среда требует ускорения

детализация оперативного контроллинга на предприятиях малого и среднего бизнеса

Аннотация

Исследование особенностей деятельности малых и средних промышленных предприятий в условиях высокой динамики на рынках потребительского назначения, жесткой конкуренции и распространения инновационных технологий, по-новому удовлетворяющих дифференцированные потребности потребителей, позволило выявить, что система подготовки и принятия управленческих решений зависит от степени детализации оперативного контроллинга и скорости сбора и обработки информации производственных подразделений.

Ключевые слова: система оперативного контроллинга, инкрементные инновации, режим реального времени, оперативность управленческих решений, детализация, автоматизированная система управления, управление предприятием, специализация, менеджмент

Исследование особенностей деятельности малых и средних предприятий промышленного типа в условиях высокой динамики на рынках потребительского назначения, жесткой конкурентной борьбы с импортной продукцией, появления инновационных технологий, по-новому удовлетворяющих запросы потребителей, позволило выявить, что система подготовки и принятия управленческих решений зависит от степени детализации оперативного контроллинга и скорости сбора и обработки информации, получаемой от производственных подразделений.

В свою очередь, скорость сбора и обработки информации во многом определяется системой бизнес-процессов, а степень детализации оперативного

Назаревич
Антон Васильевич
генеральный директор,
ООО «Теплофон»,
г. Красноярск,
аспирант,
Сибирский федеральный университет
director@teplofon.ru

контроллинга зависит от производственно-технологических процессов производственных подразделений [10].

Требуется уточнение... системы оперативного контроллинга

В целях совершенствования системы оперативного контроллинга требуется уточнение ее принципа своевременности. В условиях динамично развивающегося рынка руководству для принятия решений необходимы постоянно обновляемые данные как о внешней, так и внутренней среде и результаты их анализа. Способность организации к своевременному реагированию на рыночные изменения зависит от временного интервала между возникновением нового шанса или риска и конкретным действием руководства, а также от затрат времени на изменение плана и внедрение новинки. Чем продолжительнее этот интервал, тем вероятнее потери прибыли [5].

Собственно с учетом современных требований рынка этот принцип необходимо переформулировать в том, что своевременность – это реагирование на происходящие события (их мониторинг, учет, анализ, корректура) в режиме реального времени, а не просто своевременное реагирование на смену среды и, соответственно, уточнение цели, которая дает возможность адаптироваться к смене среды и обеспечить существование объекта. Особенно это касается предприятий, осуществляющих инкрементные инновации, так как постепенные инновации – это способ выжать как можно больше ценности из существующих товаров или услуг без внесения значительных изменений или крупных инвестиций. Инкрементная инновация в современных условиях имеет наиболее ярко выраженную тенденцию к сокращению временного интервала.

Исследование методологических подходов и опыта организации оперативного контроллинга в российской и зарубежной практике позволило автору выявить, что степень детализации и специфика формирования системы оперативного контроллинга в режиме реального времени зависит от следующих факторов *(табл. 1)*:

• масштаба производства, определяющего соотношение структуры постоянных и переменных затрат;

скорость сбора и обработки информации во многом определяется системой бизнес-процессов, а степень детализации оперативного контроллинга зависит от производственно-технологических процессов производственных подразделений

Время требует творения

Таблица 1

Степень влияния типов производственно-технологических процессов на структуру управления, систему и степень детализации контроллинга на предприятии

Типы производственно-технологических процессов	Степень влияния на структуру управления, систему и степень детализации контроллинга	
1. Размер предприятия (масштабы производства)	***1.1. Влияние на место и роль системы оперативного учета на основе контроллинга в общей системе управления***	
	Крупные предприятия	Малые и средние предприятия
	- разветвленная структура с многоуровневой иерархией; -глубокая функциональная специализация управления подразделениями; - концентрация внимания менеджмента на вопросах стратегического управления; - слабая гибкость и мобильность реагирования на изменения факторов внешней среды; - низкая потребность оперативного реагирования в краткосрочных интервалах	- неразветвленная структура; - слабая функциональная специализация управления подразделениями в структуре предприятия; - концентрация внимания менеджмента на вопросах оперативного управления; - высокая гибкость и мобильность при изменениях факторов внешней среды; - высокая потребность в оперативном управлении в реальном режиме времени
	1.2. Влияние на структуру контроллинга, определяемую соотношением затрат в системе управления предприятием	
	- большая доля постоянных затрат; - оперативные изменения в переменных затратах на участках имеют слабый эффект для увеличения рентабельности выпускаемой продукции; - отсутствие гибкости в управлении затратами из-за высокого производственного левериджа на стадиях роста и спада жизненного цикла продукции	- большая доля переменных затрат; - высокий уровень влияния оперативного контроля и изменений переменных затрат на каждом участке производства на рентабельность продукта; - гибкость в управлении затратами из-за низкого производственного левериджа на стадиях роста и спада жизненного цикла продукции
2. Специализация и тип производства предприятия	**Влияние на возможность обеспечения глубокой степени детализации контроллинга**	
	2.1. Массовый тип производства с узкой специализацией	***2.2. Серийный тип производства со средней специализацией***
	- отсутствуют гибкость и оперативность при перенастройке производства на другие виды продукции; - возможность полной автоматизации; - глубокая детализация оперативного учета за счет автоматизации	- гибкость и оперативность в перестройке производства под выпуск дифференцированной продукции; - возможность обеспечения частичной автоматизации оперативного учета; - возможность детализации структуры оперативного учета

