

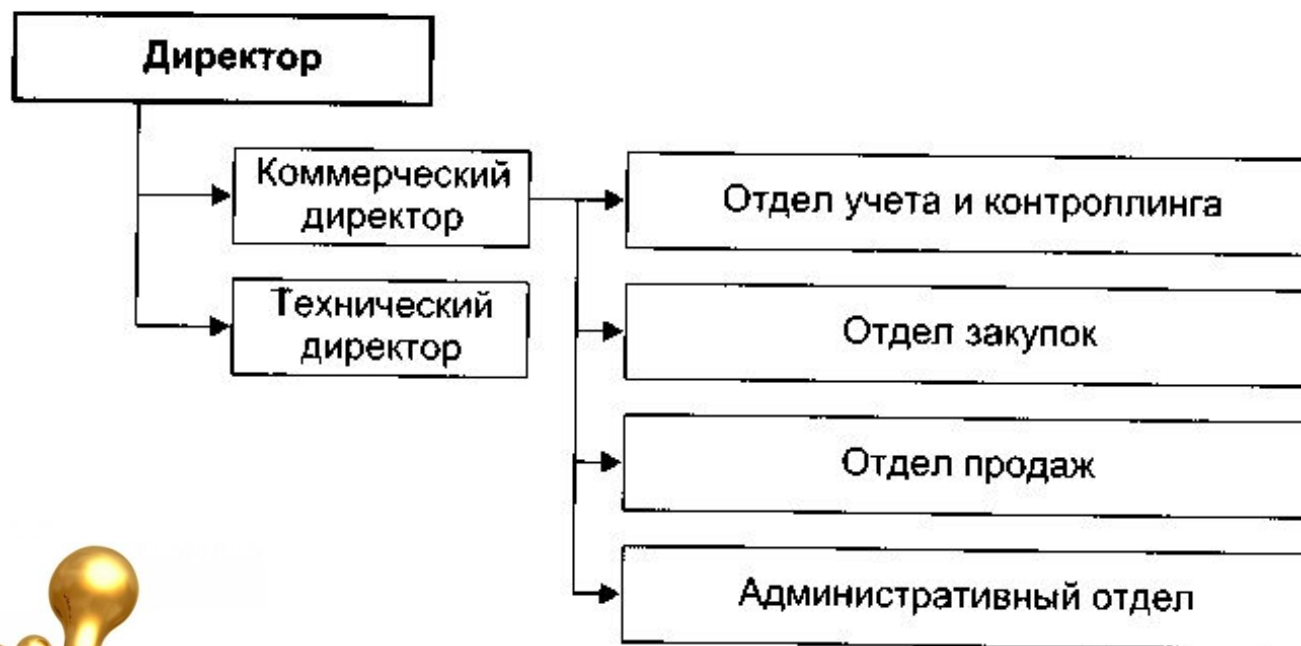
3. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОЗДАНИЯ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЛИНГА В ОРГАНИЗАЦИИ

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

ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ СЛУЖБЫ КОНТРОЛЛИНГА В ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЕ ПРЕДПРИЯТИЯ



