с пользой для дела

факторы, определяющие успешность внедрения системы контроллинга на отечественных предприятиях

Обобщение опыта внедрения системы контроллинга на отечественных предприятиях позволяет выделить основные факторы, влияющие на успешность этого процесса. К ним относятся поддержка руководства, подготовленность процесса внедрения, личность главного контроллера и профессионализм его подчиненных, наличие функционирующей информационной системы, работа с персоналом компании. Представленные факторы должны приниматься во внимание уже на этапе разработки системы контроллинга.

Бунина А.А.
аспирантка кафедры «Экономика инвестиций» факультета экономики и менеджмента Московского государственного авиационного института (технического университета), финансовый аналитик управления контроллинга и управленческой отчетности ОАО «Стройтрансгаз»

В условиях современного рынка одним из важных конкурентных преимуществ является эффективная система управления, отсутствующая у многих российских предприятий. Если раньше большинство проблем успешно решалось исключительно благодаря мощной интуиции и внушительному опыту высшего руководства, то сейчас для эффективного менеджмента этого уже не достаточно. Отсутствие своевременной полной информации о состоянии предприятия, прозрачности его финансовых потоков, нестабильность конкурентной среды и неопределенность перспектив развития вынудили отечественные предприятия обратиться на Запад в поисках новых, более эффективных способов управления.

В связи с этим за последние 5-7 лет все более широкое распространение получает такое явление как контроллинг. В России применяется немецкая концепция контроллинга, согласно которой контроллинг понимают как комплексную систему информационной, аналитической и методологической поддержки менеджмента при принятии управленческих решений. Это процесс, понимаемый как овладение экономической ситуацией на предприятии [1]. Кроме этого, контроллинг стоит понимать как особую философию менеджмента, ориентированную на достижение стратегических целей компании [2].

контроллинг стоит понимать как особую философию менеджмента, ориентированную на достижение стратегических целей компании

Несмотря на то, что первым в России идеи контроллинга начал применять банковский сектор, основными клиентами контроллинга в последние годы становятся крупные предприятия промышленного комплекса, компании сферы услуг.

Внедряя систему контроллинга, предприятие обычно преследует следующие цели:

– создание системы информационной, методологической поддержки руководства;

– повышение управляемости компании и рост ее эффективности;

– обеспечение прозрачности результатов деятельности организации и перспектив развития;

– структурирование организационной системы и бизнес-процессов, наладка информационных потоков;

– внедрение системы планирования, учета, контроля и анализа деятельности;

– создание системы мотивации персонала, ориентированной на достижение стратегических целей компании.

Начиная внедрять систему контроллинга, необходимо учитывать факторы, которые будут способствовать успешному внедрению и функционированию системы. Кроме того, следует постараться минимизировать влияние обстоятельств, которые могут негативно сказаться на процессе внедрения. Так как это процесс длительный (по оценкам специалистов он может занимать от двух до пяти лет), трудности могут возникать как на первом этапе, так и по мере начала функционирования системы.

Поддержка руководства. Решающим фактором успеха внедрения контроллинга на предприятии является заинтересованность в результатах внедрения и поддержка топ-менеджмента организации. В случае отсутствия поддержки со стороны высшего руководства подразделения компании могут безнаказанно игнориро-

с пользой для дела

вать выполнение необходимых мероприятий и распоряжений, что, несомненно, повлечет за собой срыв сроков внедрения и невозможность успешного завершения проекта. Необходимо наличие у начальства четкого понимания целей внедрения системы и самой философии контроллинга, так как именно руководство должно выступать идеологом и основной движущей силой всего процесса.

Кадры решают всё. Для успешного внедрения необходимы специалисты, разбирающиеся в специфики бизнеса своего предприятия, обладающие обширными знаниями в области экономики, финансового анализа, бухгалтерского и финансового учета, владеющие методами и инструментами планирования и анализа. Кроме того, сотрудники должны иметь необходимый уровень владения ЭВМ, позволяющий правильно поставить задачу программистам. Важным требованием к специалистам подразделения контроллинга также является системность мышления, способность аналитически мыслить [2].

