

2 Обоснование необходимости введения контроллинга

Такая текущая ситуация на предприятии обуславливает следующие проблемы:

Организации управления.

1. Низкая оперативность информации и, как следствие, растянутость во времени планирования на предприятии.

Низкая оперативность информации вызвана слабой автоматизацией многих предприятий. В 80 % промышленных компаний уровень автоматизации пока недостаточен для получения информации в режиме реального времени. В большинстве предприятий внутренняя управленческая информация каждого структурного подразделения локальна и не увязана в единую систему, т.е. базы данных многочисленны и не интегрированы.

Планирование на предприятиях также характеризуется слабой культурой, вызванной отсутствием четкой постановки стратегических целей и задач, а значит, невозможностью спланировать конечные показатели деятельности по центрам финансовой ответственности.

2. Отсутствие разделения между управлением прибылью и управлением денежными средствами.

Данная проблема вызвана отсутствием на предприятиях понимания различий между управлением прибылью и денежными средствами и отсутствием грамотной постановки системы управления денежными средствами компании. Прибыль предприятия никогда нельзя рассчитать точно, она постоянно изменяется в зависимости от принципов законодательства бухгалтерского и налогового учета, внутренних нормативных документов, системы налогообложения и других факторов. Более того, многие банкротства компаний сегодня происходят не из-за отсутствия прибыли, а из-за отсутствия у них высоколиквидных активов. Поэтому крайне важно для предприятия организовать систему управления денежными средствами, целью которой должен стать переход от операционного планирования в финансовое.

В настоящее время на российских предприятиях планирование денежных средств происходит крайне неэффективно. Например, многие предприятия при планировании денежных потоков в бюджет движения денежных средств включают суммы всех бартерных операций, дебиторской и кредиторской задолженности, в том числе безнадежной. Лишь небольшое число предприятий знакомы с технологией перевода отгрузки готовой продукции в приток денежных средств через коэффициенты инкассирования. В большинстве компаний не налажена работа бюджетного комитета и отсутствует технология внесения корректировок в бюджет движения денежных средств.

4. Отсутствует система управления затратами и её анализ.

5. Низкая культура анализа достижения целей. Получение прибыли часто является единственной целью компании.

Одной из главных ошибок на предприятиях является отсутствие стратегических целей развития, закрепленных за каждым структурным подразделением компании. Важным моментом здесь будет постановка такой системы управленческого учета, которая бы сделала прозрачными данные по достижению этих целей. В настоящее время среднее промышленное предприятие не обладает грамотно разработанной стратегией развития и не всегда может точно сказать, какие показатели (кроме прибыли) отслеживаются и анализируются в центрах ответственности, а иногда и не имеет этих центров ответственности вообще.

Таким образом, в условиях отсутствия стратегии, грамотно поставленного учета, отчетности и планирования (в том числе финансового), учитывая слабый уровень менеджмента в целом, выраженный в отсутствии культуры принятия управленческих решений, контроля и ответственности, российские предприятия в настоящее время являются неконкурентоспособными и не в состоянии принимать эффективные управленческие решения для выживания компании в жесткой конкурентной среде.

Структура предприятия.

Линейно-функциональная структура (ЛФС) управления обеспечивает высокую степень централизации в управлении производством и создает благоприятные условия для нормального функционирования производства. Высокая стабильность этой организационной структуры управления оказывается наиболее эффективной в условиях массового малоизменяющегося производства с установленным ассортиментом выпускаемой продукции при незначительных изменениях технологии ее производства.