Организация контроллинга на средних по размеру предприятиях

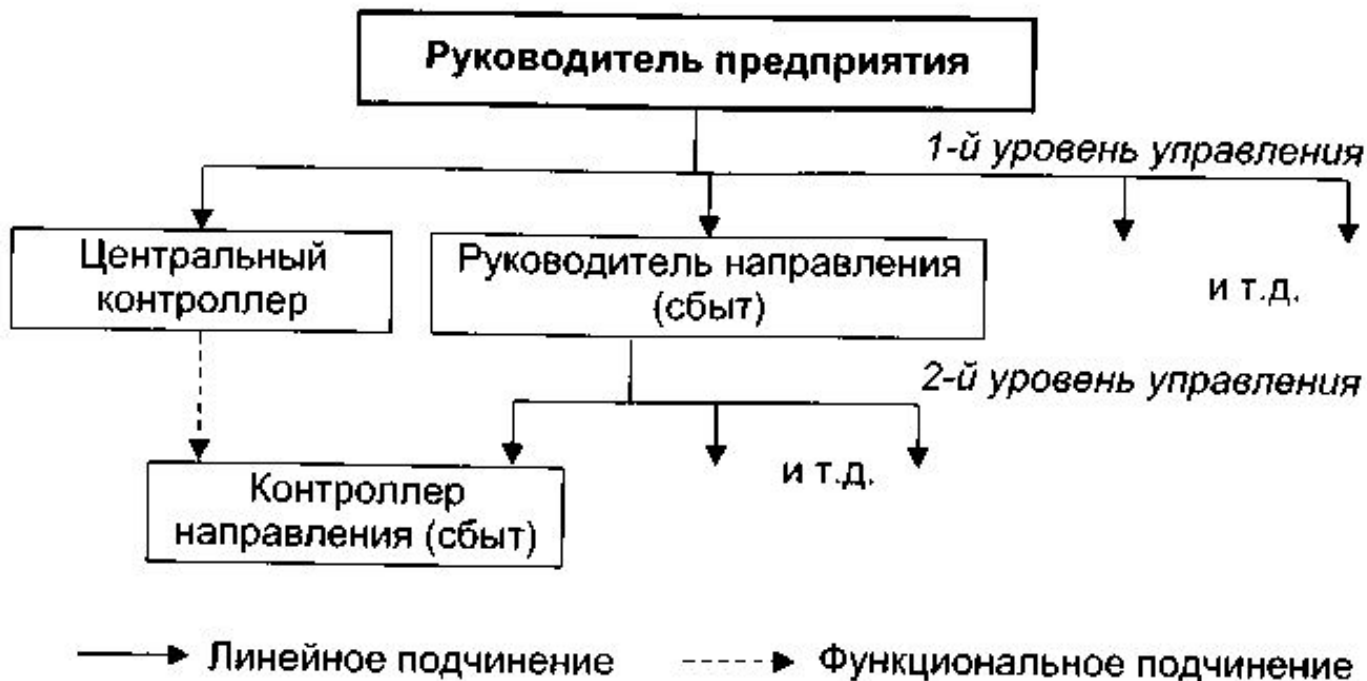


Отсутствие самостоятельных служб контроллинга на средних предприятиях

- *минус* — уровень квалификации сотрудников подразделений, на которых возложено исполнение функций контроллинга, ниже, чем у профессиональных контролеров;
- *плюс* — меньше потребности в коммуникации и координации, более тесная и интенсивная совместная работа с руководством, что повышает оперативность в оценке ситуации и принятии управленческих решений.

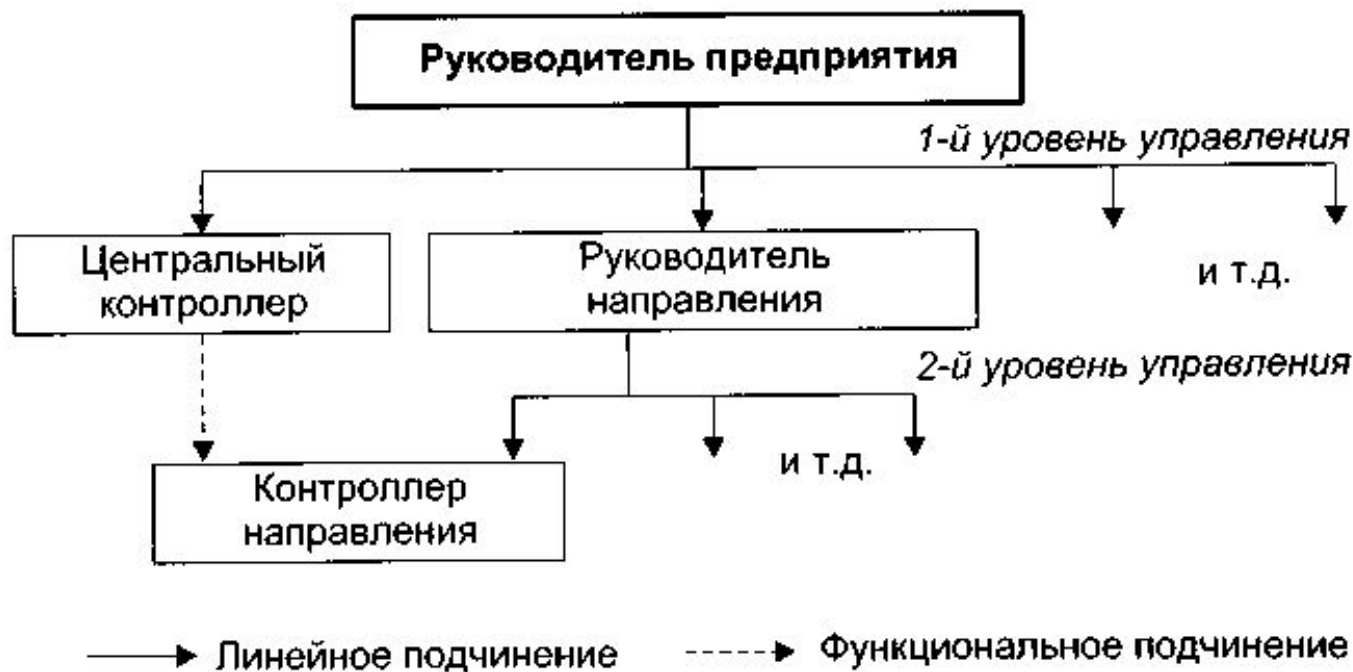
Варианты позиционирования службы контроллинга.

