

УДК 658.5

DOI: 10.26456/2219-1453/2023.1.235–241

ЗАДАЧИ И ИНСТРУМЕНТЫ ОПЕРАТИВНОГО КОНТРОЛЛИНГА НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ

А.А. Пермовский

ФГБОУ ВО «НГПУ им. К. Минина», г. Нижний Новгород

Статья посвящена оперативному контроллингу, как компоненту системы управления промышленным предприятием, координирующему и интегрирующему процессы оперативного планирования, мониторинга, анализа и регулирования. Цель – систематизация инструментария управления предприятием на основе концепции контроллинга. Научная новизна статьи заключается в разработке универсальной функциональной схемы оперативного контроллинга промышленного предприятия, которая развивает теоретические положения контроллинга применительно к проблемам производства. Рассмотрены основные методы и инструменты контроллинга, способствующие прояснению текущего состояния деятельности предприятия, влияния внутренней и внешней среды на производство, а также своевременному принятию корректирующих решений. Рассмотрены понятие, цели, задачи и функции оперативного контроллинга, его сущность и роль в системе управления промышленным предприятием.

***Ключевые слова:** управление предприятием; оперативный контроллинг; задачи; инструменты; методы; управленческие решения.*

В странах с развитой экономикой внедрение контроллинга, как качественного подхода управления промышленным предприятием, осваивается не один десяток лет. В России же только начинают использовать некоторые продукты данного направления на практике. Так на отечественных промышленных предприятиях в парадигме контроллинга используется управленческий и финансовый учет, учет показателей эффективности, много внимания уделяется планированию и контролю оперативных бюджетов [5]. Но для успешного управленческого решения необходимо уделять внимание одновременно всем функциональным сферам деятельности предприятия, интерпретируя их как единый процесс одной большой производственной системы, и проводить постоянный мониторинг показателей, координируя цели и задачи [2]. Также проблемой в управлении современным промышленным предприятием является не только динамично меняющаяся экономическая среда, но и большой объем информации, которую необходимо своевременно собрать, детализировать и оперативно выявить возможные проблемы [9].

Разработку и применение инструментов, способствующих прояснить текущее состояние деятельности предприятия, влияние

внутренней и внешней среды на производство, а также своевременное принятие адекватных мер можно возложить на оперативный контроллинг. Вариант функциональной схемы оперативного контроллинга промышленного предприятия представлен на рис. 1. Организация системы оперативного контроллинга тесно связана с позициями стратегического контроллинга. Так долгосрочные цели стратегического контроллинга организуют и задают планку для оперативных и текущих задач, и наоборот, реалистичность стратегических планов проверяется оперативными достижениями с возможностью координировать или менять курс. При этом оперативные цели могут достигаться разными способами и с разной скоростью, за счет управления, планирования, организации и контроля за ресурсами. Ролью оперативного контроллинга будет являться в первую очередь постоянный мониторинг и анализ внутренней деятельности предприятия. Только на основе полной, своевременной и достоверной информации проводится анализ, разработка рекомендаций и возможных альтернатив принятия управленческих решений [4].



Источник: составлено автором

Рис. 1. Функциональная схема оперативного контроллинга промышленного предприятия

Оперативный контроллинг также включает в себя подсистемы планирования, учета и контроля и предназначен для обеспечения организационной, информационно-аналитической, методической и инструментальной поддержки менеджеров. Достижение текущих целей предприятия и максимизация получаемой прибыли – одни из главных

задач работы оперативного контроллинга. Наряду с ними ставятся такие задачи как:

- информационно-аналитическое обеспечение менеджеров;
- планирование, прогнозирование, контроль и анализ деятельности предприятия;
- организация и координация управления.

Для успешного функционирования оперативного контроллинга на предприятии существует множество инструментов (см. рис. 2), некоторые из них описаны ниже:

1. АВС-анализ – это способ классификации ресурсов (продукции) по влиянию на прибыль компании. Такой анализ применяют для разработки или корректировки стратегии развития компании, построении маркетинговой политики, планировании бюджета и управления ресурсами компании. АВС-анализ делит все товары на три группы:

А – ценные позиции, обеспечивающие 80 % результата. Именно на таких позициях нужно сосредоточиться, больше производить, обеспечивать должный контроль качества и производства, организовывать бесперебойные поставки;

В – промежуточные позиции (15 % результата), которые обеспечивают расширение ассортимента и пусть и небольшой, но стабильный доход;

С – наименее ценные (5 % результата). Следовательно, нужно выяснить причину такой низкой отдачи и возможно отказаться от производства данных позиций.

Чтобы отслеживать рентабельность товаров в динамике следует проводить АВС-анализ раз в квартал и оценивать результаты за несколько периодов.