Личность главного контроллера. Немаловажный аспект – личность начальника контроллинговой службы и его профессионализм. Существуют различные мнения о том, из кого должна формироваться контроллинговая служба – должны ли это быть новые сотрудники либо собственные, например, специалисты планово-экономического или аналитического отдела. Однако почти все эксперты едины в том, что начальник контроллинговой службы должен иметь непререкаемый авторитет на предприятии, с его мнением должны считаться не только менеджеры среднего звена и рядовые сотрудники, но и топ-менеджмент предприятия.

Главный контроллер должен иметь значительный опыт работы в компании или данном сегменте бизнеса, знать специфику отрасли, обладать обширными профессиональными знаниями. От этого зависит значительная доля успеха внедрения и последующей эффективной работы всей системы контроллинга.

Подготовленность процесса внедрения. Процесс внедрения системы контроллинга

важным требованием к специалистам подразделения контроллинга является системность мышления, способность аналитически мыслить

должен быть продуман, полностью описан и регламентирован с учетом специфики организации, ее масштабов, финансово-экономического состояния. Желательно, чтобы в разработке процесса внедрения участвовали сотрудники всех основных функциональных подразделений предприятия, так как это поможет достичь правильного понимания целей контроллинга всеми сотрудниками, устранить возможные разногласия в используемой терминологии, наладить и стандартизировать информационные потоки между подразделениями.

Работа с персоналом. Необходимо добиться четкого понимания философии контроллинга и целей внедрения системы не только у топменеджмента компании, но и у рядовых исполнителей. Это позволит снизить сопротивляемость нововведениям, даст почувствовать каждому сотруднику его «место» в достижении общего успеха, что повысит их заинтересованность в результатах проекта. В противном случае может возникнуть ситуация, когда контроллинг будут рассматривать как внутренний аудит, а его работу некоторые подразделения посчитают дублированием своих функций. Это может привести к конфронтации, бойкотированию распоряжений и регламента контроллинговых процессов. Необходимо добавить, что работа с непосредственными участниками контроллинговых процессов позволит на первых этапах внедрения системы исправить недочеты и внести необходимые коррективы.

с пользой для дела

Информационная система. Первоочередная задача при построении системы контроллинга на предприятии – налаживание информационных каналов между подразделениями. Для быстрого реагирования на внутренние или внешние процессы и предотвращения кризисных ситуаций руководству компании необходима полная и своевременная информация. Чем больше предприятие, тем больше информации необходимо для его управления, тем более совершенной должна быть система аккумулирующая, обрабатывающая и хранящая эти данные. Кроме этого, современные рыночные условия требуют, чтобы время, затрачиваемое

> ***начальник контроллинговой службы должен иметь непререкаемый авторитет на предприятии***

на передачу необходимой информации с нижнего уровня компании до руководства, было минимальным. Поэтому от скорости, полноты и качества информации о процессах, происходящих в организации, напрямую зависит не только успех внедрения системы контроллинга, но и эффективность ее дальнейшего функционирования.

Учет всех указанных факторов еще на этапе разработки процесса внедрения позволит снизить финансовые и временные затраты, обеспечит безболезненность процесса внедрения системы контроллинга на предприятии, послужит залогом дальнейшего эффективного функционирования системы.

первоочередная задача при построении системы контроллинга на предприятии – налаживание информационных каналов между подразделениями

Литература

1. Дайле А. Практика контроллинга. – М.: Финансы и статистика, 2001 – 335 с.
2. Карминский А.М., Оленев Н.И., Примак А.Г., Фалько С.Г. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях – М.: Финансы и статистика, 2003– 256 с.

рп

A. A. Bunina
Post-graduate at Department of Investment Economics, Faculty of Economics and Management, Moscow State Aviation Institute (Technical University)
Finance Analyst, Division of Controlling and Management Accounting, Stroitransgaz OAO

Success Determinants of Introducing Controlling in Russian Companies

Summarizing the results of introducing controlling in Russian companies, one can identify the main factors affecting its success, such as support on the part of the management, how well the process of introduction has been prepared, personal traits of the chief controller, skills level of the staff of the controlling unit, availability of operational information system, communication with the company personnel. Those factors have to be taken into account as early as the controlling system is developed.