Продолжение таблицы 1

Типы производственно-технологических процессов	Степень влияния на структуру управления, систему и степень детализации контроллинга
	2.3. Единичный тип производства с широкой специализацией
	- гибкость и оперативность при перенастройке производства на выпуск новой продукции в соответствии с дифференцированными потребностями рынка; - отсутствие возможности автоматизации оперативного учета; - необходимость мониторинга отклонений параметров экономических процессов на основе сбора и обработки информации каждого производственного подразделения в режиме реального времени

• пециализации и типа производства, определяющих систему кооперированных связей, усиливающих влияние внешних факторов на производственно-экономические процессы.

Вследствие вышеизложенного, рассматривая функционирование с позиции структуры производственных подразделений, на взгляд автора, необходимо дополнить перечень принципов контроллинга принципом детализации. Высокая степень детализации позволяет учитывать в системе оперативного контроллинга события и бизнес-процессы, происходящие на низовых уровнях с тем, чтобы была возможность достовернее определять причинно-следственные связи этих событий и факторы, оказывающие на них влияния, непосредственно в месте их возникновения.

методы организации управленческой деятельности, принятия управленческих решений, которые основываются, как правило, на ретроспективном и текущем анализах, уже не отвечают современным требованиям устойчивого развития предприятий

Детализация контроллинга

В ходе анализа специфики формирования структуры оперативного контроллинга в зависимости от фактора масштабов производства (объем, сложность технологического процесса, структура технологического оборудования) для определения структуры и степени детализации контроллинга в режиме реального времени автором были выявлены следующие моменты:

1. Изменение роли и места подсистемы оперативного контроллинга в общей системе управления предприятия происходит в зависимости от изменения масштабов производства (крупный, средний, малый).

да требует
ренин

2. Изменение структуры контроллинга и степень его детализации зависят от структуры и соотношения долей постоянных и переменных затрат как объекта оперативного планирования, учета, анализа и регулирования для достижения стратегических целей предприятия.

Влияние фактора масштаба производства (крупный, средний, малый) на организацию системы контроллинга позволяет выделить следующие зависимости:

• чем меньше размер предприятия (малый, средний, крупный), тем больше внимание менеджмента направлено на систему оперативного планирования, учета и анализа относительно системы стратегического управления; тем больше возрастает роль контроллинга, обеспечивающего мобильную и гибкую работу всех участников производственного процесса на каждом рабочем месте. Контроллинг интегрирует в единую систему учет, планирование, контроль и анализ на основе целей функционирования системы. Основой контроллинга является текущее сопоставление плановых и фактических показателей. Контроллингом при этом должен быть охвачен весь производственно-технологический процесс вплоть до отдельной технологической операции. При этом временные рамки, в течение которых проводится анализ и принимаются управленческие решения, под влиянием вышеперечисленных факторов также постоянно сокращаются, а в некоторых случаях, в условиях высокоменяющейся динамики рынка, они стремятся к нулю. Из этого следует необходимость организации оперативного планирования, учета, анализа и контроля производственных процессов для предприятий малого бизнеса на основе контроллинга в режиме реального времени;

• чем меньше размер предприятия, менее разветвленная организационная структура производства и управления предприятия, что характерно для предприятий малого и среднего бизнеса, тем больший упор делается на оперативный контроллинг переменных затрат относительно постоянных;

• чем меньше размер предприятия, тем большее внимание менеджмента направлено на контроллинг переменных затрат в режиме реального

инкрементная инновация в современных условиях имеет наиболее ярко выраженную тенденцию к сокращению временного интервала

времени, особенно в условиях неблагоприятной конъюнктуры товарного рынка, снижения объема продаж, ранних стадий жизненного цикла, когда не пройден порог рентабельности продукции.

