

# ФОРМИРОВАНИЕ МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ КОНТРОЛЛЕРОВ ТОРГОВЫХ СЕТЕЙ

**М.В. Тарасюк**, кандидат экономических наук, докторант Киевского национального торгово-экономического университета

## **Анализ современного состояния проблемы и ее исследованность**

Использование контроллинга в практической деятельности субъектов сетевого торгового предпринимательства предоставляет их менеджерам ряд преимуществ, что положительно отражается на результатах финансово-хозяйственной деятельности торговых сетей.

Эффективность реализации функций контроллинга в практической управленческой деятельности торговых сетей предполагает формирование соответствующего кадрового обеспечения. Отбор кадров для службы контроллинга является достаточно сложной задачей. Одним из перспективных инструментов формирования кадрового резерва и проведения аттестации специалистов этой службы можно считать модель компетенций контроллинга.

Несмотря на значительное количество научных трудов, посвященных контроллингу, исследованию проблемы формирования кадрового обеспечения службы контроллинга в управлении торговыми сетями практически не уделяется внимания, что затрудняет практическое использование исследуемой управленческой технологии в субъектах сетевого торгового предпринимательства.

Наработки в сфере исследования проблем формирования кадрового обеспечения службы контроллинга имеют ряд отечественных и зарубежных ученых, среди которых следует отметить научные труды Е. Адаменко, С.Г. Фалько, К.А. Рассела, Л.Ф. Левина, Е.Ф. Губского, Г.В. Кораблёвой, В.А. Лутченко, А.С. Смирнова, Л.И. Завьяловой, Д.Г. Кавецкого, А. Дайле, Р. Манна, Э. Майера, Б. Штайтмайера, Е.Л. Попченко, Н.Б. Ермасовой и других.

Цель данной статьи – обосновать модель компетенций контроллеров торговых сетей, для чего следует решить такие задачи: исследовать существующие научные взгляды на проблему формирования модели компетенций; обобщить и критически оценить работы в сфере формирования знаний, умений, навыков и личностных характеристик контроллеров,

разработать рекомендации относительно определения перечня необходимых контролерам торговых сетей знаний, умений, навыков и личностных характеристик.

#### Методология и теоретическая часть

Эффективное выполнение контролерами службы контроллинга торговой сети требует наличия соответствующих знаний, умений, навыков и личностных качеств.

Кандидат на должность контроллера торговой сети должен иметь соответствующую квалификацию – высшее образование в одной из таких сфер, как экономика торговли, бухгалтерский учет, финансы, менеджмент, анализ, контроллинг. Кроме того, претендент должен иметь соответствующий практический опыт работы в торговом бизнесе, в частности в торговых сетях. Преимущество в выборе специалиста для службы контроллинга желательно отдавать претендентам, которые прошли специальную подготовку в сфере контроллинга и имеют соответствующую компетенцию.

Под компетенцией контроллера торговой сети следует понимать его способность применять знания, умения, навыки и личностные качества в ходе реализации функций

контроллинга в управлении торговыми сетями.

Для формирования эффективного штатного состава службы контроллинга субъекта сетевого торгового предпринимательства следует разработать так называемую «модель компетенций контроллера торговой сети», т.е. систематизированную систему совокупности знаний, умений, навыков и личностных качеств, наличие которых необходимо для полного, своевременного и эффективного выполнения контроллером возложенных на него функций и заданий. Она служит надежным инструментом отбора специалистов, разработки схем ознакомления вновь принятых контроллеров с особенностями организации и методики контроллинга в определенной торговой сети, оценки результатов работы контроллеров, разработки программ обучения и повышения квалификации, выбора систем мотивации и обоснования средств и объемов дисциплинарного влияния.

В графическом виде модель компетенций контроллера торговой сети возможно представить таким образом (рисунок 1):

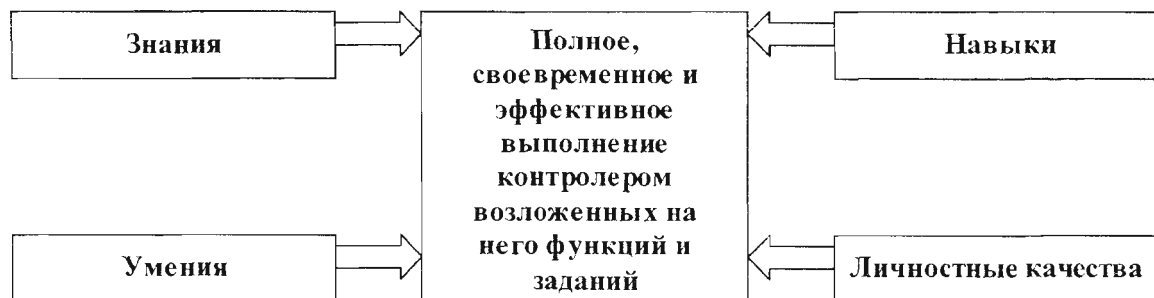


Рисунок 1 – Модель компетенций контроллера торговой сети

Основные принципы формирования и внедрения модели компетенций для сотрудников предприятий разных сфер экономики нашли отражение в трудах А. Адаменко [1], которая, в частности, предложила последовательность действий по разработке модели компетенций.