- **Вариант 1.** При таком позиционировании службы контроллинга в оргструктуре предприятия контроллер по направлению, например контроллер в подразделении сбыта, **дисциплинарно подчинен линейному руководителю** соответствующего направления, а **функционально — вышестоящему контроллеру**



Варианты позиционирования службы контроллинга.

- **Вариант 2.** Этот вариант внешне похож на вариант 1, но контроллер по направлению находится в другой зависимости: **дисциплинарно подчиняется контроллеру более высокого уровня управления, а функционально — руководителю направления соответствующего уровня**



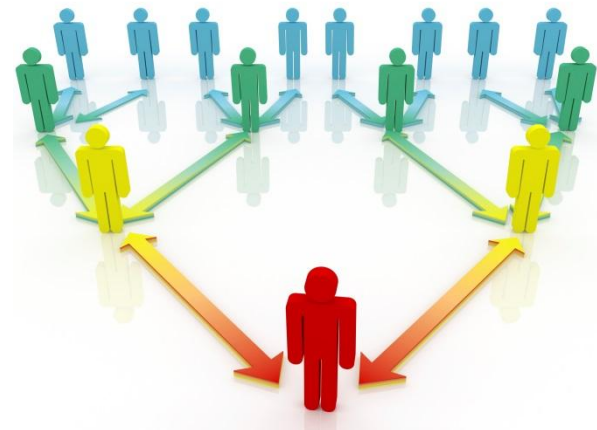
Варианты позиционирования службы контроллинга.

- **Вариант 3** представляет собой штабную схему позиционирования службы контроллинга в оргструктуре предприятия. Контроллер не принимает самостоятельных решений, а только советует и случае поступления запроса от руководителей подразделений или по указанию руководителя направления.



Организационная структура службы контроллинга

- **Неинтегрированная** организационная структура службы контроллинга
- **Интегрированная** организационная структура службы контроллинга



Неинтегрированная организационная структура службы контроллинга



Интегрированная организационная структура службы контроллинга



ОСНОВНЫЕ ВИДЫ И ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ СЛУЖБЫ КОНТРОЛЛИНГА НА ПРЕДПРИЯТИИ



Целесообразная организация контроллинга определяется факторами:

- организационно-правовой структурой организации;
- продуктовой программой и размером организации;
- философией управления и культурой предпринимательства.



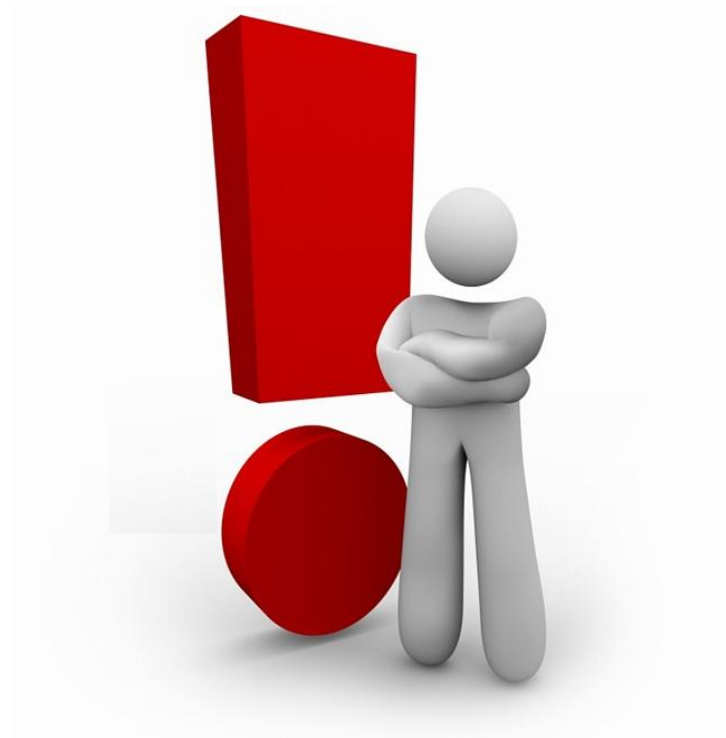
Основные предпосылки при организации службы контроллинга на предприятии

- согласование целей, управление целями и их достижение в соответствии с избранной стратегией координируются на высшем уровне управления;
- методы управления предприятием становятся наиболее эффективными тогда, когда контроллеру удастся убедить ответственных за принятие решения лиц в необходимости биокибернетического подхода к решению проблем;
- контроллер должен получать информацию своевременно и «из первых рук» об экономических взаимосвязях и резервах, чтобы иметь непререкаемый личный профессиональный авторитет среди сотрудников;
- служба контроллинга самостоятельна, независима и нейтральна по отношению к различным уровням линейного (административного) управления, на которых принимаются решения.