<p>Этап 1. ОПЕРАТИВНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ</p> <p>Выстраивание оперативного бюджета Целевое управление затратами Планирование производственного результата Показатели эффективности по подразделениям и др.</p>	<p>Этап 2. МОНИТОРИНГ</p> <p>Расчет и контроль отклонений фактических значений подконтрольных величин от целевых Расчет уровня запасов Система раннего предупреждения Выявление узких мест и др.</p>
<p>Этап 3. АНАЛИЗ</p> <p>Факторный анализ выявленных отклонений АВС и XYZ анализ Функционально-стоимостной анализ Анализ безубыточности Анализ сумм покрытия и др.</p>	<p>Этап 4. РЕГУЛИРОВАНИЕ</p> <p>Стимулирование персонала Регламентация действий Диспозитивное планирование Оптимизация объемов закупки Создание «Кружков качества» и др.</p>

Источник: составлено автором по [3, 6]

Рис. 2. Инструменты оперативного контроллинга

2. XYZ-анализ –разделение товаров по группам X, Y, Z и их оценка по устойчивости и отклонению спроса за конкретный период времени.

Данный анализ часто совмещают с ABC-анализом, при этом отражаются факторы, влияющие на уровень продаж (например сезонность или рекламные акции), что позволяет наиболее эффективно скорректировать ассортимент и перераспределить производственные затраты.

3. Функционально-стоимостной анализ (ФСА) – метод, позволяющий наиболее точно оценить стоимость продукции безотносительно к организационной структуре предприятия. Целью данного метода является обеспечение правильного распределения средств, выделяемых на производство продукции, по прямым и косвенным расходам, что позволяет наиболее реалистично оценивать издержки компании [1].

4. Анализ безубыточности (точка рентабельности) – это момент покрытия расходов выручкой предприятия, без прибыли и убытков. Такой анализ помогает выбрать перспективное направление производства, скорость развития предприятия, а также определяет минимальный объем продаж, оптимальную себестоимость и обоснованного изменения ценовой политики. Существуют специальные формулы для определения момента пересечения порога рентабельности.

5. Выстраивание оперативного бюджета, как составной части организации системы бюджетирования и финансового планирования, учета и контроля расходов производства. С его помощью анализируются прогнозируемые и фактические показатели, такие как объем сбыта, выручка, издержки, прибыль, налоги, сборы, кредиты, инвестиции и др.

Бюджетирование предприятия осуществляется по индивидуальной модели и зависит от особенности деятельности предприятия и его финансовым возможностям. Базовыми задачами оперативного контроллинга в системе бюджетирования:

- участие в составлении оперативного бюджета;
- контроль фактических результатов;
- анализ отклонений от плана.

Результаты анализа формируют задачи стратегического контроллинга:

- участие в корректировке бюджета;
- участие в пересмотре направления развития предприятия.

Финансовое планирование сложный трудоемкий процесс и будет эффективным, если им будет заниматься квалифицированный персонал. Достижение стратегических целей возможно только после адекватной оценки финансовым отделом необходимых ресурсов и способов их привлечения. Конечным пунктом бюджетирования будет составление плана продаж, разработка соответствующих бюджетов производства,

таких как закупка сырья, оплата труда работников, производственные нужды и др. [10]

6. Анализ сумм покрытия, позволяющий различать переменные и постоянные затраты. Он представляет собой разницу между выручкой и переменными издержками. Постоянные затраты не зависят от количества произведенной продукции и относятся к издержкам на обеспечение готовности к производству. Такие затраты на готовые изделия сложно включить как фиксированные. Переменные затраты напрямую зависят от производственных мощностей и объемов продукции. Таким образом, анализ точек покрытия затрат помогает определить необходимый объем выпускаемых изделий, компенсирующий затраты на организацию производства и сбыта.

7. Оптимизация объемов закупки материалов, при котором расходы на содержание склада и стоимость партии сырья являются наиболее оптимальными.

8. Анализ эффективности деятельности сотрудников и функционирования отделов. Ключевые показатели эффективности (КПЭ) рассчитывают на основе показателей затрат, производительности, эффективности и итогов. Результативность рабочих процессов корректируется мотивацией персонала к достижению поставленных целей и задач.

9. Создание «Кружков качества» на предприятии. Данный метод существует уже не один десяток лет в таких странах как Япония, США, Китай, Германии и др. Подобные кружки существовали и на советских предприятиях, где на общих собраниях обсуждались текущие проблемы и способы их решения. Создание инициативных групп трудящихся, состоящих из специалистов-энтузиастов, опытных работников и неформальных лидеров позволит вовлекать интеллектуальный труд участников, который также стимулируется и материально поощряется. Мотивация работников увеличивается и проявляется чувство принадлежности к фирме. При этом каждый сотрудник имеет возможность проявить творческий подход и внести личный вклад в усовершенствование рабочего процесса и конечного продукта. Такие кружки не только создают здоровую конкуренцию среди сотрудников, но и помогают оперативно решать текущие проблемы, повышать показатели качества на производстве, участвовать в распределении прибыли [8].

Существует еще множество инструментов, применяющихся в работе оперативного контроллинга для достижения текущих производственных и финансовых целей предприятия.