Заслуживают внимания также предложения С. Фалько, К. Расела, Л. Левина [12], которые отмечают, что знания, навыки и умения

контроллеров в значительной степени зависят от состояния внешней и внутренней среды предприятия в определенный момент времени. Например, внутренняя среда торговой сети может сделать необходимым наличие у контроллеров знаний, умений и навыков в сфере управленческого учета, основ планирования торговли и контроля расходов по видам из-за отсутствия или низкого качества таких видов работ. Высокая динамика факторов

внешней среды субъекта сетевого торгового предпринимательства требует от контроллера наличия знаний, умений и навыков относительно мониторинга таких факторов, их оперативной оценки и прогнозирования влияния на экономическую систему торговой сети, а также предоставления рекомендаций и консультаций менеджерам всех уровней.

С. Фалько, К. Расел, Л. Левин [12] считают целесообразным постепенное развитие компетенций контроллеров. Поэтому формирование компетенций контроллеров отечественных торговых сетей следует начинать с этапа усвоения и развития знаний, умений и навыков в сфере оперативного контроллинга.

Данный этап западные предприятия прошли 15–20 лет назад, при этом контроллеру нужно параллельно изучать и внедрять на практике современные методы и инструменты, используемые в наиболее развитых зарубежных и отечественных торговых сетях.

Обобщая существующие наработки, в которых отражен процесс обоснования компетенций контроллеров предприятий других сфер экономики [1], а также результаты научных работ по исследованию проблем менеджмента персонала [8], можно предложить такие этапы разработки модели компетенций контроллера торговой сети (рисунок 2).

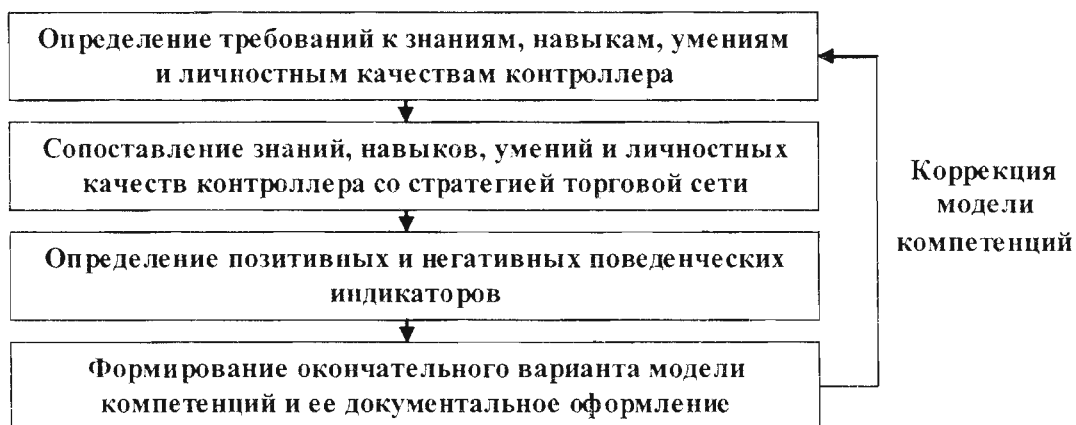


Рисунок 2 – Этапы разработки модели компетенций контроллера торговой сети

Следует отметить, что каждый из предложенных этапов процесса разработки модели компетенций контроллера торговой сети предусматривает реализацию совокупности разнообразных мероприятий и работ.

**I. Определение требований к знаниям, навыкам, умениям и личностным качествам контроллера.** Данный этап предусматривает проведение на основе информационных данных, сформированных по результатам углубленного интервьюирования, анкетирования или наблюдения, анализа работы контроллера торговой сети, для которого разрабатывается модель компетенций с целью описания его деятельности. Все осуществляется с учетом структуры рабочего процесса, норм рабочего времени, условий труда, использования технических средств и др.

