

УДК 658.012.7

*В.А. Николаев, М.В. Чувашлова, И.С. Семенютова***КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ ПОДХОД В ФОРМИРОВАНИИ СЛУЖБЫ КОНТРОЛЛИНГА**

В статье исследуются профессиональные навыки и умения современных менеджеров и руководителей в относительно новом направлении деятельности – службе контроллинга. Обосновывается ряд компетенций, по которым можно оценить профессиональный уровень контроллера, проанализировать его профессиональные компетенции по блокам в рамках основных задач контроллинга. В результате проведенного исследования было выявлено, что, оценивая профессиональные компетенции сотрудников экономических служб по балльной шкале от 0 до 100, компетенции главного контроллера (начальника службы контроллинга) должны быть в интервале от 81 до 100. Для данного сотрудника должно быть характерно высокопрофессиональное применение имеющихся теоретических знаний для решения нестандартных задач, высокий удельный вес исследовательского компонента в профессиональной деятельности, способность передавать имеющиеся знания и навыки своим коллегам. Сотрудник службы контроллинга (контроллер-куратор цехов, контроллер-специалист по управленческому учету, контроллер-специалист по информационным системам) должен иметь профессиональные компетенции в диапазоне 61-80. Для данного сотрудника должно быть характерным наличие системных знаний в основных функциональных областях, следование индивидуальному стилю в выполнении рабочих заданий, творческий подход в каждодневной работе. Результатом исследования является вывод о достаточном уровне специфических умений для возможности занимать должность главного контроллера – руководителя контроллингового отдела. Предложенная модель оценки профессиональных компетенций, применяемая при формировании службы контроллинга в конкретной организации, позволит не только четко распределить должностные обязанности внутри данной службы, но и обеспечить базу для эффективной работы данного подразделения в будущем.

Ключевые слова: контроллинг, профессиональные компетенции, контроллер, служба контроллинга, управление.

Вот уже более четверти века прошло с того момента как известный российский ученый-экономист В.Б. Ивашкевич своей метафорой сформулировал целевое назначение службы контроллинга в деятельности организации: «Подобно современному навигационному оборудованию корабля, контроллинг надежнее ориентирует предприятие в бурном море рыночных отношений, чем прежние системы планирования и контроля, которые в лучшем случае играют роль обычного компаса» [3. С. 28]. С той поры контроллинг не только потерял своей актуальности, но и приобрел все новых и новых сторонников. В настоящее время большинство среднестатистических российских предприятий, численность сотрудников которых варьируется от 1000 до 5000 человек, имеют схожую организационную структуру финансово-экономической службы, в которую традиционно входят бухгалтерия и планово-экономический (ПЭО) отдел. Но на крупных отечественных предприятиях, филиалах и представительствах иностранных промышленных предприятий, банков достаточно часто можно встретить обособленные отделы/департаменты контроллинга, которые отвечают за разработку и внедрение системы контроллинга на конкретном предприятии с учетом его специфики. Как отмечает Н.Г. Данилочкина, «в системе контроллинга на предприятии должна присутствовать сильная организационная составляющая – люди, которые занимаются контроллингом, потоки информации между подразделениями предприятия от подчиненных – к руководителям» [2. С. 144]. Таким образом, внедрение системы контроллинга в организации должно сопровождаться созданием соответствующей службы – службы контроллинга. Так, авторитетные ученые в области контроллинга А.М. Карминский и Н.Г. Данилочкина рассматривают два основных варианта создания контроллинговых служб:

- функции контроллинга реализуются финансово-экономическими службами предприятия (бухгалтерия, финансовый отдел, планово-экономический отдел). Предполагается выполнение задач в рамках контроллинга руководителями и заместителями руководителя.

- создание отдельной службы контроллинга, все функционирование которой подчинено исключительно реализации целей и задач контроллинга как отдельного самостоятельного направления деятельности организации.