Методы оперативного контроллинга должны стремиться, максимально реализовывать свои возможности во всех сферах деятельности предприятия и способствовать принятию руководством эффективных управленческих решений. Контроллинг предприятия способен обеспечивать координацию информационной базы и всех

источников получения информации – планирования, мониторинга, анализа и регулирования. Основной упор необходим на цифровизацию инструментов и методов контроллинга. Создание сквозной автоматизации и интеграции управленческих и производственных процессов в единую информационную систему позволит четко разрабатывать, принимать и реализовывать качественные управленческие решения, добиваясь эффективного развития предприятия [7].

Список литературы

1. Дегтева В.С. Методология функционально-стоимостного анализа // *Инновационная наука*. 2016. № 5-1(17). С. 56–59. EDN VWVVTР.
2. Евдокимова М.В. Современное состояние и проблемы развития оперативного контроллинга на предприятиях промышленности // *Управление экономическими системами: электронный научный журнал*. 2011. № 6(30). С. 7. EDN OZPZJV.
3. Зайцев Д.В. Формирование оперативного производственного контроллинга в системе управления промышленного предприятия : специальность 08.00.05 “Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности)” : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Зайцев Дмитрий Владимирович. – Волгоград, 2006. 215 с. EDN NNULED.
4. Ковалева Е.Б. Сущность и роль взаимосвязи стратегического и оперативного контроллинга на предприятии // *Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена*. 2008. № 76-1. С. 163–167. – EDN JXULPV.
5. Козловская С.А. Современное состояние и проблемы развития оперативного контроллинга на предприятиях промышленности / С.А. Козловская, А. А. Перевезенцева, Н. Н. Шпак // *Сфера услуг: инновации и качество*. 2022. № 60. С. 44–53. – EDN NHCSST.
6. Криворотов А.С. Систематизация инструментов контроллинга / А.С. Криворотов, Л.Ф. Васильева // *Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета*. 2007. № 33. С. 65–74. – EDN JWXVQX.
7. Пермовский А.А. Контроллинг в условиях цифровой трансформации / А.А. Пермовский, В.П. Кузнецов // *Актуальные проблемы управления : сборник научных статей по итогам VIII Всероссийской научно-практической конференции*, Нижний Новгород, 16 ноября 2021 года / Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2022. С. 98–101. EDN UNZTAC.
8. Участие работников в распределении прибыли / А.О. Егорова, Е.В. Романовская, О.Е. Филиппова, Ю.В. Романовский // *Московский экономический журнал*. 2021. № 1. С. 44. DOI 10.24411/2413-046X-2021-10033. – EDN DYNDISO.
9. Чувашлова М.В. Современная практика, роль, состояние и проблемы развития оперативного контроллинга на предприятиях авиационной промышленности // *Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета*. 2013. № 4(48). С. 77–80. – EDN RENGKT.

10. The Paradigm of Economic Development of the Enterprise Based on the Mechanism of Capital Formation and Distribution / E.V. Romanovskaya, E.P. Kozlova, N.S. Andryashina [et al.] // Cooperation and Sustainable Development : Conference proceedings, Moscow, 15–16 декабря 2020 года. – Cham: Springer Nature Switzerland, 2022. P. 1021–1029. – DOI 10.1007/978-3-030-77000-6_120. – EDN UATDUH.

Об авторе:

ПЕРМОВСКИЙ Анатолий Алексеевич – старший преподаватель, аспирант, факультет управления и социально-технических сервисов, ФГБОУ ВО «Нижегородский педагогический университет им. Козьмы Минина» (603002 Нижегородская обл., Нижний Новгород, ул. Ульянова, 1), e-mail: ttpis@yandex.ru, ORCID: 0000-0002-9131-5723, Spin-код: 8103-3984

OPERATIONAL TASKS AND CONTROLLING TOOLS AT AN INDUSTRIAL PLANT

A.A. Permovsky

FGBOU VO “NGPU named after K. Minin”, Nizhny Novgorod

This article is devoted to operational controlling, as a component of the industrial enterprise management system, coordinating and integrating the processes of operational planning, monitoring, analysis and regulation. The goal is to organize the enterprise management toolkit based on the controlling concept. The scientific novelty of the article is the development of a universal functional scheme of operational controlling of an industrial enterprise, which develops the theoretical provisions of controlling in relation to production problems. The main controlling methods and tools are considered, which help to clarify the current state of the enterprise's activities, the impact of the internal and external environment on production, as well as timely adoption of corrective decisions. The concept, goals, tasks and functions of operational controlling, its essence and role in the industrial enterprise management system are considered.

Keywords: *enterprise management; Operational Controlling tasks; tools; methods; management decisions.*

About the author:

PERMOVSKIJ Anatolij Alekseevich – senior lecturer, graduate student, faculty of management and social and technical services, FGBOU VO “Nizhny Novgorod Pedagogical University named after Kozma Minin” (603002 Nizhny Novgorod region, Nizhny Novgorod, st. Ulyanova, 1), e-mail: ttpis@yandex.ru, ORCID: 0000-0002-9131-5723, Spin-код: 8103-3984

Принято в редакцию: 08.12.2022 г.

Подписано в печать 20.03.2023 г.