

Этапы внедрения системы контроллинга в государственном секторе

Ложечко Александр Сергеевич

Кандидат наук

Финансовый университет, Финансовый факультет, Москва, Россия

E-mail: lozhechko.alexander@gmail.com

Развитие теории и практики контроллинга в корпоративном секторе продолжается достаточно длительное время. Становление системы контроллинга как важной функциональной сферы деятельности экономического субъекта и использование в контроллинге внутрифирменного планирования и системы расчета издержек началось еще до 1930-х годов. При этом вопрос возможности внедрения системы контроллинга в государственном секторе все еще остается открытым, в т.ч. вызывают дискуссии важный вопрос - каковы должны быть основные фазы внедрения с учетом специфики государственного сектора? Особенно следует отметить, что применение учетно-аналитического обеспечения системы контроллинга начинается с рассмотрения этапов концепции внедрения системы контроллинга с точки зрения инструментальных аспектов ее реализации [3] По нашему мнению, следует выделять пять фаз внедрения системы контроллинга:

- 1) принятие решения о внедрении системы контроллинга;
- 2) определение факторов внешней и внутренней среды экономического субъекта, оказывающих ключевое влияние на формирование и дальнейшее функционирование институциональной среды системы контроллинга;
- 3) определение цели и задач, организационной модели системы контроллинга;
- 4) внедрение системы контроллинга, определение центров ответственности, разработка (модернизация) инструментария системы контроллинга, формирование методической и кадровой базы ее функционирования;
- 5) мониторинг эффективности функционирования развернутой системы контроллинга.

На первой фазе предполагается выявление негативного тренда динамики показателей деятельности экономического субъекта, выявление негативного тренда динамики показателей деятельности экономического субъекта, анализ развития кадрового потенциала экономического субъекта, определение эффективности существующих систем учета и анализа, задействованных в функционировании системы контроллинга; временные и финансовые затраты на их модернизацию. Вторая фаза внедрения системы контроллинга заключается в определении факторов внешней и внутренней среды, оказывающих влияние на формирование институциональной среды. Проведение анализа данных факторов представляется возможным и достаточным провести с применением инструмента корпоративного стратегического менеджмента - PEST-анализ. На третьей фазе внедрения необходимо определить цель, задачи и организационную модель системы контроллинга. С учетом подходов к организации системы контроллинга и структуры государственного сектора [4], следует отметить, что контроллинг в государственном секторе направлен на координацию систем планирования, контроля и информационного обеспечения принимаемых управленческих решений, выстраивание системы учета, аудита на макро- и микроуровне для достижения: эффективного и целевого использования бюджетных средств в финансово-хозяйственной деятельности экономического субъекта; эффективного исполнения бюджетных и иных полномочий. Постановка задач системы контроллинга неразрывно связана с реализацией функций: координирующей, учетной, контрольной и информационной. При

этом ключевые задачи функций варьируются в зависимости от экономического субъекта. Также следует выделять две основные модели реализации системы контроллинга в управлении экономическим субъектом государственного сектора: создание обособленного структурного подразделения (либо наделение соответствующими полномочиями сотрудника экономического субъекта), либо создание координирующей сети путем распределения функций и задач системы контроллинга между существующими структурными подразделениями (без создания обособленного подразделения). На четвертой фазе внедрения системы контроллинга определяются «центры ответственности» (организационные единицы экономического субъекта, либо их совокупности, эффективность и результативность которых будет оцениваться системой контроллинга): центр стратегического результата, центр развития, центр затрат, центр финансового учета, центр финансового ответственности профессиональной области обеспечения деятельности в разрезе функциональных областей. На основе центров ответственности создается финансовая структура, направленная на решение задач построения системы контроллинга и системы КРІ. Следует отметить, что на данной фазе внедрения создаются новые и корректируются существующие процедуры и механизмы учета, составления отчетности, прогнозирования, планирования и контроля. Необходимо установить, что темпы внедрения системы контроллинга зависят от оперативности реализации фаз, существующей организационной структуры экономического субъекта и практики информационного обмена. Наиболее продуктивным представляется эволюционное, пошаговое внедрение системы контроллинга, когда результаты реализации каждого этапа обсуждаются отдельно (и корректируются при необходимости). Распространяя подходы внедрения системы контроллинга в деятельность организаций корпоративного сектора [1, 2] на деятельность экономических субъектов государственного сектора, следует отметить важность «эксплуатационного блока» - пятой фазы внедрения. На данной фазе производится мониторинг функционирования системы контроллинга, корректируется инструментарий, осуществляется повышение квалификации сотрудников, упрочнение позиций системы контроллинга в управленческой структуре экономического субъекта и расширяется набор функций.

Источники и литература

- 1) Ангелина И. А., Попова И. В. Этапы внедрения контроллинга в управление предприятием в условиях социальной ответственности бизнеса // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2018. Том 8. № 3А. С. 268-278.
- 2) Попченко Е. Л. Бизнес-контролинг. М.: Альфа-Пресс, 2006.
- 3) Федченко Е.А. Концепция учетно-аналитического и контрольного обеспечения системы контроллинга финансово-хозяйственной деятельности государственных учреждений // Управленческий учет. 2021. № 8-2. С. 322-330.
- 4) Government Finance Statistics Manual: <https://www.imf.org/external/Pubs/FT/GFS/Manual/2014/gfsfinal.pdf>