Так, Н.Г. Данилочкина представляет службу контроллинга как рабочую группу из 3-4 человек [2. С. 133]. М.В. Чувашлова в монографии «Внедрение контроллинга в систему управления предприятием авиационной промышленности» подробнее останавливается на данной проблематике и, экстраполируя концепцию создания отдельной службы контроллинга на авиационную промышленность,

представляет службу контроллинга с указанием направления деятельности сотрудников – контроллеров. Чаще всего состав службы контроллинга включает в себя: начальника службы контроллинга, контроллера-куратора цехов, контроллера-специалиста по информационным системам, контроллера-специалиста по управленческому учету. Контроллер (сотрудник службы контроллинга) относится к административно-управленческому персоналу организации среднего уровня, он должен быть квалифицированным специалистом в различных областях «жизнедеятельности» предприятия, а также должен обладать высокими интеллектуальными способностями. Обоснуем перечень профессиональных компетенций, которыми должен обладать данный специалист.

Формализуем критерии возможности приема на должность или замещения должности контроллера через оценку уровня его профессиональных компетенций. Одной из основных задач контроллинга является разработка и реализация процесса принятия верных управленческих решений. Для эффективного решения данной задачи попробуем количественно измерить индивидуальный уровень профессиональных компетенций через парадигму принятия управленческих решений.

С этой целью в рамках, реализуемых контроллером управленческих функций, выделим следующие смысловые блоки задач: 1) подготовка управленческих решений; 2) принятие управленческих решений; 3) реализация управленческих решений. Каждый из представленных блоков предполагает наличие у менеджера определенных навыков и умений, которые могут быть представлены в виде одиннадцати управленческих компетенций [5]. Приведенный в табл. 1 перечень сформирован на основе результатов анализа современной литературы, посвященной моделированию профессиональных компетенций [1; 4].

Таблица 1

Обобщенная структура профессиональных компетенций сотрудника службы контроллинга

№ п/п	Блоки задач	Условные обозначения	Компетенции
1	Подготовка управленческих решений	ЦП	Формирование целей Планирование и бюджетирование Анализ альтернативных вариантов, подготовка релевантной информации
2	Принятие управленческих решений	ПУР	Управление индивидуальной и командной креативностью Оценка эффективности деятельности организации Делегирование полномочий Формирование заданий
3	Реализация управленческих решений	РУР	Работа в команде Мониторинг Контроль Управление рисками

Таблица 2

Структура компетенций блока «Подготовка управленческих решений»

№ п/п	Управленческие компетенции	Базовые параметры оценки компетенций
1	Формирование целей	SWOT-анализ
		Формулирование миссии и построение дерева целей
		Формулирование целей на основе критериев SMART
2	Планирование и бюджетирование	Маркетинговое планирование
		Финансовое планирование
		Инвестиционное планирование
		Разработка бюджетных заданий
3	Анализ альтернативных вариантов	Подготовка релевантной информации
		Обоснование альтернативных вариантов
		Анализ рисков

Состав и содержание конкретных индикаторов, формируемых в рамках каждой из одиннадцати компетенций и определяющих эффективность управленческой деятельности организации, могут варьироваться в зависимости от поставленных целей и задач, направленности профессиональной деятельности, особенностей организационной структуры и других параметров деятельности (например, табл. 2).

Следующий шаг в оценке профессиональных компетенций предусматривает формирование нормативной базы их весовых значений. Общий вес каждой компетенции может быть выявлен путем суммирования всех значений предпочтений в рамках строки, порядковый номер которой соответствует данной компетенции. Оценка каждой профессиональной компетенции с учетом того фактора, что сумма всех баллов по всем компетенциям будет равна 100, была проведена экспертным путем на основе опроса сотрудников дирекции по экономике и финансам АО «Авиастар-СП». В соответствии с основными задачами контроллинга, а именно создание системы сбора оперативной информации, формирование аналитических отчетов по затратам для руководителей, анализ и совершенствование документооборота, содействие автоматизации финансово-хозяйственной деятельности нами были составлены анкеты для опроса сотрудников. В анкете были отражены задачи контроллинга и компетенции сотрудников, необходимые для решения этих задач. В результате опроса 10 сотрудников высшего звена различных подразделений (бухгалтерия, отдел контроллинга, планово-экономическое управление) нами были рассчитаны средневзвешенные значения баллов для каждого блока компетенции, результат опроса отражен в табл. 3. Как мы видим, для сотрудника службы контроллинга, по мнению экспертов, наиболее важно в блоке подготовка управленческих решений – это участие в формировании целей – 17 баллов, наименее важно в реализации задач контроллинга – это анализ альтернативных вариантов. В отношении принятия управленческих решений мнения разделились относительно равномерно, каждая из групп компетенций получила от 7 до 9 баллов. В блоке «Реализация управленческих решений» лидером по значимости стал блок компетенций – мониторинг – 15 баллов, по-видимому, это обусловлено текущими приоритетами или спецификой деятельности организации в настоящий момент. Наименьшее значение баллов набрали блоки компетенций по управлению рисками и контролю.