Влияние фактора специализации и типа производства на организацию и степень детализации системы контроллинга:

Сравнительный анализ оценки степени влияния специализации и типа производства (технические, организационные и экономические особенности производства: широта номенклатуры, регулярность, стабильность, объемы выпуска продукции) на специфику организации системы контроллинга позволил сделать следующие выводы:

• чем уже и стабильнее номенклатура, больше размер производства (массовое производство), тем больше возможностей у предприятия обеспечить необходимую глубину детализации оперативного контроллинга на основе автоматизации и ниже потребности системы управления в высокой степени оперативности по перенастройке производства на другие виды продукции;

• чем шире и нестабильнее номенклатура продукции (единичное производство), тем больше потребность системы управления в высокой степени оперативности по перенастройке производства на выпуск новой или модернизированной продукции и меньше возможностей предприятия обеспечить высокую степень детализации контроллинга;

• чем стабильнее номенклатура выпуска продукции периодически повторяющимися партиями-объемами (серийное производство), тем больше потребность системы управления в более высокой степени оперативности по перенастройке производства под выпуск дифференцированной продукции и ограничены возможности предприятия обеспечить полную автоматизацию и детализацию структуры контроллинга.

По нашему мнению, выделение подсистемы оперативного управления, передача ей больших полномочий в регулировании текущих процессов, особенно в вопросах планирования и учета, позволяет достичь большей мобильности и адекватности при реагировании на создавшиеся условия в

изменение структуры контроллинга и степень его детализации зависят от структуры и соотношения долей постоянных и переменных затрат как объекта оперативного планирования, учета, анализа и регулирования для достижения стратегических целей предприятия

да требует
ренин

данный момент времени, а также принятии управленческого решения, не перегружая при этом всю управленческую систему предприятия.

контроллинг интегрирует в единую систему учет, планирование, контроль и анализ на основе целей функционирования системы

Вывод

Разработка организационно-управленческих систем, способных адекватно отображать в режиме реального времени сложившуюся ситуацию на предприятии, анализировать и выдавать в виде результатов рекомендации по реагированию на изменения внешней среды, требует более четкой научной проработки следующих вопросов:

- определения причинно-следственных связей взаимодействия производственно-экономических процессов предприятия и изменения факторов внешней среды;
- построения информационно-аналитической модели мониторинга отклонений параметров от нормативных значений затрат на производство продукции;
- формирования модели управления, позволяющей обеспечить гибкую и мобильную перестройку организационно-управленческой структуры под изменяющиеся условия внутри и вне предприятия;
- выбора инструментов подготовки и принятия управленческих решений на уровне подсистемы оперативного управления по регулированию текущих процессов в режиме реального времени без вмешательства всей системы управления предприятием в целом.

Литература

1. Зеленский М.С. Организация системы контроллинга на предприятии: Автореферат диссертации кандидата экон. наук [Текст]. – СПб., 2000.
2. Иванов Н.Н. Контроллинг и управленческий учет: Учебное пособие [Текст]. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 1997.
3. Ивашкевич В.Б. Контроллинг: сущность и назначение [Текст] // Бухгалтерский учет и аудит, 1991, №7.
4. Казанцев А.К. Производственный менеджмент и контроллинг: Деловая игра / А.К. Казанцев, М.Г. Рабинович [Текст]. – СПб.: Изд-во СПбГИЭА, 1993.
5. Карминский А.М. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях [Текст] / А.М.

Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примак, С.Г. Фалько. – М.: Финансы и статистика, 2002.
6. Контроллинг как инструмент управления предприятием [Текст] / Под ред. Н.Г. Данилочкиной. – М.: ЮНИТИ, 2001.
7. Управленческий учет: Учебное пособие [Текст] / Под ред. А.Д. Шеремета. – 2-е изд., испр. – М.: ИД ФБК-Пресс, 2004.
8. Друри К. Управленческий и производственный учет: учебное пособие [Текст] / Пер. с англ. – М.: ЮНИТИ-Дана, 2002.
9. Мишин Ю.А. Система управленческого учета на современном предприятии [Текст] // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 3. – С. 75-84.
10. Мишин Ю.А. Управленческий учет: управление затратами и результатами производственной деятельности [Текст]. – М.: Дело и Сервис, 2002.

КЭ

Anton V. Nazarevich
Director General, TEPLOFON TLD, Krasnoyarsk,
Postgraduate, Siberian Federal University

Detailing of operative controlling at small and middle business enterprises

Abstract

Research of peculiarities in small and middle industrial enterprises activity under high dynamics at the consumers markets, severe competition and spread of innovative technologies, which have ability to satisfy different consumers' needs in a new way allowed to identify that the system of preparation and management decision making depends on the degree of detailing of operative controlling and speed of collecting and processing of information from production departments.

Keywords: system of operative controlling, incremental innovations, real time regime, immediacy of management decisions, detailing, automatic control system, corporate management, specialization, management