы исследовать, в первую очередь, горизонтальные связи между подсистемами системы менеджмента и вертикальные связи между подсистемами и элементами системы менеджмента. Вернее сказать, исследовать потоки информации между ними.

Для эффективной работы службы контроллинга необходимо, чтобы вся информация передавалась в службу контроллинга;

Служба контроллинга входит наряду с бухгалтерией, финансовым отделом, планово-экономическим отделом в состав финансово-экономических служб предприятия. Поскольку основная функция контроллинга на предприятии – анализ и управление затратами и прибылью, служба контроллинга должна иметь возможность получать всю необходимую ей информацию и претворять ее в рекомендации для принятия управленческих решений высшими руководителями предприятия.

При создании службы контроллинга на предприятии необходимо учитывать следующие основные требования:

1. Служба контроллинга должна получать необходимую ей информацию из бухгалтерии, финансового отдела, планово-экономического отдела, службы сбыта и службы материально-технического снабжения;

2. Служба контроллинга должна иметь возможность и полномочия организовывать с помощью других экономических служб сбор дополнительной информации, требуемой ей для анализа и выводов, но не содержащейся в существующих документах финансово экономических служб;

3. Служба контроллинга должна внедрять новые процедуры сбора аналитической информации на постоянной основе. Вопрос о выплате компенсации сотрудникам других служб за увеличение нагрузки должны решать руководители, для которых предназначена информация службы контроллинга;

4. Служба контроллинга должна быстро доводить информацию до сведения высшего руководства предприятия;

5. Служба контроллинга должна быть независимой от той или иной финансово экономической службы. Стандартного шаблона по организации, структуре службы контроллинга не существует. Все зависит от организационной структуры предприятия, вида деятельности (работ, услуг) и т.д. Но самое главное от чего зависит организация и структура службы контроллинга – желание руководителя, то есть, что хочет получать от работы службы контроллинга руководитель, какое место он отводит данной службе на предприятии.

Рисунок факторы формирования……

Служба контроллинга может состоять из двух, трех человек, может из десяти, двадцати, а может представлять собой отдельные независимые службы, которые функционируют независимо друг от друга, но подчиняются главной службе контроллинга (главному контроллеру). Рассмотрим данные варианты.

Если предприятие не является частью корпорации, то организацию службы контроллинга можно начать с привлечения к такой работе 3-4 высококвалифицированных человек, которые будут выполнять роль аналитической службы и обеспечивать руководителей (финансового директора, коммерческого директора) оперативной информацией о состоянии затрат на предприятии, составлять аналитические отчеты, прогнозировать показатели финансово-экономического положения предприятия, проводить расчет экономической эффективности управленческих решений, связанных с затратами и прибылью, налаживать методику планирования в планово-экономическом отделе.

Затем службу контроллинга можно расширить, тем самым увеличить свое влияние, например, таким образом, – назначить в каждый цех (отдел, бригаду) своего контроллера, который будет отслеживать и анализировать отклонения фактических параметров работы (прежде всего затрат) от плановых. Такая организация работы службы контроллинга существует во многих крупных европейских промышленных компаниях, например, в концерне Fiat в Италии.

Что касается организации службы контроллинга в корпорации (холдинге), то отдел контроллинга необходимо формировать на каждом предприятии. Причем управление этими службами ведется из головной (управляющей) компании.

Итак, видно, что служба контроллинга должна иметь доступ ко всей информации, вплоть до элементов системы менеджмента. Поэтому, данная служба должна занимать достойное место в организационной структуре предприятия, она должна иметь широкое должностное поле для того, чтобы ей предоставляли информацию. Кроме того, информация, предоставляемая службой контроллинга, необходима только руководителю (финансовому, коммерческому директору) для принятия оперативных управленческих решений.

Поэтому отдел контроллинга должен получить высокий статус и независимость от других финансово-экономических служб. А, следовательно, данную службу лучше всего подчинить непосредственно руководителю предприятия или финансовому (коммерческому) директору. И в этом случае отдел контроллинга встает на один ярус с финансовым отделом, экономическим отделом, отделом продаж, отдела закупок, бухгалтерией и другими отделами. Более того, служба контроллинга ставится в некотором роде в привилегированное положение, поскольку приказом заместителя генерального директора по экономике (финансового директора) остальные службы обязуются предоставлять службе контроллинга всю необходимую информацию.