Таблица 3

Балльные значения профессиональных компетенций

№ п/п	Перечень профессиональных компетенций	Баллы
I. Подготовка управленческих решений		
1	Формирование целей	17
2	Планирование и бюджетирование	10
3	Анализ альтернативных вариантов	9
II. Принятие управленческих решений		
4	Управление индивидуальной и командной креативностью	7
5	Оценка эффективности деятельности организации	9
6	Делегирование полномочий	7
7	Формирование заданий	9
III. Реализация управленческих решений		
8	Работа в команде	7
9	Мониторинг	15
10	Контроль	5
11	Управление рисками	5
	Всего:	100

Основная задача четвертого этапа – это выявление и оценка общего уровня развития профессиональных компетенций сотрудника службы контроллинга с учетом расположения данной должностной позиции в общей иерархии организации. Диапазон изменений значений итогового показателя комплексной оценки компетенций находится в пределах от 0 (минимальное значение) до 100 баллов (максимальное значение). Таким образом, фактическое значение итогового показателя комплексной оценки компетенций должно соответствовать одному из следующих пяти интервалов: 0–20 баллов; 21–40 баллов; 41–60 баллов; 61–80 баллов; 81–100 баллов [3]. Интервал 0–20 свидетельствует о ми-

нимально низком уровне развития профессиональных компетенций, характеризующих способность выполнять простейшие рабочие задания. Интервал 21–40 баллов говорит нам о низком уровне развития профессиональных компетенций, свидетельствующих о наличии навыков выполнения стандартизированных рабочих заданий. Интервал 41–60 соответствует среднему уровню развития профессиональных компетенций, который подтверждает наличие способности самостоятельно выполнять рабочие задания. Интервал 61–80 демонстрирует высокий уровень развития профессиональных компетенций, наличие системных знаний в своей области, творческий подход в своей работе. И, наконец, интервал 81–100 свидетельствует о достижении сотрудником максимально возможного уровня профессионализма, способностью решать нестандартные задачи, заниматься исследовательской работой, передавать свой опыт другим сотрудникам.

Для того чтобы выявить роль и значение сотрудников службы контроллинга в общей иерархии финансово-экономических служб организации, оценим профессиональные компетенции работников контроллинговой службы в сравнении с компетенциями должностных лиц финансово-экономических служб. Для этого в представленной для опроса анкете были заложены графы, в которых сотрудники бухгалтерии, отдела контроллинга и планово-экономического управления оценивали также и свои компетенции в решении задач контроллинга. Данные отражены в табл. 4.

Таблица 4

Оценка должностей в зависимости от уровня профессиональных компетенций

Фактор Должность	Формирование целей	Планирование и бюджетирование	Анализ альтернативных вариантов	Управление индивидуальной и командной креативностью	Оценка эффективности	Делегирование полномочий	Формирование заданий	Работа в команде	Мониторинг	Контроль	Управление рисками
Баллы	17	10	9	7	9	7	9	7	15	5	5
Директор по экономике и финансам	17	7	9	6	8	7	9	4	10	5	3
Главный контроллер	17	10	8	6	9	5	7	5	12	4	3
Контроллер	12	9	6	4	4	1	4	7	11	3	2
Начальник планово- экономического отдела	14	10	7	4	9	6	7	6	13	4	3
Заместитель главного бухгалтера	10	5	7	3	1	6	8	7	15	1	1

Далее рассмотрим общие балльные значения в разрезе смысловых блоков и должностей сотрудников для возможности дальнейшей интерпретации данных с целью выявить уровень профессиональных компетенций, необходимых для сотрудников контроллинговых служб.

