

## 4.2 Предварительный расчет себестоимости введения системы «КОНТРОЛЛИНГ»

На начальном этапе формирования системы «контроллинг» необходимо создание и обеспечение аналитического отдела контроллинга. Структура предлагаемого нами отдела приведена на рисунке 6 и себестоимость системы «контроллинг» ограничивается финансовым обеспечением его работы.

Финансовое обеспечение отдела включает в себя: Наём или покупка помещения, Отопление и электроснабжение, Покупка оргтехники, Зарплата сотрудников отдела.

Распишем более подробно составляющие затраты на формирование отдела контроллинга.

Возьмём примерную сумму расходов на наем помещения, отопление и электроснабжение - 5000р. Это значение будет варьироваться в зависимости от месторасположения отдела на предприятии и от формы собственности помещения. Отдел состоит из 5 человек, и расходы на организацию работы занесём в таблицу 5.

Таблица 5.

№ п/п	Сотрудник отдела контроллинга по направлению:	Наименование необходимого для работы оборудования.	Стоимость оборудования	
			ежемесячно	единовременно
1	2	3	4	5
1	Начальник отдела контроллинга	1. Стол, кресло 2. Компьютер с характеристиками не менее: 512МБ ОЗУ, 80 ГБ ПЗУ, 128 МБ видеокарточка, сетевая карта, USB порт, ж/к монитор, клавиатура, мышка. 3. Канцелярские принадлежности. 4. Рабочий сотовый телефон. 5. Зарплата на 2006г.	3. 300 руб. 4. 300 руб. 5. 22.000 руб.	1. 15.000 руб. 2. 30.000 руб.
2	Экономика и финансы	1. Стол, кресло 2. Ноутбук с характеристиками не менее: 512МБ ОЗУ, 40 ГБ ПЗУ, 64 МБ видеокарточка, сетевая карта, USB порт, мышка. 3. Канцелярские принадлежности. 4. Рабочий сотовый телефон. 5. Зарплата на 2006г.	3. 300 руб. 4. 300 руб. 5. 15.000	1. 15.000 руб. 2. 28.000 руб.
3	Научная деятельность	1. Стол, кресло 2. Ноутбук с характеристиками не менее: 512МБ ОЗУ, 40 ГБ ПЗУ, 64 МБ видеокарточка, сетевая карта, USB порт, мышка. 3. Канцелярские принадлежности. 4. Рабочий сотовый телефон. 5. Зарплата на 2006г.	3. 300 руб. 4. 300 руб. 5. 15.000 руб.	1. 15.000 руб. 2. 28.000 руб.

Продолжение таблицы 5

1	2	3	4	5
4	Опытное производство	1. Стол, кресло 2. Ноутбук с характеристиками не менее: 512МБ ОЗУ, 40 ГБ ПЗУ, 64 МБ видеокарточка, сетевая карта, USB порт, мышка. 3. Канцелярские принадлежности. 4. Рабочий сотовый телефон. 5. Зарплата.	3. 300 руб. 4. 300 руб. 5. 15.000 руб.	1. 15.000 руб. 2. 28.000 руб.
5	Производство	1. Стол, кресло 2. Ноутбук с характеристиками не менее: 512МБ ОЗУ, 40 ГБ ПЗУ, 64 МБ видеокарточка, сетевая карта, USB порт, мышка. 3. Канцелярские принадлежности. 4. Рабочий сотовый телефон. 5. Зарплата на 2006г.	3. 300 руб. 4. 300 руб. 5. 15.000 руб.	1. 15.000 руб. 2. 28.000 руб.
6	Общее оборудование для отдела	1. Сетевой принтер 2. Внутренняя сеть, Интернет. 3. Бумага А4 (3х500л.). 4. Внутренний телефон. 5. Дополнительные стулья – 3шт. 6. Магнитная доска и соотв. принадл-ти 7. Интерьер отдела (люстры, шкафы и т.д.)	2. 3000 руб. 3. 350 руб. 4. 50 руб.	1. 10.000 руб. 2. 7.000 руб. 4. 100 руб. 5. 1.000 руб. 6. 500 руб. 7. 20.000 руб.
7	Помещение	1. Помещение и отопление	1. 5000 руб.	
ВСЕГО ЗАТРАТ (мес./единовр.)			93.400 руб.	255.600 руб.
ВСЕГО ЗАТРАТ за 1-ый год (12 мес.) работы.			1120.800+255.600=1.376.400 руб.	

