

### 3. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОЗДАНИЯ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЛИНГА В ОРГАНИЗАЦИИ

- *Предпосылки, стадии и темпы внедрения контроллинга на предприятии.*
- *Концепции контроллинга*
- *Последовательность этапов проектирования процесса контроллинга в организации.*
- *Основные виды организации контроллинга*

# **Предпосылки разработки и внедрения контроллинга на предприятии**



## В качестве побудительных мотивов для разработки и внедрения системы контроллинга выступают такие факты

- ухудшение по сравнению с предыдущими периодами или подобными предприятиями основных экономических показателей: рентабельность, прибыльность, оборачиваемость, ликвидность;
- появление новых или радикальная трансформация существующих целей деятельности при изменении внешних и внутренних условий функционирования предприятия;
- отсутствие согласованности целей как по вертикали управления, так и между структурными подразделениями по горизонтали;
- использование методов планирования, учета, калькуляции и анализа, не адекватных современным требованиям к менеджменту предприятия;

## В качестве побудительных мотивов для разработки и внедрения системы контроллинга выступают такие факты

- получаемые из системы учета и анализа данные не позволяют оценивать реальное состояние предприятия и принимать управленческие решения, основанные на фактах, другими словами, не соблюдается один из основополагающих принципов системы менеджмента качества;
- дублирование или отсутствие некоторых функций, наличие конфликтных ситуаций в части их выполнения;
- руководители перегружены аналитической информацией, поставляемой из структурных подразделений в различных стандартах и регламентах и, как правило, без комплексного комментария. Поэтому у руководителя появляется естественное желание ликвидировать образовавшееся «кладбище цифр» и получать информацию «из одних рук» с ответственностью поставщика за пригодность, достоверность, понятность, оперативность и актуальность предоставляемых отчетных данных.

# Предпосылки внедрения контроллинга (направления)

1. *Организация*
2. *Продукция*
3. *Закупки*
4. *Персонал*
5. *Оборудование*
6. *Система информационного обеспечения и отчетность.*



# Организация

- плохое представление об организационной структуре предприятия абсолютного большинства работников, в том числе и руководителей предприятия;
- сложная, многоступенчатая система подчинения, имеющая противоречия;
- отсутствие четко определенных областей и уровней компетенции и ответственности руководителей;
- перегруженность отдельных подразделений;
- организация некоторых служб «под человека».



## Продукция

- устаревшие модели и номенклатура продукции;
- несоответствие требованиям современных отечественных и зарубежных рынков по качеству исполнения, дизайну и другим потребительским свойствам;
- плохие перспективы выпускаемой продукции.

## Закупки

- низкое качество и высокая цена закупаемых материалов;
- отсутствие входного контроля;
- необоснованно большие запасы материалов на складе.

## Персонал

- восприятие работы как повинности;
- отсутствие системы мотивации, увязывающей личные интересы сотрудников с результатами деятельности предприятия;
- неуверенность сотрудников в завтрашнем дне.

## Оборудование

- устаревший парк основного оборудования и производственных сооружений;
- отсутствие системы планово-предупредительных ремонтов, ремонт при возникновении поломок или выходе из строя.



# Система информационного обеспечения и отчетность:

- отсутствие в отчете пояснительной и аналитической части;
- заполнение документов вручную;
- ограниченность исходной информации, предназначенной для принятия важных решений;
- недостоверность информации;
- отсутствие или недостаточность компьютерной поддержки информационного обеспечения;
- отсутствие системы учета и расчета затрат по носителям и местам возникновения.



# Темпы внедрения контроллинга



# Три наиболее распространенных подхода к проведению преобразований в организации

- *«малыми шагами»,*
- *«бомбометание»*
- *«планируемая эволюция».*



# Темп «малыми шагами»

- **небольшие изменения в старой структуре управления с медленным продвижением к поставленной цели.**
- **внедрение системы контроллинга осуществляется силами своих сотрудников или с минимальным привлечением сторонних консультантов.** При этом работники, участвующие во внедрении системы контроллинга, чаще всего не освобождаются от исполнения своих основных обязанностей.
- *Преимущество* такого подхода заключается прежде всего в отсутствии большого сопротивления проводимым изменениям внутри организации.
- Основной *недостаток* существует в опасности затягивания процесса реорганизации, что может привести в конце концов к полному прекращению процесса внедрения.