Как мы видим из табл. 5, общий уровень необходимых профессиональных компетенций начальника службы контроллинга (главного контроллера) находится в диапазоне 81–100 баллов и сопоставим с уровнем директора по экономике и финансам и начальника планово-экономического управления (ПЭО). Это свидетельствует о том, что начальник службы контроллинга должен быть высококвалифицированным специалистом, с большим опытом работы на предприятии, хорошо разбирающимся в работе как финансово-экономической службы завода, так и бухгалтерии. Для данного

сотрудника характерно высокопрофессиональное применение имеющихся теоретических знаний для решения нестандартных задач, высокий удельный вес исследовательского компонента в профессиональной деятельности, способность передавать имеющиеся знания и навыки своим коллегам.

Таблица 5

Соответствие должностей смысловым блокам задач принятия управленческих решений

Смысловой блок / Должность	Подготовка управленческих решений	Принятие управленческих решений	Реализация управленческих решений	ИТОГ:
Директор по экономике и финансам	33	30	22	85
Главный контроллер	35	27	24	86
Контроллер	27	13	23	63
Начальник планово-экономического отдела	31	26	26	83
Заместитель главного бухгалтера	22	18	24	64

Рядовой сотрудник службы контроллинга (контроллер-куратор цехов, контроллер-специалист по управленческому учету, контроллер-специалист по информационным системам) должен иметь профессиональные компетенции в диапазоне 61-80, что соответствует уровню заместителя главного бухгалтера. Для данного сотрудника должно быть характерно наличие системных знаний в основных функциональных областях, следование индивидуальному стилю в выполнении рабочих заданий, творческий подход в каждодневной работе.

Следует отметить, что профессиональные компетенции контроллера распределяются между различными блоками неравномерно. Главным образом, профессиональные компетенции контроллера проявляются в блоке «Подготовка управленческих решений», так как именно на стадии получения информации контроллер готовит проект управленческого решения. Причем высокие значения для этого блока характерны как для главного контроллера (35 баллов), так и для рядового контроллера (27 баллов).

Блок: Подготовка управленческих решений

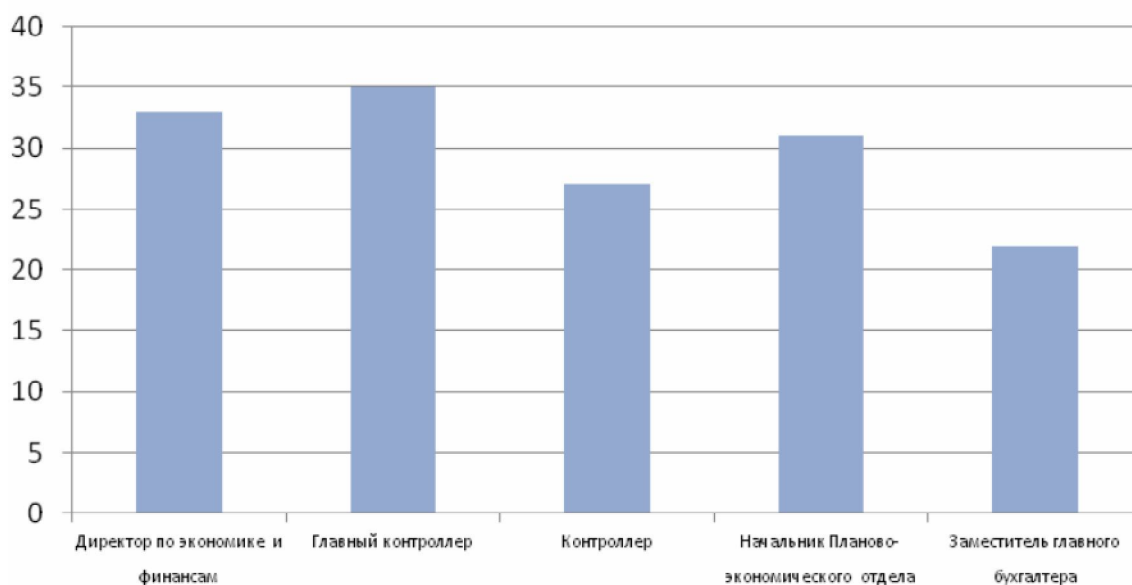


Рис. 1. Сравнительная таблица баллов по блоку «Подготовка управленческих решений»

Безусловно, за принятие управленческих решений отвечает и контроллер (27 баллов) и руководящий состав, как например, приведенные в таблице директор по экономике и финансам (30 баллов) и начальник планово-экономического отдела (26 баллов), так как именно на них возложена обязанность по выбору альтернативных вариантов из предложенных контроллинговой службой.