Роль главного контроллера на предприятии

В централизованной службе контроллинга:

- главный контроллер находитсЯ в подчинении председателя совета предприятия (правления).
- ею (службой) разрабатываются рекомендации по принятию решений. Причем
- она руководит процессом восприятия этих рекомендаций заказчиками и клиентами.



Роль главного контроллера на предприятии

Децентрализация службы контроллинга:

- делегирование части задач централизованной службы контроллинга другим подразделениям организации. К ним можно отнести контроллеров по маркетингу, логистике, внешнеэкономическим связям, ресурсам.
- главный контроллер осуществляет мониторинг и координирует деятельность децентрализованных служб контроллинга (в области оперативного и стратегического планирования, анализа плановых и фактических показателей, корреспонденции и отчетности) берет на себя обработку специальных поручений, особых заказов и заданий лиц, принимающих управленческие решения.



Преимущества и недостатки создания самостоятельной службы контроллинга в организации

«Плюсы»

Создание новой ключевой концепции, в основе которой лежит образ мышления руководителей, ориентированный на эффективное использование ресурсов и развитие организации в долгосрочной перспективе

Создание интегрированной системы информационно-аналитической и методической поддержки руководителей и персонала в процессе планирования, контроля, анализа и принятия управленческих решений по всем функциональным сферам деятельности фирмы

«Минусы»

Изменение устоявшейся организационной структуры, связанные с этим риски и необходимость преодоления сопротивления изменениям

Вторжение на территорию различных подразделений организации, у которых будут изъяты отдельные функции, а взамен появятся дополнительные функции.

Преимущества и недостатки создания самостоятельной службы контроллинга в организации

| «Плюсы» | «Минусы» |
|---|--|
| Отдел не будет ниже по статусу, чем другие | Существует опасность чрезмерного усиления влияния службы контроллинга на другие подразделения, что вызовет недовольство в коллективе |
| Создание единого информационного пространства | Опасность — простая автоматизация процессов без радикальной перестройки бизнес-процессов. |

самостоятельной службы контроллинга в организации

«Плюсы»

Анализ и совершенствование документооборота на системной основе

Ответственность возлагается на конкретное лицо (контроллера), с которого можно будет спросить за результаты работы и выполнение возложенных обязанностей

«Минусы»

Руководители других подразделений могут отказываться от предоставления необходимой информации отделу контроллинга

Эффективность работы службы контроллинга зависит от профессиональных и личных качеств контроллера, необходимы отбор кандидатур и подготовка специалистов в этой области

ОСНОВНЫЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ КОНЦЕПЦИИ СТРУКТУРЫ ОТДЕЛОВ КОНТРОЛЛИНГА

При формировании контроллинга как механизма внутрифирменного управления следует учитывать одно из важнейших требований — это должна **быть такая структура, в которой стратегическим и оперативным решениям уделяется равное внимание.**

Нахождение баланса внимания менеджеров к стратегическим и оперативным проблемам требует выполнения трех условий:

- наличие такого метода анализа, который поможет сформулировать новую стратегию организации;
- разработка метода создания административной структуры, которая будет соответствовать новой стратегии;
- умение отслеживать переход от настоящей стратегии к будущей и, соответственно, от настоящей административной структуры к будущей.

Варианты формирования контроллинга как организационно-экономического механизма повышения эффективности управления российскими организациями***

- Линейная организационная структура
- Функциональная организационная структура
- Линейно-функциональная организационная структура
- Дивизиональная (штабная) организационная структура
- Матричная организационная структура

ДОЛЖНОСТЬ И ЛИЧНОСТЬ КОНТРОЛЛЕРА НА ПРЕДПРИЯТИИ



«Контроллер — экономическая совесть предприятия!»