# 1.2 Структура и состав службы контроллинга

**Контроллер** – **это** человек, работающий в организации, помогающий высшему руководству принимать управленческие решения, используя управленческий учет, как основной инструмент в своей деятельности.

По мнению Н.Г. Данилочкиной, **контроллер** является «продавцом» целей и планов и должен создать аппарат, помогающий определить «местонахождение» предприятия на данный момент на основе сравнений плановых и фактических показателей и разработать соответствующие корректирующие мероприятия.

*Контроллер не контролирует*, *а заботится о*том, чтобы каждый мог контролировать себя сам в процессе достижения поставленных руководством целей, прежде всего целей по прибыли.

В службе контроллинга, состоящей из 3-4 сотрудников (контроллеров), у каждого есть свои должностные обязанности, и в то же время должен соблюдаться командный принцип работы, когда какое-то крупное аналитическое задание сотрудники службы контроллинга выполняют все вместе, помогая друг другу.

Опыт внедрения контроллинга на ряде крупных российских предприятий показывает, что рациональным является следующий состав службы контроллинга:

• начальник службы контроллинга;

• контроллер-куратор цехов;

• контроллер-специалист по управленческому учету;

• контроллер-специалист по информационным системам;

Начальник службы контроллинга – наиболее квалифицированный специалист с достаточным опытом работы на предприятии, который «изнутри» знает, как организованы бухгалтерия и плановый отдел на предприятии. Начальник службы контроллинга должен знать бухгалтерский учет и разбираться в технологических вопросах работы своего предприятия. Для данной должности, возможно, подойдет заместитель главного бухгалтера или начальника планового отдела, а также кто-либо из экономистов предприятия. Начальник службы контроллинга несет ответственность за выходящие документы, аналитические расчеты и прогнозы перед своим непосредственным начальником – заместителем директора по экономике (финансовым директором), а также перед генеральным директором.

Такое положение предъявляет повышенные требования к квалификации и интеллектуальным возможностям начальника службы контроллинга.

Контроллер-куратор цехов – квалифицированный специалист, знакомый с организацией работы и проблемами всех цехов предприятия, понимающий суть работы и технологические аспекты работы каждого цеха. Если предприятие очень крупное и цехов много (больше 10), то на эту должность требуются два человека, которые разделят между собой цеха по группам (например, один возьмет цеха основного производства, другой – вспомогательного).

Обязанности контроллера-куратора цехов:

• разработка форм сбора аналитической информации по цехам предприятия;

• сбор аналитической (плановой и фактической) информации от цехов (центров ответственности);

• обработка и анализ полученных данных, разработка нормативов затрат по цехам и поддержание их актуальности;

• расчет аналитических показателей работы цехов и предприятия в целом;

• прогнозирование выручки, затрат и прибыли с помощью методики контроллинга;

• анализ отклонений фактических данных от плановых, выявление причин отклонения и установление виновных;

• составление аналитических отчетов для заместителя генерального директора по экономике (финансового директора);

• экспертиза управленческих решений, связанных с затратами курируемых цехов;

На эту должность целесообразно приглашать экономистов цехов (можно молодых), экономистов планово-экономического отдела, бухгалтерии, финансового отдела, службы сбыта. Здесь решающую роль играют активность и желание работать.

Контроллер-специалист по управленческому учету – специалист, способный к аналитическому мышлению, владеющий теорией и инструментами контроллинга, обладающий высоким уровнем эрудиции.

Если объемы обрабатываемой информации в службе контроллинга велики, то создается должность контроллера-специалиста по управленческому учету, в чьи обязанности входит работа с бухгалтерией в плане получения аналитических данных из учетных регистров. Основным требованием, предъявляемым к такому специалисту, является теоретическое и практическое знание бухгалтерского учета на предприятии, знание особенностей и недостатков учета на данном конкретном предприятии.

Обязанности контроллера-специалиста по управленческому учету:

• разработка процедур передачи данных из бухгалтерии в службу контроллинга;

• контроль над сбором и анализом фактической учетной информации в службе контроллинга.