**II. Сопоставление знаний, навыков, умений и личностных качеств контроллера со стратегией торговой сети.** Данный этап

предусматривает установку соответствия компетенций контроллера потребностям менеджмента торговой сети путем сопоставления функций контроллера со стратегическими заданиями деятельности предприятия и согласования полученных результатов с главным контроллером или руководителем субъекта сетевого торгового предпринимательства. Это позволяет определить важность выполняемых конкретным контроллером функций для реализации стратегических целей, а в случае установления их несоответствий принятие мер по изменению приоритетов деятельности данного контроллера, введение дополнительных штатных единиц или сокращение определенной должности в штате службы контроллинга.

**III. Определение позитивных и негативных поведенческих индикаторов.** Данный этап предусматривает определение характеристик работы контроллера или кандидата,

которые свидетельствуют о наличии профессиональных и личностных предпосылок для занятия определенной должности в службе контроллинга (способность делить задание на части; рациональность и логичность рассуждений; способность формировать информационные запросы и требовать дополнительную информацию; при формулировке выводов опирается на факты, результаты расчетов, информацию, полученную из разнообразных источников; прогнозировать и оценивать последствия мероприятий по результатам проведенной работы) и характеристик претендента, которые свидетельствуют о его непригодности для выполнения определенных контроллинговых функций и заданий (рассматривает проблему как единственное целое; подвергается влиянию эмоций; полагается на интуицию; неспособность и нежелание получать дополнительную информацию; воспринимает информационные данные несистематизированно; допускает избыточные риски при формировании выводов и отчетов; неспособность устанавливать взаимосвязи между событиями и тенденции в развитии ситуаций).

*IV. Формирование окончательного варианта модели компетенций и ее документальное оформление.* Данный этап предусматривает коррекцию некоторых компетенций определенного контроллера торговой сети с учетом негативных и позитивных поведенческих индикаторов и их закрепление во внутренних регламентно-предписывающих кадровых документах субъекта сетевого торгового предпринимательства – должностных инструкциях.

Разработка модели компетенций контроллеров торговых сетей позволяет менеджерам высшего уровня на стратегическом уровне определить, какие специалисты должны входить в состав службы контроллинга субъекта сетевого торгового предпринимательства для обеспечения его долговременного и успешного функционирования на рынке торговых услуг.

Следовательно, основными направлениями использования модели компетенций контроллеров торговых сетей являются следующие:

– обеспечение соответствия между стратегией торговой сети, целями и задачами

контроллинговой деятельности и критериями отбора специалистов для соответствующего подразделения, чем обеспечивается создание кадрового потенциала, который максимально отвечает потребностям субъекта сетевого торгового предпринимательства;

– выделение критериев по которым происходит периодическая аттестация контроллеров торговой сети, способствующая формированию элементов модели компетенций, отвечающим приоритетным направлениям развития кадрового потенциала;

– создание основы для построения системы периодического обучения и повышения квалификации контроллеров торговой сети, которая обеспечивает постоянное согласование компетенций специалистов службы контроллинга со стратегией субъекта сетевого торгового бизнеса;

– содействие формированию кадрового резерва службы контроллинга субъекта сетевого торгового предпринимательства и приоритетам последующего развития компетенций резервистов, что способствует выявлению самых талантливых специалистов, которые смогут принести наибольшую пользу торговой сети на соответствующей должности;

– содействие повышению уровня корпоративной культуры в службе контроллинга субъекта сетевого торгового предпринимательства благодаря созданию образа идеального контроллера с идеальными личностными качествами.

В известных научных трудах не высказывает единой точки зрения относительно формирования перечня знаний, умений, навыков и личностных качеств, которые должен иметь контроллер предприятия. Прежде всего, на основании текстов энциклопедических изданий [2, 3] следует определить сущность терминов «знания контроллера торговой сети», «умения контроллера торговой сети», «навыки контроллера торговой сети» и «личностные качества контроллера торговой сети».

Так, знания контроллера торговой сети можно определить как совокупность отображенных в сознании, мышлении и памяти специалиста, или кандидата на соответствующую должность в службе контроллинга, информационных данных и результатов познания

теоретических и практических аспектов контроллинговой деятельности и смежных научных направлений, которые позволяют эффективно реализовывать на практике функции контроллинга, делать надежные выводы и суждения о результатах финансово-хозяйственной деятельности субъекта сетевого торгового бизнеса и качества управления им, а также рационально организовывать свою деятельность.