проф. Д. Хан

Задачи контроллера на предприятии

- Отражают задачи самого контроллинга на предприятии (см. лекции 1,2)

Требования к профессиональным и личностным свойствам контроллеров

1. Профессиональные знания и умения
2. Методические способности и уровень развития
3. Требования к личности и поведению



Профессиональные знания и умения

- стратегический и оперативный контроллинг;
- основы экономики, организации и управления предприятием;
- прикладная статистика (эконометрика);
- методы экономико-математического моделирования;
- методы системного проектирования организации и хозяйственных механизмов предприятия;
- финансовая бухгалтерия;
- налогообложение;
- методы коммуникации и управления конфликтами;
- система учета затрат на предприятии: по видам, местам возникновения, процессам;
- методы калькуляции;
- бюджетирование;
- методы планирования и контроля;
- анализ по отклонениям;
- анализ финансово-хозяйственной деятельности;
- знание IT;
- ревизия, внутренний контроль и аудит;
- страхование; право;
- экономика и социология труда;
- методы и техника презентации.

Требования к личности и поведению

- гибкость, т.е. способность понять и принять новый этап развития;
- настойчивость в достижении цели;
- креативность мышления;
- надежность, обязательность и этичность;
- умение не держать себя очень «важно» при общении с другими:
- толерантность, т. е. терпимость к другим мнениям и суждениям;
- умение преподносить неприятные факты так, чтобы получатель информации смог бы их легко переносить (в идеале смеяться над своими неудачами);
- не разглашать в коллективе факты, свидетельствующие о неуспешной работе подразделений или работников предприятия.

Методические способности и уровень развития

- способность к аналитическому и логическому мышлению; способность мыслить абстрактно;
- способность объяснять и доказывать свою точку зрения;
- способность просто и доходчиво разъяснять сложные процессы, методы, схемы, модели, инструменты;
- способность осваивать новое и постоянно учиться;
- коммуникабельность и координационные способности;
- способность работать в кооперации с другими (групповая работа);
- аналитическая любознательность;
- умение общаться с техническими средствами коммуникации;
- способность к системному мышлению;
- технико-технологические знания;
- знание иностранных языков.



Дополнительные способности и умения (для стратегического контроллинга)

- умение видеть и ставить проблемы в условиях неопределенности;
- думать о факторах, влияющих на успех предприятия в перспективе;
- абстрагироваться от рутинной деятельности;
- оценивать новшество и содействовать его продвижению.



Финансовые контроллеры (функции):

- регулярный ежемесячный финансовый менеджмент и внешняя отчетность в соответствии с законодательством;
- бюджетирование, соответствующая отчетность и анализ;
- создание среды финансового контроля и налоговой отчетности;
- чисто финансовая деятельность — счета к уплате, фиксированные активы, общий бухучет и т.д.



Примеры основных функциональных ролей контроллера



- 1.** Контроллер как организатор и технолог процесса планирования.
- 2.** Контроллер как координатор в информационной системе предприятия
- 3.** Контроллер как внутренний консультант руководства предприятия.

Контроллер как организатор и технолог процесса планирования.

- настраивать участников процесса стратегического планирования на творческий подход;
- обобщать высказываемые мнения;
- формулировать гипотезы и модели поведения, выработанные участниками совещания;
- использовать на практике методы и приемы выработки и принятия коллективных решений.



Контроллер как организатор и технолог процесса планирования.

В задачи контроллера на фазе оперативного планирования входит:

- 1. *Разработка технологии планирования — ...*
- 3. *Реализация процесса планирования — ...*
- 2. *Предоставление исходной информации, методов и порядка расчетов - ...*

Контроллер как координатор в информационной системе предприятия

- *Что должно сообщаться*
- *Как должно сообщаться*
- *Кто должен сообщать*
- *Когда должно сообщаться*
- *«Зачем сообщается та или иная информация?»*



Контроллер как внутренний консультант руководства предприятия.

Информация от **финансовых служб** поступает неоперативно и говорит лишь о том, что произошло на предприятии **в прошлом**. Основной продукт этих служб — внешняя отчетность, адресат — государственные фискальные органы и акционеры.

Подразделения управленческого учета в принципе могут достаточно оперативно предоставлять аналитическую информацию о затратах и результатах. На основе этой информации можно **сопоставить плановые и фактические значения**.

Однако, руководителя интересует в первую очередь не то, «сколько фактически получили или потратили», а то, **«сколько желательно было бы получить или потратить в сложившейся ситуации»**.





Заключение

Тип контроллера, требования к его знаниям и способностям, круг задач и обязанностей — категории исторические.

Анализируя опыт прошлого, можно констатировать, что контроллер прошел путь **от регистратора-бухгалтера до контроллера-навигатора** и правой руки руководителя, помогающей ему эффективно управлять предприятием в непрерывно изменяющихся условиях.

Изменение внешних условий функционирования предприятий повлечет за собой формирование новых требований к знаниям, умениям и способностям контроллеров.