# Темп «Бомбометание»

- Означает интенсивное и решительное изменение старой системы управления. Такой подход, как правило, исповедует новая команда менеджеров, пришедшая на предприятие из-за смены собственников.
- Новая команда менеджеров должна как можно быстрее продемонстрировать успехи в области совершенствования системы управления перед работодателями, поэтому работы ведутся интенсивно и практически всегда с приглашением внешних консультантов-разработчиков.
- Применение такого подхода позволяет достаточно быстро внедрять базовые элементы системы контроллинга, однако существует опасность возникновения сильного сопротивления новшествам со стороны «старого» персонала предприятия, что может существенно отодвинуть момент получения первых положительных результатов внедрения контроллинга.

# «Планируемая эволюция»

- позволяет в определенной степени использовать преимущества подходов «малыми шагами» и «бомбометание», а также снизить уровень сопротивления процессу внедрения контроллинга.



# Стадии внедрения контроллинга



# Стадии внедрения

1. Принятие решения.
2. Диагностика существующей системы управления (как есть).
3. Разработка концепции «идеальной» системы управления предприятием (Как должно быть).
4. Вхождение контроллинга в «двери» предприятия
5. «Вживание» контроллинга в текущую деятельность предприятия.
6. Упрочение позиций.
7. Фаза роста значимости и объема функций контроллинга





# 1. Принятие решения

- появление первых слабых сигналов (индикаторов) о возможных рисках для перспективного успешного функционирования предприятия
- наличие у предприятия достаточного количества финансовых и людских ресурсов
- психологический климат в коллективе, складывающийся на момент принятия решения



## 2. Диагностика существующей системы управления (как есть).

На этой стадии необходимо зафиксировать современное состояние системы управления на предприятии. Для этого проводится диагностика существующей системы управления либо собственными силами, либо с помощью внешних специалистов-консультантов.



### **3. Разработка концепции «идеальной» системы управления предприятием (Как должно быть).**



В результате реализации этой стадии должно быть сформировано **техническое задание** на построение желаемой системы управления, а следовательно, и на разработку адекватной ей системы контроллинга.

## 4. Вхождение контроллинга в «двери» предприятия.



- На этой стадии еще рано говорить о начале внедрения контроллинга, правильнее считать это начальным этапом создания службы контроллинга. Создание **службы контроллинга** не тождественно созданию системы контроллинга на предприятии в целом.
- Прежде чем внедрять инструменты контроллинга в практику менеджмента, необходимо их разработать и адаптировать к конкретным условиям предприятия.
- **Контроллер отвечает за обоснованность использования предлагаемых им методов и методик в конкретных условиях функционирования предприятия.**

## 4. Вхождение контроллинга в «двери» предприятия. Внедрение:



- методов интегрированного планирования и бюджетирования на предприятии (имеется в виду как стратегическое, так и оперативное планирование);
- методики расчета маржинальной прибыли по предприятию в целом, отдельным подразделениям, продуктам, клиентам и рынкам;
- методов расчета затрат по видам, местам возникновения и продуктам;
- методики попроцессной калькуляции;
- методики формирования отчетности, ориентированной на конкретных пользователей внутри предприятия;
- методик расчета эффективности инвестиций и текущей деятельности предприятия;
- методов и методик анализа отклонений плановых и фактических показателей и т.п.

## 5. «Вживание» контроллинга в текущую деятельность предприятия.



- четкий и ясный язык представления результатов деятельности анализируемых объектов;
- убедительная для менеджеров предприятия интерпретация результатов деятельности их подразделений;
- появление у контроллеров определенной независимости и элементов настойчивости в аргументации; \*
- проявление со стороны «клиентов» (менеджеров) дружелюбного и доверительного отношения к контроллерам;
- готовность к сотрудничеству и коммуникациям.

## 6. Упрочение позиций.

- удовлетворение менеджеров результатами деятельности контроллеров заметно растет;
- появляется взаимное доверие, возрастает объем совместных работ и коммуникаций;
- становится заметным улучшение результатов работы подразделений, пользующихся услугами контроллеров;
- руководство подразделений предприятия в своей оперативной деятельности не может больше обходиться без контроллеров;
- служба контроллинга получает более высокий иерархический уровень в организационной структуре предприятия, и расширяется спектр решаемых задач;
- контроллеры становятся признанными партнерами менеджеров;
- повсюду на предприятии говорят о хорошей и полезной работе подразделения контроллинга.

## 7. Фаза роста значимости и объема функций контроллинга

- контроллер выступает в качестве лидера и модератора при формировании рамочных показателей деятельности предприятия на плановый период;
- контроллеры осваивают новые сферы деятельности на предприятии, например контроллинг распространяется в функциональных подразделениях: возникает контроллинг маркетинга, контроллинг логистики, контроллинг НИР и ОКР и т.п.;
- налаживается сотрудничество с высшими менеджерами при разработке долгосрочных целей предприятия;
- в рамках службы контроллинга появляются подразделения *стратегического контроллинга*.