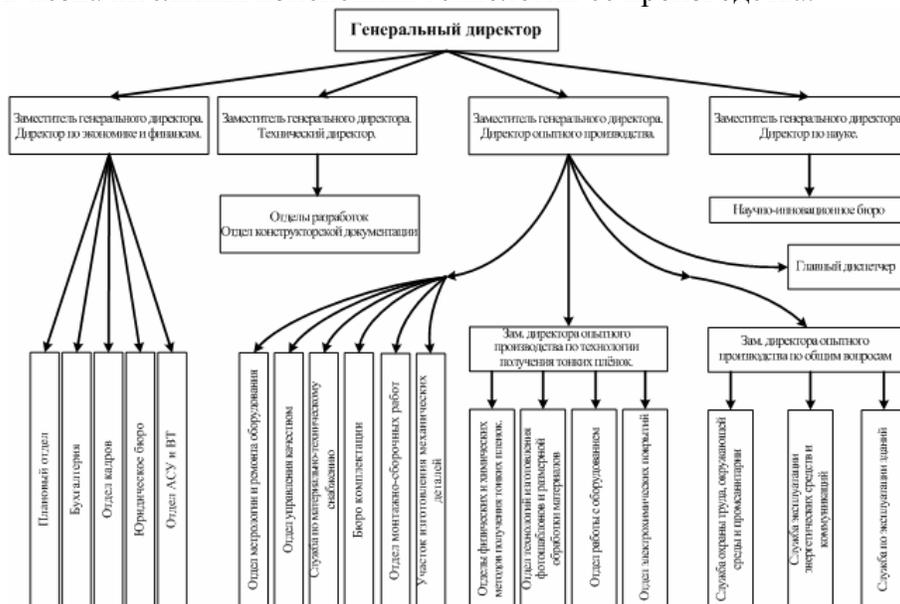


Рисунок 1. - ЛФСУ

Однако, наряду с указанными преимуществами линейно-функциональной структуры, обеспечивающими успешное управление функционированием предприятий массового производства, она имеет целый ряд недостатков. Главный из них – замедленность процесса подготовки и принятия управленческих решений, связанных с осуществлением каких-либо перемен и техническим развитием производства. Высокая степень централизации принятия решений, касающихся этих вопросов, оказывается сдерживающим фактором, замедляющим весь процесс принятия таких решений. Это снижает темпы технического развития производства и внедрения новых более современных моделей выпускаемой продукции.

При осуществлении любой технической перестройки производства резко возрастает число возникающих производственных вопросов, требующих решения. В связи с этим увеличивается объем информации, которую приходится обрабатывать и осмысливать для подготовки и принятия возрастающего числа решений. Увеличивающийся поток требующихся согласований ведет к перегрузке руководителей, пользующихся правом принятия решений. Им приходится все чаще устанавливать приоритет в рассмотрении подготавливаемых и направляемых к ним предложений, выделяя наиболее важные с их точки зрения вопросы. При этом начинается неизбежное ограничение скорости этого процесса, что ведет к общему замедлению работы по техническому развитию производства и повышению его эффективности. Положение особенно осложняется, когда один и тот же уровень руководителей принимает решения не только по вопросам развития производства, но и по оперативным производственным и административным вопросам. Наиболее важное значение придается оперативным производственным вопросам, поскольку от их решения зависит осуществление текущих работ. Вопросы же, от решения которых зависит эффективное развитие производства, отодвигаются на второй план, что приводит к усилению застойных явлений, сдерживающих реализацию в производстве результатов научно-технического прогресса.

К числу недостатков линейно-функциональной структуры следует отнести также возникновение внутрипроизводственных барьеров, ограничивающих рамки заинтересованности функциональных подразделений в эффективном развитии производства. Повышенное внимание функциональных подразделений к решению краткосрочных задач, связанных с выполнением текущих и оперативных производственных проблем, подчас идет в ущерб осуществлению долгосрочных целей, что сказывается на замедлении темпов технического развития производства.

Кроме того, организационные построения, разработанные в годы благоприятной экономической конъюнктуры, грешат разного рода излишествами и недостатками, которые снижают конкурентоспособность предприятия и являются одной из основных причин рыночных неудач, т.к. они сориентированы не на внешнюю обстановку, что критически важно для выживания предприятия, а на внутренние проблемы. Организационные структуры, созданные для решения собственных организационных проблем, практически блокируют все усилия, направленные на достижение конкурентоспособного положения в результате, скажем, ускорения продуктовых разработок, установления тесных связей с клиентурой, более полного использования сильных сторон фирмы.

Внутренние проблемы ЛФС предприятия.

1. На практике занятость вертикальных ветвей управления линейно-функциональной структуры предприятия приводит к отсутствию организованного обмена информацией и несогласованности отделов предприятия.