Такие поощрения как 13-ая зарплата будет выдана за счёт средств экономии отделом первоначального бюджета. Премии сотрудникам отдела будут назначаться непосредственно решением директоров за эффективность проделанной работы.

Единовременные затраты могут быть сокращены за счёт уже имеющегося помещения и интерьера при этом сокращение расходов может достигать до 20%. На второй год работы отдела соответственно не будет единовременных затрат, реализованных в первый год. Но необходимо учитывать уровень инфляции и соответственно переменные затраты привести к уровню изменения цен на последующие годы.

Покупка такой техники как ноутбук и оплата сотовой связи позволяет сотрудникам отдела быть мобильным подразделением и иметь возможность записи, обработки информации в любом месте предприятия. Использование такого оборудования ускоряет и повышает качество работы. Необходимо отметить, что в переносные компьютеры уже сравнялись со стационарными как по цене, так и по мощности/скорости обработки информации.

Приведенная зарплата сотрудников (НКРФ) уже включает в себя все налоговые отчисления и рассчитывается по формуле:

Зарплата = ЕСН + НДФЛ + Перечисление на карточку сотрудника (3)

ЕСН – 26% от НДФЛ+ Перечисление на карточку сотрудника,  
НДФЛ – 13% от НДФЛ+ Перечисление на карточку сотрудника.

Обозначим Перечисление на карточку сотрудника буквой - К. Т.о. зарплата выражается по формуле:

$$\text{Зарплата} = 0,26 \times (0,13 \times K / 0,87 + K) + 0,13 \times K / 0,87 + K \quad (4)$$

$$\text{Зарплата} = 0,26 \times K(1 + 0,13 / 0,87) + K(1 + 0,13 / 0,87) \quad (5)$$

$$\text{Зарплата} = 1,26 \times K(1 + 0,13 / 0,87) = 1,26K / 0,87 \quad (6)$$

$$\text{Зарплата} = K \times 1,26 / 0,87 = K \times 1,448276 \quad (7)$$

Такой расчёт зарплаты правомерен только для повременной оплаты труда как для вспомогательного персонала.

На второй год работы отдела планируется провести начальный этап реорганизации предприятия направленной на оптимизацию производственного процесса и управленческой структуры. По опыту работы систем «контроллинг» в других компаниях можно сделать прогноз на снижение затрат предприятия на 15...30%. Так, например, при чистой прибыли предприятия 10 млн.руб. это составит 1,5...3 млн.руб. в соответствии с уровнем 2006г. т.о. система «контроллинг» перейдёт на самокупаемость.

Отдельной строкой необходимо отметить стоимость программного обеспечения с помощью которого мы увязываем всю полученную информацию. В нашем случае программный комплекс выбирается индивидуально только после начального анализа предприятия. Стоимость такого комплекса зависит от многих параметров, так например один модуль программного комплекса «Парус», а именно Управление закупками, равна 100.000 руб. на 2005г. Таким образом стоимость выбранного программного обеспечения для предприятия с набором таких модулей будет равна приблизительно 500.000 руб. Затраты на приобретение программного обеспечения можно отнести к постоянным на второй год внедрения системы «контроллинг».

В наше время информационных технологий надёжней будет составить подробное описание необходимого программного комплекса, его функций, возможностей для организации в специализированной фирме занимающейся разработкой программного обеспечения (ПО) по приведённому примеру в приложении В. Таким образом, мы будем застрахованы от возможного несоответствия ПО с нашими требованиями к системе и, как правило, получаем гарантию, бесплатную установку и обслуживание, модернизацию ПО от производителя.

К сожалению, подобные качественные разработки стоят очень дорого, в фирмах с иностранным капиталом это порядка 600 евро в день работы над проектом.

При 20 рабочих дня в месяц, за пол года то будет стоить порядка 2,5 млн.руб., но подобная разработка с возможностью продажи на авторских правах другим предприятиям НПП, ФГУП быстро окупиться. Внедрение подобного комплекса, его обновление, затрат на обучение сотрудников на нашем предприятии, без продажи другим организациям, может окупиться за 3-4 года работы. Такой контроль работы предприятия позволит без особых проблем выйти на международный рынок с жёсткими правилами конкуренции.

Несколько цифр-примеров «относительно абсолютной» стоимости контроллинга за рубежом без учета стоимости программного обеспечения:

— Количество учетных записей в месяц в крупном производственно-торговом холдинге (несколько сот миллионов долларов реализации в год, около 10 тысяч сотрудников, горно-обогатительная промышленность) составляет около 100 тысяч штук. Оценочная стоимость управленческого учета в месяц - около 5-7 тысяч долларов или 60-84 тысяч долларов в год (2004г.);

- количество учетных записей в мелкой компании оптовой торговли (несколько сот человек, около 50 отгрузок в день) - около 15 тыс. записей, с учетом местонахождения (Москва) - полторы-две тысячи долларов в месяц или 18-24 тысячи долларов в год (2004г.);
- численность «управленческой бухгалтерии» - до 5 человек (в обоих случаях), (2004г.).