Блок: Принятие управленческих решений

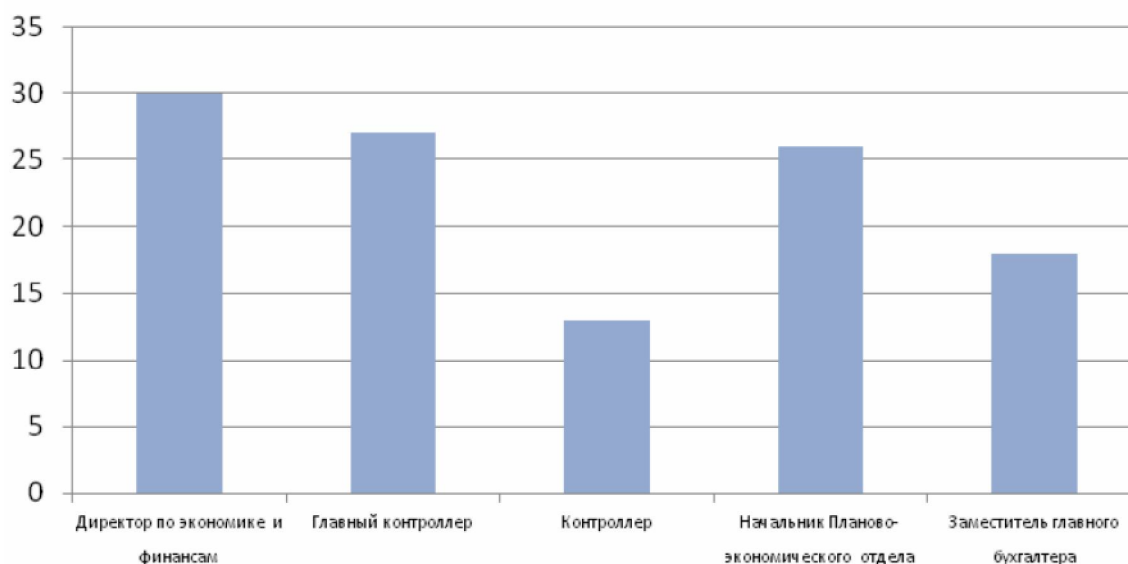


Рис. 2. Сравнительная таблица баллов по блоку «Принятие управленческих решений»

На стадии «Реализация управленческих решений» главную функцию выполняют начальник планово-экономического отдела (26 баллов) и заместитель главного бухгалтера (24 балла). Роль контроллеров здесь ниже (23–24 балла), чем в других блоках. Это обусловлено тем, что решения выполняются в основном бухгалтерией и ПЭО. Тем не менее роль контроллеров сопоставима с функциями работников других финансово-экономических служб.