Пример: принят заказ на изготовление прибора, но оплаты не было.

Однако начались работы по выполнению заказа. Инженер-разработчик уже получает задание на создание прибора. Он уже создал тех задание конструкторам на создание корпуса, выдал задание на изготовление необходимых плат, идёт с заданием в отдел комплектации.... А там ему говорят, что оплата ещё не прошла, ждите. И инженер знает, что даже если оплата пройдёт в ближайшее время он получит необходимые детали ещё не скоро. А это приводит к увеличению срока выполнения работы над заказом. Инженер прерывает начатую работу и переключается на другой проект. Вернуться к предыдущему порой бывает очень сложно.

Просто не скорректирована работа ветвей управления. Не поставлена перед работниками соответствующая задача. В результате чего эшелоны управления могут только отчитаться о начатой работе по данной теме, но фактически работа над заказом затягивается и при этом возникают различные недоразумения между ветвями управления.

Пример: Сложно согласовать работу отделов АСУ и бюро комплектации. Вроде бы ничего сложного нет, но отделы под разным руководством.

В бюро комплектации плохо работают компьютеры, постоянно «виснут» и не справляются с возложенными на них задачами. Решение о их замене ни один из двух отделов самостоятельно принять не может. В результате должна быть проведена работа с бухгалтерией, плановым отделом через директора по экономике и финансам при участии директора опытного производства. Но директора часто переключаются и на другие задачи. К этому добавляется извечная проблема согласования финансовой документации бюро комплектации и бухгалтерии. Поэтому вопрос о замене компьютеров вроде и решён, но «висит» и ведётся постоянная переписка с жалобами на плохую работу отделов.

А необходимо всего лишь согласовать работу отделов предприятия между собой. И таких примеров работы отделов много, только информации о таких несогласованностях нет.

P.S. Положения о работе отделов существуют, но это лишь формальная сторона дела. На практике взаимодействия почти нет.

2. Несогласованность отделов предприятия приводит к отсутствию организованного управления по отдельно взятому проекту.

Пример: Сбор информации об отдельно взятом проекте.

Каждый отдел готовит пакет информации о сумме проводимых им работ и по всем проектам которыми занимается. При этом вся информация с других отделов исключается. В результате получают локализованные отчёты о работе всего отдела, а не о продвижении отдельно взятого проекта. И при сборе всей информации с различных участков предприятия в одних руках нельзя выделить один проект обособленно. Таким образом проанализировать продвижение отдельного проекта его затраты и полученную выгоду практически невозможно.

3. Получение нужной информации занимает слишком много времени (внутренняя управленческая информация каждого структурного подразделения локальна и не увязана в единую систему, т.е. базы данных многочисленны и не интегрированы).

Пример: Получение информации о какой-либо разработке.

Скорее всего при розыске подобной информации вы столкнётесь с тем, что вам скажут: У нас всё есть! Всё запротоколировано и существует соответствующий документ с номером типа КШЕД__ (конструкторский шифр единой документации...). Но придя в отдел в котором должен быть этот документ окажется, что этого документа у них нет и он находится скорее всего в архиве. Архив и отдел находятся в разных концах комплекса предприятия и вам придётся побегать. В архиве всё действительно есть, но датировано это будет документом созданным лет 20 назад, за редким исключением. И оказывается последние разработки хранятся у дяди Васи в другом отделе. И слава КПСС если вы найдёте этого Васю. А ведь может быть он уволился и уничтожил информацию за собой о своей работе, как это делают многие на промышленных предприятиях.

В результате вы можете потратить день, два пока восстановите крупицы давнишней информации, а это ВРЕМЯ, ДЕНЬГИ, НЕРВЫ!

Всего то необходимо создать контрольную группу за информацией на предприятии и единую базу данных всех проектов.

4. Информация которая имеется – слишком обширна и обработка информации одним отделом приводит к её одностороннему анализу, рисунок 2.



Рис.2.

5. Нет анализа достижения целей и отсутствует стратегия развития.
6. На практике нет организованных центров ответственности, закрепленных за каждым структурным подразделением компании.