С точки зрения экономической теории фраза о затратах на контроллинг звучит так: «Финансирование затрат или инвестиций в проекты и объекты с весьма неопределенным (со слабо прогнозируемым, волатильным) результатом (соотношением цена/результат) производится из специально создаваемых фондов, формируемых частично из чистой прибыли, частично из маржинальной некоторого уровня либо себестоимости». Необходимо доказать работой, что деньги потраченные на систему не пропали даром, а приносят положительный результат для компании.

### 4.3 Недостатки контроллинга

Недостатки системы очевидны:

- Трудоемкость внедрения,
- Стоимость внедрения,
- Необходимость значительных перемен на предприятии.
- Многосторонние проблемы интеграции сферы исследований и разработок (ИР) и контроллинга.

Противники контроллинга считают, что его внедрение часто неоправданно и неэффективно. Действительно, контроллинг — очень дорогостоящая система, и внедрять его целесообразно лишь на крупных предприятиях и в холдингах. Сложность оценки эффективности контроллинга состоит еще и в том, что выявить позитивную сторону управляющей системы невероятно тяжело из-за неясности, насколько и как улучшился тот или иной процесс именно благодаря новой системе.

Так или иначе, контроллинг – это новое явление, поэтому его внедрение может вызвать сопротивление. Например, в концерне Fiat контроллинг внедрялся шесть лет. Практика внедрения контроллинга выделяет два вида сопротивления: групповое и индивидуальное.

Источники группового сопротивления:

- инерция структур, т.е. нежелание нарушать существующую стабильность;
- угроза статусу группы (может пострадать статус бухгалтерии или планово-экономического отдела);
- угроза сложившимся отношениям власти внутри предприятия;
- угроза сложившемуся порядку распределения ресурсов предприятия;
- информационный фильтр в организации.

Активность сопротивления зависит от степени несоответствия культуры и структуры власти внедрению контроллинга, длительности внедрения, угрозы потери престижа и власти, преданности работников интересам предприятия, силы и настроя культурно-политической ориентации на предприятии.

Чаще всего проблема состоит в несоответствии между техническим и экономическим образом мышления.

Так, инженер по разработкам в конфликтном случае скорее примет решение в пользу техники, воспринимает контроллера как навязчивого и мешающего. Инженер по разработкам склонен к альтруистическому отношению к технике, и новые разработки могут стать самоцелью без учета рынка.

Напротив, контроллер в конфликтном случае примет решение в пользу экономики. Он может подготовить решения, не зная детально технических компонентов, и отчасти придушить творчество техника.

Этот природный конфликт может быть смягчен, если контроллер во время всего процесса реализации будет обращать внимание команды проекта на возможные последствия определенных мероприятий. Контроллер должен сложить с себя имидж контроллера и подчеркнуть характер планирования и руководства. Напротив, лейтмотивом для техника должно стать предложение: "Не так хорошо, как можно, а так, как надо!".

Реаптация – болезненный процесс, особенно, если он связан с ломкой глубинного слоя корпоративной культуры, поэтому часто необходимо представлять грядущие изменения так, чтобы они вписывались в существующую корпоративную культуру, «построить новое из кирпичиков старого», т.е. действовать методом наименее болезненных рутинных изменений.

В организационные недостатки необходимо отнести то, что система «контроллинг» очень громоздка сама по себе. Мы вводим новую вертикальную ветвь управления, которая волей неволей приводит, на первом этапе, к противоречиям между сотрудниками компании. Наиболее противоречивым является начальный цикл или анализ ситуации на предприятии. В этот момент ведётся только аналитическая работа отдела, а сокращение начального этапа может привести к ошибочным выводам, которые могут повлечь за собой неоправданные затраты в последующие периоды. Таким образом, работа отдела в первый год вообще не видна на предприятии (отдел есть, а работы не видно).

Но самым важным недостатком системы контроллинга является недоверие к отделу. Как ни парадоксально, но недоверие возникает как со стороны руководства, так и со стороны работников предприятия всех рангов.