Умения контроллера торговой сети представляют собой способности использовать в практической деятельности методы и инструменты контроллинга, приобретенные специалистом или кандидатом на соответствующую должность в службе контроллинга в ходе учебы или практической деятельности, что позволяет эффективно и целеустремленно выполнять контроллинговые функции и задачи, развитие которых может перевести умения в навыки.

Важной составляющей модели компетенций являются навыки контроллера торговой сети, под которыми следует понимать выработанные путем периодических занятий и доведенные до автоматизма умения выполнять те или иные задания контроллинга, что позволяет значительно ускорить ход процесса реализации контроллинговых функций и задач.

Последней составляющей модели компетенций являются личностные качества контроллера торговой сети, которые представляют собой систему индивидуальных поведенческих особенностей специалиста или кандидата на соответствующую должность в службе контроллинга. Они формируются в процессе воспитания или самовоспитания, способствуют повышению самооценки и формированию высокой оценки личности контроллера или кандидата со стороны менеджеров, других сотрудников службы контроллинга и торговой сети в целом, способствуют позитивному восприятию данного сотрудника в коллективе, а следовательно, создают условия для повышения качества выполнения возложенных на него контроллинговых функций и заданий.

#### **Реализация (практическая часть)**

В научной литературе приводится значительное количество взглядов на проблему

формирования перечня знаний, умений, навыков и личностных характеристик контроллеров предприятий [4, 5, 6, 7, 9, 10, 11], которые в определенной мере схожи между собой. В результате их обобщения и критической оценки, а также с учетом заданий и особенностей контроллинга в управлении субъектами сетевого торгового бизнеса, можно выделить следующие элементы модели компетенций контроллеров – знать:

- экономику и особенности управления торговым бизнесом и специальную терминологию;
- особенности маркетинговой, финансовой, сбытовой, логистической, аналитической и других видов деятельности в торговле;
- механизмы стратегического, тактического и оперативного управления разными направлениями сетевого торгового бизнеса;
- особенности организации и ведения финансового, налогового, управленческого и статистического учета в торговых сетях;
- современные концепции контроллинга в управлении торговыми сетями;
- этапы развития концепций контроллинга и причины их развития;
- место контроллинга в управлении торговыми сетями;
- подсистемы контроллинга и особенности их функционирования;
- формы организации и виды контроллинга;
- функции контроллинга в управлении торговыми сетями;
- объекты контроллинга в сетевом торговом предпринимательстве;
- миссию, главную цель и цели низших уровней контроллинга;
- принципы реализации контроллинга в торговых сетях;
- последовательность внедрения и модернизации системы контроллинга;
- механизм функционирования контроллинга в управлении;
- инструментарий контроллинга и порядок его практического применения в сетевом торговом бизнесе;
- основные показатели оценки финансово-хозяйственной деятельности и управления субъектом сетевого торгового предпринимательства;

- механизмы поддержки контроллингом определения целей и планирования;
- место контроля и анализа в системе контроллинга торговой сети;
- структуру и порядок функционирования информационного обеспечения;
- особенности управленческого учета в условиях контроллинга;
- основные факторы внешней среды, методику их оценки;
- порядок проведения мониторинга внешней среды;
- механизмы функционирования системы информационных потоков и порядок управления ими в субъектах сетевого торгового бизнеса;
- особенности организации службы контроллинга в торговых сетях;
- основы формирования модели бизнеса торговой сети;
- состав и порядок формирования контроллинговой отчетности;
- основы программирования для возможности постановки заданий программистам и разработчикам программного обеспечения и др.

Эффективное выполнение контроллером торговой сети его целей и задач нуждается в наличии у сотрудника службы контроллинга субъекта сетевого торгового бизнеса умений относительно:

- расчета и анализа основных экономических показателей деятельности субъекта сетевого торгового предпринимательства и разработки предложений, направленных на коррекцию его работы;
- расчета затрат и формирования доходов;
- анализа показателей финансовой, налоговой, статистической и управленческой отчетности и разработки соответствующих рекомендаций и предложений;
- определения целей и планирования финансово хозяйственной деятельности в субъектах сетевого торгового предпринимательства;
- формирования системы ключевых показателей деятельности субъектов сетевого торгового бизнеса;
- оценивания соответствия целей стратегии торговой сети;
- использования на практике инструментов контроллинга;

- использования современных инструментов контроля и анализа;
- формирования информационных потоков и управления ими;
- выявления релевантной информации для решения определенных заданий;
- обработки информации на электронных вычислительных машинах.