Пример: Система менеджмента и качества (СМК).

На каждом промышленном предприятии есть СМК, это дань моде и очень хорошо звучит. Каждый отдел подключен к этой системе, по крайней мере, на бумаге в отчёте генерального директора и в отчёте у главного заказчика. А на самом деле...

Если проследить за отделом управления качеством, то необходимо сопоставить, что хотели сделать и что сделано. Результатом, скорее всего, будут отчёты о проведении сертификации предприятия, какие-то внешние отчёты заказчикам и отдел 2-3 человека. Никого не затрагивают, не мешают работать. Однако при такой работе и внутри предприятия ничего не происходит. Контроль только в отчётах. На практике о предупредительных мерах, повышении качества никто не слышал.

При этом есть хорошая отговорка: Ну кто даст вводить например СМК в финансовой сфере деятельности предприятия или в производственной, а ещё круче в научной? Так и получается, что без контроля такая система работает вхолостую. А таких хороших систем на предприятии много и очень многие работают также вхолостую.

7. Система управленческой информации уже бывает создана, но слишком сложна и используется неэффективно.

Пример: Работа промышленного предприятия.

В каждом отделе есть свои проблемы. У каждого сотрудника они также есть. (Речь идёт не о личных проблемах, а о рабочих, должностных) Нет учёта этих проблем, нет статистики учитывающей решение этих проблем. Обычно, почему-то, проблемы сотрудников не совпадают с проблемами отдела, а они не в меньшей степени влияют на работу предприятия. Система управленческой информации не обращает внимания на такие проблемы они слишком мелки для такой системы. В идеале о проблемах сотрудников должен знать начальник отдела, но он и так занят производством, отчётами, проектами. Ему НЕКОГДА заниматься каждым в отдельности. На первом месте задание руководства! И это тоже верно.

Кто как не сотрудники знают, как оптимизировать свою работу, но никто не воспримет такую оптимизацию, никто не проанализирует такие предложения в целом по предприятию.

Почти каждый отдел считает, что другие отделы плохо работают и плохо организованны. Слишком много проблем в организации обмена информации между отделами.

Отмеченные недостатки линейно-функциональной структуры управления, сдерживающие техническое развитие производства и повышение качества продукции, заставляют задуматься о возможности организационной структуры управления, обеспечивающей рост прибыли и конкурентоспособность продукции

Стабильные экономический рост и политические условия привели к увеличению потока привлекаемых иностранных инвестиций, что ведет к все большему проникновению западных технологий управления в Россию. В настоящее время многие российские предприятия получили новых собственников, которые ставят задачи повышения эффективности управления, роста рентабельности производства и повышения инвестиционной привлекательности компании.

Эти задачи не всегда могут быть решены в рамках применявшихся ранее технологий управления. Все это приводит к необходимости внедрения интегрированной системы управления предприятием в России, каковой и является контроллинг.

3 Преимущества системы «контроллинг»

Выделим основные преимущества появления на отечественных предприятиях новой системы управления:

- повышение нестабильности как внешней среды, так и внутренней выдвигает дополнительные требования к системе управления предприятием;
- смещение акцента с контроля прошлого на анализ будущего;
- повышение гибкости и надежности функционирования предприятия;
- необходимость продуманной системы действий по обеспечению выживаемости предприятия и избежанию кризисных ситуаций;
- усложнение систем управления предприятием требует механизма координации внутри системы управления;
- необходимость в непрерывном отслеживании изменений, происходящих во внешней и внутренней средах предприятия;
- необходимость построения специальной системы информационного обеспечения управления.

Контроллинг выступает как система обеспечения выживаемости предприятия, в краткосрочном плане нацеленная на оптимизацию прибыли, в долгосрочном – на поддержание гармоничных отношений с окружающей средой.

Одной из главных причин возникновения и внедрения концепции контроллинга явилась необходимость в системной интеграции различных аспектов управления бизнес-процессами в организационной системе, так как контроллинг обеспечивает методическую и инструментальную базу для поддержки основных функций менеджмента: планирования, контроля, учета и анализа, а также оценки ситуации для принятия управленческих решений.