Блок: Реализация управленческих решений

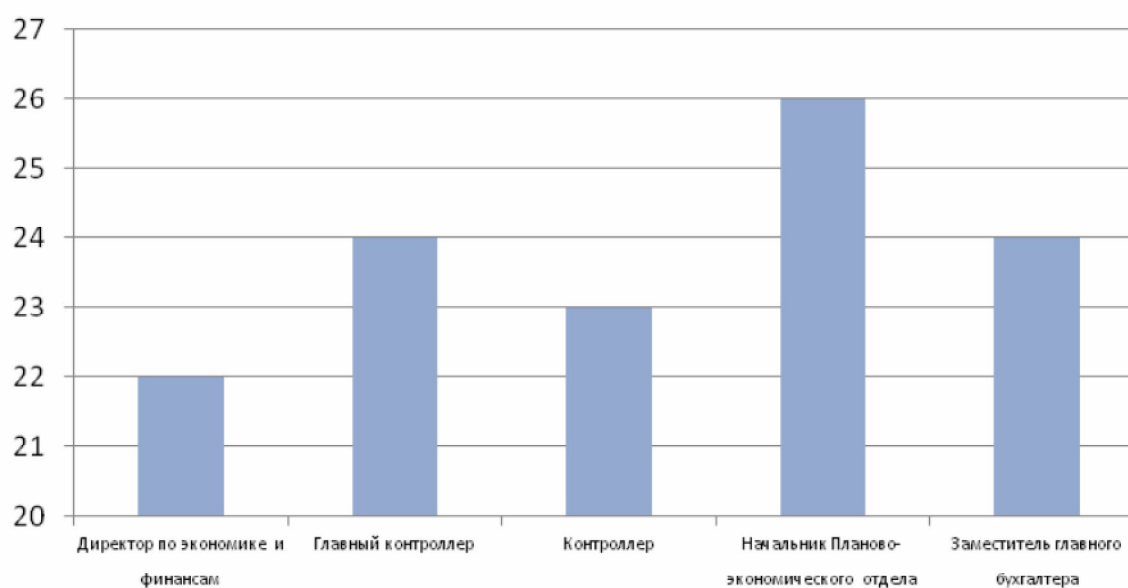


Рис. 3. Сравнительная таблица баллов по блоку «Реализация управленческих решений»

Подводя итоги, отметим, что предложенная модель оценки профессиональных компетенций, применяемая при формировании службы контроллинга в конкретной организации, позволит не только четко распределить должностные обязанности внутри данной службы, но и обеспечить базу для эффективной работы данного подразделения в будущем.

В результате проведенного исследования было выявлено, что, оценивая профессиональные компетенции сотрудников по балльной шкале от 0 до 100, компетенции главного контроллера (начальника службы контроллинга) должны находиться в интервале 81–100, причем данный уровень соответствует уровню профессиональных компетенций директора по экономике и финансам (85 баллов) и начальника планово-экономического отдела (83 баллов) исследуемой организации. Это свидетельствует о том, что начальник службы контроллинга должен быть высококвалифицированным специалистом, с большим опытом работы на предприятии, хорошо разбирающимся в работе как финансово-экономической службы завода, так и бухгалтерии. Для данного сотрудника должно быть характерно высокопрофессиональное применение имеющихся теоретических знаний для решения нестандартных задач, высокий удельный вес исследовательского компонента в профессиональной деятельности, способность передавать имеющиеся знания и навыки своим коллегам.

Сотрудник службы контроллинга (контроллер-куратор цехов, контроллер-специалист по управленческому учету, контроллер-специалист по информационным системам) должен иметь профессиональные компетенции в диапазоне 61–80, что соответствует уровню заместителя главного бухгалтера. Для данного сотрудника должно быть характерным наличие системных знаний в основных функциональных областях, следование индивидуальному стилю в выполнении рабочих заданий, творческий подход в каждодневной работе.

Профессиональные компетенции контроллеров распределяются между различными блоками задач неравномерно. Главным образом профессиональные компетенции контроллера проявляются в блоке «Подготовка управленческих решений», так как именно на стадии получения информации контроллер готовит проект управленческого решения. Причем высокие значения для этого блока характерны как для главного контроллера, так и для рядового сотрудника службы контроллинга. Что касается процесса принятия управленческих решений, то здесь баллы компетенций распределены равномерно между контроллерами и руководящим составом, так как именно на них возложена обязанность по выбору альтернативных вариантов из предложенных контроллинговой службой. На стадии реализации управленческих решений главную функцию выполняют начальник планово-экономического отдела и заместитель главного бухгалтера. Роль контроллеров здесь ниже, чем в других блоках. Это обусловлено тем, что решения выполняются в основном бухгалтерией и ПЭО, но тем не менее роль контроллеров сопоставима с работниками других финансово-экономических служб.