Практика показывает, что среднестатистический руководитель среднего уровня как минимум пассивно сопротивляется построению управленческого учета. Ведь в случае успеха мероприятия руководство получает точный и жесткий механизм контроля и оценки его деятельности, что для большинства исполнителей нежелательно как минимум из-за психологического дискомфорта.

Руководитель среднего уровня зачастую просто не понимает, зачем нужны мероприятия по созданию контроллинга, и неохотно предоставляют запрашиваемую информацию, либо предоставляют сведения неверные или неполные, искажающие картину дел. Т.о. современная система управления на предприятии не считается эффективной, если она на первое место не ставит "человеческий фактор". Сотрудники правомерно начинают задавать вопросы и выражать недовольство:

- А зачем этот отдел нужен?
- Почему звено руководителей растёт с соответствующей зарплатой, а зарплата рабочих остается на достаточно низком уровне?
- Денег у предприятия нет, а начальников море!
- Почему одни напряженно работают, а другие ничего не делают?
- Слишком много начальства, а работников нет, рисунок 19.

Успех любой производственной и коммерческой деятельности в первую очередь зависит от усилий трудового коллектива, профессионализма субъектов управления, их заинтересованности в результатах своего труда. Для этого в управленческой деятельности широко используется система материального стимулирования.

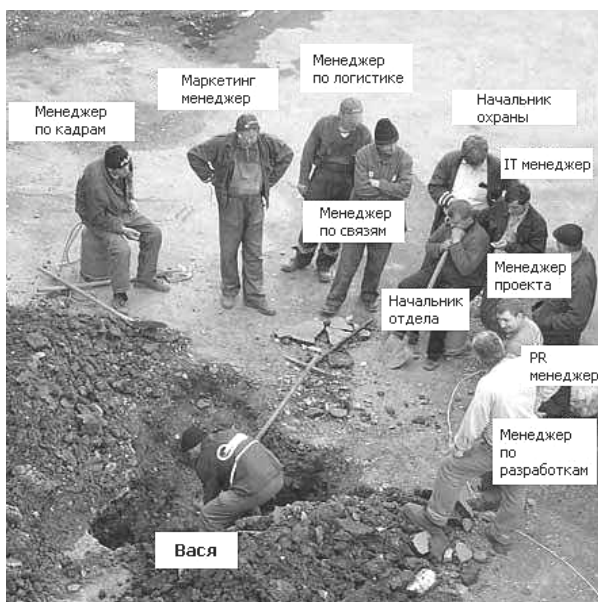


Рисунок 11 - Слишком много начальников

Как сказано раньше, можно использовать систему материального стимулирования, но это не эффективный метод т.к. повышение зарплаты не значительно и воспринимается как должное.

В качестве стабилизирующего фактора можно использовать семинары, на которых объясняются причины внедрения, методы работы отдела контроллинга и планируемый результат его работы. Вместе с этим необходимо проводить тренинги. Тренинги могут проходить по принципу раздачи задания на поиск какой-либо информации близкой к теме работающего, подготовке доклада (обязательно в электронном виде, сдача доклада в архив) и рассказе сути материала перед коллективом своего отдела в рабочее время. Естественно грамотно составленный доклад должен поощряться премией или отгулом. Необходимо также отметить, что присутствие всех сотрудников отдела – обязательное, а решение о поощрении решается коллективно.

Такой подход социального урегулирования должен привести к повышению квалификации сотрудников и повышение интереса к своей работе, особенно использование ноутбуков. Вместе с этим мы добиваемся полной занятости сотрудников на своих рабочих местах (выполняется принцип - «больше делаешь, меньше болтаешь») с помощью жёсткого программного и управленческого контроля над осуществлением проектов.

Необходимо добавить, что при внедрении системы контроллинга происходит анализ не только технологических процессов (упорядочение работы, устранение задержек), но и всей структуры управления. Количество управленческого персонала будет строго регламентировано и обосновано необходимостью организации производственных процессов.

Отдел контроллинга постарается компенсировать недостатки иерархически-бюрократической управленческой логики с помощью организационных изменений, направленных на повышение внутрифирменного предпринимательского духа и “усиление” труда, т.е. путем стимулирования динамики индивидуального поведения сотрудников. Однако недостаток таких изменений также очевиден – предприятию приходится платить за подобные инициативы потерей контроля над действиями отдельных сотрудников. Поддержку в этом деле оказывают ясные и относительно жесткие правила игры в области сотрудничества, так как постановка целей при широком участии коллектива непременно дополняется высокой степенью контроля со стороны руководства. Правила сотрудничества должны коллективно вырабатываться в ходе широкого, рассчитанного на долгосрочную перспективу процесса культурного развития.