Оперативность, своевременность, а также эффективность выполнения контроллерами торговой сети возложенных на них целей и задач требует наличия у них навыков относительно:

- получения необходимой информации для реализации функций контроллинга;
- выявления источников и каналов получения информации;
- установления объектов контроллинга;
- определения и оценивания влияния факторов внешней среды;
- понимания показателей отчетности бухгалтерского учета;
- оперативного реагирования на отклонения фактических показателей от плановых;
- разработки структурированного перечня конкретных мероприятий направленных на достижение установленных целей.

Кроме того, для эффективного выполнения контроллинговых функций и поддержки управления субъектом сетевого торгового предпринимательства контроллеры должны иметь следующие личностные качества:

- способность осваивать новые виды программного обеспечения;
- желание постоянно улучшать свой профессиональный уровень;
- способность учиться, обнаруживать и усваивать необходимые знания;
- желание улучшать управление предприятием;
- аналитический образ мышления;
- коммуникабельность и гибкость характера;
- способность организовывать командную работу для достижения заданий;
- терпеливость и доброжелательность;
- не ставить себя слишком высоко над другими сотрудниками.

Разработанная нами модель компетенций контроллеров торговой сети не является окончательной, она должна формироваться индивидуально для конкретной торговой

сети с учетом тенденций развития экономической науки и концепций контроллинга, а также учитывать специфику финансово-хозяйственной деятельности определенного субъекта сетевого торгового бизнеса.

Модель компетенций контроллера торговой сети можно считать своеобразным измерителем уровня развития личности контроллера как специалиста. Выпускник высшего учебного заведения владеет исключительно знаниями и некоторыми умениями, приобретенными им во время учебы и прохождения практики.

В ходе же практической деятельности молодой специалист должен наращивать багаж своих знаний, пополнять умения и определенные навыки, т.е. профессионально развиваться.

Повышение статуса и компетенций контроллеров высший менеджмент субъекта сетевого торгового предпринимательства должен обеспечить эффективной системой стимулирования. Поэтому в научных исследованиях следует уделить особое внимание разработке системы стимулирования контроллеров торговой сети.

### ЛИТЕРАТУРА

1. *Адаменко, Е.* Как составить модель компетенций для сотрудника / Е. Адаменко // Управление компанией. – 2007. – № 5. – С. 110–115.
2. Википедия. Свободная энциклопедия [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://ru.wikipedia.org>.
3. *Губский, Е.Ф.* Философский энциклопедический словарь / Е.Ф. Губский, Г.В. Кораблёва, В.А. Лутченко. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 576 с.
4. *Дайле, А.* Практика контроллинга: Пер. с нем. и с предисл. М.Л. Лукашевича, Е.Н. Тихоненковой / А. Дайле – М.: Финансы и статистика, 2003. – 336 с.
5. *Дайле, А.* Контроллер и контроллинг / А. Дайле, Б. Штайтмайер // Финансовая газета. – 1997. – № 34. – С. 7.
6. *Завьялова, Л.И.* Структура управления предприятиями пищевой промышленности на основе контроллинга / Л.И. Завьялова, Д.Г. Кавецкий // Пищевая промышленность. – 2006. – № 1. – С. 42–45.
7. *Манн, Р.* Контроллинг для начинающих [Пер. с нем. Ю.Г. Жукова] / Р. Манн, Э. Майер. – М.: Финансы и статистика, 1995. – 302 с.
8. Менеджмент персонала на торговом предприятии // Торговое дело. – 2005. – № 11. – С. 58–63.
9. *Попченко, Е.Л.* Бизнес-контроллинг / Е.Л. Попченко, Н.Б. Ермасова. – М.: Альфа-Пресс. – 2006. – 288 с.
10. *Попченко, Е.Л.* Контроллинг как организационно-экономический механизм повышения эффективности управления организацией: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Попченко Елена Леонидовна. – Саратов, 2005. – 218 с.
11. *Смирнов, А.С.* Контроллинг / А.С. Смирнов. – М.: Моск. Гос. ун-т экономики, статистики и информатики, 2002. – 162 с.
12. *Фалько, С.Г.* Контроллинг: национальные особенности – российский и американский опыт / С.Г. Фалько, К.А. Рассел, Л.Ф. Левин. – Режим доступа: <http://www.gaap.ru/biblio/mngacc/controling/001.htm>.

### РЕЗЮМЕ

В статье обоснована модель компетенций контроллеров торговых сетей. Приведены результаты рассмотрения современных научных взглядов на проблему формирования модели компетенций. Обобщены и критически оценены работы в сфере формирования знаний, умений, навыков и личностных характеристик контроллеров, а также разработаны рекомендации относительно определения перечня необходимых контроллерам торговых сетей знаний, умений, навыков и личностных характеристик.