Компетентностный подход в формировании состава и структуры службы контроллинга позволит обеспечить реализацию основных задач контроллинга, более четко распределить выполняемые функции как между различными финансово-экономическими службами организации, так и внутри самой службы контроллинга.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Боядис Р. Компетентный менеджер. Модель эффективной работы/ пер. с англ. М.: ГИППО, 2008. 352 с.
2. Данилочкина Н.Г., Ананькина Е.А. Контроллинг как инструмент управления предприятием. М.: Финансы и статистика, 2002. С. 215.
3. Ивашкевич В.Б., Ивашкевич А.И. Контроллинг: экзотика или необходимость? // Бухгалтерский учет. 1996. №7. С. 28-29.
4. Спенеер-мл. Л.М. Компетенции на работе: Модели максимальной эффективности работы: пер. с англ. / Л.М. Спенеер-мл., С.М. Спенсер. М.: НРРО, 2005. 371 с.
5. Чернятин С. Модель компетенций для профессионального развития менеджеров вертикально интегрированной компании//Кадровик. Кадровый менеджмент. 2011. № 6 (июнь). С. 10-11.
6. Чувашлова М.В. Внедрение контроллинга в систему управления предприятием авиационной промышленности: моногр. М.: РАЕ, 2013. 322 с.

Поступила в редакцию 29.06.16

*V.A. Nikolaev, M.V. Chuvashlova, I.S. Semenyutova***COMPETENCE APPROACH TO THE FORMATION OF CONTROLLING SERVICE**

The article discusses professional skills and competences of modern managers and executives in a relatively new sphere of controlling service. The study advances a number of competencies to assess professional level of a controller and analyzes his professional competences in units within the frames of the main tasks of controlling. The study showed that while evaluating professional competences of the economic service staff on a scale varying from 0 to 100, the competence of the Chief Controller (Head of Controlling service department) should be in the range of 81–100. The given employee should be characterized by thoughtful use of existing knowledge to solve non-standard tasks, high relative weight of training component in their professional activities, the ability to transfer knowledge and skills to their colleagues. A controlling officer (controller-curator of workshops, management accounting controller-specialist, and information systems controller-specialist) should have professional competences in the range of 61–80. Such employee should be characterized by system knowledge in core functional areas, pursuit of individual style while carrying out work assignments, creative approach to their daily work. The result of the research is the conclusion of a sufficient level of specific skills to hold the position of a Chief Controller, Head of Controlling service department. The proposed model of assessment of professional competencies applied for the formation of controlling service in a specific organization, allows not only to clearly allocate responsibilities within the service, but also provide basis for the efficient operation of this department in future.

Keywords: controlling, professional competences, controller, department of controlling, management.

Николаев Виктор Алексеевич,
доктор экономических наук, профессор
ФГБОУ ВО РАНХиГС при Президенте РФ,
Институт бизнеса и делового администрирования
119571, Россия, г. Москва, просп. Вернадского, 84
E-mail: nikolaevva@mail.ru

Nikolaev V.A.,
Doctor of Economics, Professor
Russian Presidential Academy of National economy
and public administration,
Institute of business studies
Prosp. Vernadskogo, 84, Moscow, Russia, 119571
E-mail: nikolaevva@mail.ru

Чувашлова Марина Владимировна,
кандидат экономических наук, доцент, докторант
РАНХиГС при Президенте РФ
ФГБОУ ВО «Ульяновский государственный университет»
423000, Россия, г. Ульяновск, ул. Л. Толстого, 42
E-mail: chuvashlova@mail.ru

Chuvashlova M.V.,
Candidate of Economics, Associate Professor,
postgraduate student
Ulyanovsk State University
L. Tolstogo st., 42, Ulyanovsk, Russia, 432000
E-mail: chuvashlova@mail.ru

Семенютова Ирина Сергеевна,
заместитель начальника отдела камеральных проверок
ИФНС России по Заволжскому району г. Ульяновска
432072, Россия, г. Ульяновск, ул. Алексея Наганова, 2
E-mail: Kruglova-Irina@inbox.ru

Semenyutova I.S.,
deputy head of office at Audith department
Zavolzhsky IFTS, Ulyanovsk
Aleksyea Naganova st., 2, Ulyanovsk, Russia, 432072
E-mail: Kruglova-Irina@inbox.ru