Контроллинг силен тем, что позволяет установить контроль за достижением как стратегических, так и тактических целей деятельности фирмы. Он создает такую систему управления, которая позволила бы отслеживать движение предприятия к намеченной стратегической цели своего развития. Для этого фиксируются качественные (предотвращение кризисных ситуаций) и количественные (объем и структура оборота, структура и величина расходов, отношение прибыли к капиталу, объем программы инвестиций и финансирования, объем заемных средств, платежеспособность, конкурентоспособность товаров и услуг, численность персонала, число партнеров) цели предприятия.

Координируя, интегрируя и направляя деятельность всей системы управления предприятием на достижение поставленных целей, контроллинг является механизмом саморегулирования на предприятии.

Чтобы в полном объеме использовать потенциал контроллинга на российских предприятиях, необходимо перестроить планирование, учет и анализ хозяйственной деятельности в соответствии с современными требованиями. Особую роль играет внедрение стратегического планирования, на основе которого контроллинг превращается в средство будущего процветания предприятия.

Открываются все новые области использования контроллинга, укрепляется взаимосвязь контроллинга с бухгалтерским учетом и финансовой отчетностью, информационным менеджментом. Успех деятельности предприятия, внедрившего контроллинг, зависит от умелого взаимодействия с управленческим персоналом предприятия, его внешними контрагентами.

4 Организация системы «контроллинг»

При создании службы контроллинга на отечественных предприятиях промышленности нужно помнить, что служба контроллинга занимает обособленное положение в организационной структуре предприятия и при ее создании необходимо учитывать следующие требования:

- служба контроллинга должна иметь возможность беспрепятственно получать необходимую ей информацию из всех служб предприятия (бухгалтерии, планово-экономической службы, службы сбыта и т.п.), а также быстро доводить информацию до сведения высшего руководства;
- служба контроллинга должна иметь возможность и полномочия организовывать с помощью других служб сбор информации, не содержащейся в существующих документах;
- служба контроллинга должна иметь возможность внедрять новые процедуры и методы сбора и обработки информации, а также методы управления предприятием;
- служба контроллинга должна быть полностью независимой от той или иной службы предприятия и подчиняться непосредственно высшему руководству.

Формирование службы контроллинга происходит на каждом отдельном предприятии индивидуально, и невозможно рекомендовать стандартную схему этой службы. Например, в итальянской торговой компании GTI функции контроллинга выполняет один контроллер, а в медиа-холдинге Kppublications – три взаимосвязанных отдела. Чаще всего служба контроллинга состоит из 3-4 человек.

Теоретики контроллинга рекомендуют три варианта организации контроллинговой деятельности на предприятии:

- 1 Отдел контроллинга.
- 2 Группа в составе планово-экономического отдела.
- 3 Временная группа.

Выбор того или иного варианта часто зависит от необходимости и интенсивности проведения контроллинга, а также субъективного понимания и восприятия руководителем предприятия системы контроллинга в целом. Многообразие интерпретаций понятия контроллинга вызвано широтой сущностных сторон этой сложной системы. Так, при восприятии контроллинга как концепции и философии управления предприятием часто необходима цельная служба контроллинга. Если контроллинг рассматривается как инструмент, методология или процесс управления, целесообразно использовать первый вариант организации контроллинга.

Основными преимуществами первого варианта внедрения контроллинга являются быстрота, системность и качество контроллинговых процедур.

Известными специалистами в области внедрения контроллинга в России Надеждой Данилочкиной (д.э.н., проф. *Надежда Григорьевна Данилочкина*, - "Управление затратами", начальник контрольно-аналитического управления компании "Русский алюминий", советник генерального директора компании "Русский Алюминий управляющая компания" ("РУСАЛ-УК") г. Москва) и Еленой Ананькиной (аналитик компании Standard&Poor's) для минимизации сопротивления предложены два варианта внедрения контроллинга:

1. **редаптация**, т.е. ломка инерции поведения сотрудников предприятия,
2. **рутинные изменения**, когда нововведение является лишь видоизменением стандартного поведения.