• разработка предложений по оптимизации учетного процесса в бухгалтерии с позиции аналитической службы;

• экономическая экспертиза управленческих решений;

Возможно, что во избежание раздувания штата службы контроллинга на первом этапе ее существования начальник службы контроллинга сможет лично курировать работу с бухгалтерией и решать вопросы передачи данных для анализа в службу контроллинга, но если объем работы на данном участке критически велик, а выполнение обязанностей начальника службы контроллинга не позволяет ему решать эту проблему лично, следует подобрать кандидатуру специалиста по управленческому учету.

Контроллер-специалист по информационным системам – квалифицированный специалист из отдела автоматизации, детально знающий документооборот на предприятии и способный поставить задачу автоматизации контроллинговой работы.

Следует понимать, что полноценное функционирование службы контроллинга тесно увязано с оптимизацией информационных потоков на предприятии, а, следовательно, с автоматизацией финансово-хозяйственной деятельности предприятия и использованием современных информационных технологий.

Сбор аналитической информации должен быть максимально автоматизирован, чтобы избежать искажений, ошибок и злоупотреблений. Поскольку алгоритм сбора информации и формы отчетности в службе контроллинга свои, специфические, то целесообразно иметь в штате специалиста, который будет отвечать за автоматизацию контроллинговой работы, за то, чтобы в процессе автоматизации, которую ведет отдел автоматизации, учитывались потребности службы контроллинга. Существующий на предприятии отдел автоматизации, как правило, занимается автоматизацией «вообще» и руководствуется запросами отдельных финансово-экономических служб (чаще всего бухгалтерии) вместо того, чтобы решать интегрированную задачу создания информационной среды работы предприятия. Контроллер-специалист по информационным системам должен решать свою задачу автоматизации в масштабе предприятия и координировать решение своей задачи с задачами автоматизации других служб.

Обязанности контроллера-специалиста по информационным системам:

• оценка целесообразности автоматизации контроллинговой работы на отдельных этапах;

• оценка вариантов и предложений отдела автоматизации по автоматизации контроллинговой работы;

• расчеты и обоснование затрат на автоматизацию контроллинговой работы;

• разработка форм для автоматизированного сбора информации;

• оптимизация документооборота на предприятии;

• координация работы отдела автоматизации в области автоматизации контроллинговой работы;

• оценка качества функционирования существующих систем автоматизации финансово-хозяйственной деятельности предприятия и выработка предложения по улучшению работы этих систем;

Организационная модель информационной службы экономических расчетов при реализации функций контроллера

**Служба контроллинга**

Группа (отдел) расчета результативных показателей

Группа (отдел) калькулирования цен реализации разработки стратегии маркетинга

Группа (отдел) калькулирования цен реализации разработки стратегии маркетинга

Информационная группа (отдел) по расчету затрат

Группа (отдел) разработки систем и методов

Сервисная служба планирования

Информационно-вычислительный центр

Группа учета данных

Сервисная экономическая служба

Рисунок 1 – Организационная схема службы контроллинга

Рассмотренным функциональным обязанностям контроллера соответствует следующая организационная схема службы контроллинга, представленная на схеме (рисунок 1).

Представленная структура соответствует назначению информационной системы экономических расчетов. Для лучшего понимания приведем сравнение (Таблица 2).

Таблица 1 – Сравнение названий отделов разделенных по группам

|  |  |
| --- | --- |
| Новое название отдела | Старое название отдела |
| Группа (отдел) расчета результативных показателей | Отдел производственного учета, или производственная бухгалтерия, или группа фактурирования |
| Группа (отдел) калькулирования цен, реализации и разработки стратегии маркетинга | Группа (отдел) калькулирования, или предварительного калькулирования |
| Информационная группа (отдел) по расчету затрат | Инженерно-экономическая группа по расчету затрат, или группа контроля затрат |
| Группа (отдел) разработки систем и методов | Организационный отдел или отдел внутреннего аудита, или отдел системного анализа |
| Сервисная служба планирования | Дирекция по планированию или бюджетный отдел, или центральный  плановый отдел предприятия |
| Информационно–вычислительный центр | Вычислительный центр или группа  управления банками данных, или отдел информационных систем менеджмента |
| Группа учета данных | Отдел производственного учета или отдел децентрализованного учета на ПК |
| Сервисная экономическая служба | Общий экономический отдел или отдел инвестиционного контроля |