

ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ

РИСКИ ПРИ ВНЕДРЕНИИ КОНТРОЛЛИНГА

Юрий Чаплыгин, НП «Объединение контролеров»

Деятельность предприятий не сводится к простому реагированию. В быстро меняющихся условиях стратегические просчеты трудно корректировать. Следовательно, возникает потребность модернизировать систему управления. Для поддержки менеджмента в процессе принятия наиболее эффективных управленческих решений компании применяют современные инструменты контроллинга.

Изменяющиеся условия работы приводят к постоянному увеличению потока принимаемых решений. Информационную и консультационную поддержку менеджменту в принятии решений оказывает по всему циклу управления (планирование — организация — контроль — анализ — мотивация) контроллинг. Создание стабильно функционирующей системы контроллинга невозможно представить без поддержки информационных технологий, поддерживающих и реализующих его инструменты.

Однако на практике внедрение системы контроллинга и его инструментов встречает ряд трудностей. Факторы, препятствующие успешному внедрению системы контроллинга, можно подразделить на 5 групп (см. рис.):

- ошибки целеполагания;
- исторические;
- организационные;
- психологические;
- методологические.

Ошибки целеполагания

Непонимание или искаженное понимание сущности и предназначения системы контроллинга и используемых ею инструментов является ключевым фактором, тормозящим ее эффективное внедрение. Однако стоит отметить, что влияние данного фактора планомерно снижается,

ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ



Рис. Факторы, препятствующие внедрению системы контроллинга

поскольку все больше руководителей, особенно крупных компаний, считают систему контроллинга «само собой разумеющейся» частью процесса принятия решений. Тем не менее, можно выделить основные ошибки, связанные с непониманием сути контроллинга:

- низкая степень осознания высшими руководителями «реальной» модели целеполагания компании. В большинстве случаев отсутствует практика управления на основе системы показателей эффективности, а превалирует интуитивный и авторитарный подход к решению задач и принятию решений;
- чрезмерное внимание к показателю «операционная прибыль за текущий финансовый год» как к наиболее очевидному «критерию принятия решений». Большинство решений фактически принимается сквозь призму более широкого круга соподчиненных целей, в целом обеспечивающих органичное развитие компании. Это — уровень ликвидности, покрытие рынка в регионах присутствия, рост объемов продаж (как интенсивный, так и экстенсивный), сохранение и обучение персонала, снижение риска по обязательствам.

Исторические факторы

К числу исторических факторов, негативно влияющих на бизнес-процессы компаний, относятся:

- неформализованные организационные структуры и непрозрачность схемы принимаемых решений;
- неустоявшиеся традиции планирования и учета в целях управления (слишком длительный период плановой экономики);
- недостаточный уровень экономических знаний нефинансового топ-менеджмента, в том числе, недостаточное знакомство с передовыми инструментами контроллинга (как с методическими, так и технологическими);

ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ

- отсутствие широкой практики анализа рисков (финансовых, операционных) из-за относительно недавнего кардинального повышения уровня конкурентного давления в различных сферах бизнеса;
- неприятие новых технологических платформ и современных форм подачи и анализа информации. Однако на уровне среднего менеджмента доля технологически продвинутых руководителей постоянно растет, что должно сказаться на успехе внедрения современных инструментов.

Организационные особенности

В успешности проекта внедрения системы контроллинга и, в частности, отдельных ее инструментов определяющую роль играют организационные факторы. С одной стороны, они могут существенно облегчить внедрение системы, а с другой — не менее существенно ему помешать.

Для получения положительных результатов необходимо:

- не внедрять контроллинг «снизу-вверх», начиная от отдельных его инструментов в отдельных подразделениях. Такой подход на практике приводит к тому, что у инициаторов этого процесса не хватает организационной и административной «мощности» для изменений, которые в большинстве случаев значимо затрагивают ключевые бизнес-процессы компании. Необходимо проводить разъяснительную работу с руководством о целях системы контроллинга, и только тогда начинать работу со средним менеджментом, когда высший руководитель становится «бизнес-спонсором» проекта;
- определить готовность руководителей делегировать принятие оперативных решений на уровень среднего менеджмента (с сохранением необходимого уровня контроля, но без регулярного вмешательства). Существует риск, что контроллинг останется аналитической системой поддержки принятия отдельных решений на уровне «руководитель — контроллер», а не будет органично встроен в цикл бизнес-процессов компании.
- учесть риск чрезмерного (или недостаточного) усиления влияния контроллеров на менеджеров из-за перераспределения функций. Могут возникать риски дублирования функций других подразделений.
- не преуменьшать риск отторжения системы со стороны линейного персонала компании (т.е. внедрение системы контроллинга и отдельных ее инструментов предполагает перераспределение старых и появление новых функций в существующих подразделениях). Потребуется оказывать достаточное «квалифицированное давление» на сотрудников, саботирующих создание системы. Велик риск межличностных конфликтов контроллеров и менеджеров. Необходимо вовлекать в процесс создания системы ее потенциальных пользователей на ранних этапах проектирования. Уделить должное внимание обучению пользователей методологии и навыкам работе в системе.

ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ

Психологические нюансы

Контроллинг — это не только инструментарий, но и философия анализа и ведения бизнеса. Сформулировать психологические факторы, тормозящие внедрение системы контроллинга, можно в виде стандартных «почему?» руководителя:

- Почему внедрять контроллинг так дорого и долго?
- Почему нельзя получить пользу уже на первых этапах реализации проекта?
- Почему разработчики/консультанты не могут сделать все сами, без моей поддержки?
- Почему получилось совсем не то, что я ожидал?

Это именно тот случай, когда не следует внедрять контроллинг снизу. У руководителя отсутствует понимание необходимости системы контроллинга, и такой руководитель еще не стал «идеологическим спонсором» проекта внедрения инструментов контроллинга.

В случае поддержки внедрения системы контроллинга со стороны руководителей компании топ-менеджменту следует обратить внимание на возможные негативные настроения среди персонала:

- «а зачем мне это надо? И так все работает...»;
- «мне некогда! Все равно у них ничего не получится!»;
- «потеряю свою значимость...».

Все эти психологические проблемы восприятия персоналом компании системы контроллинга вполне преодолимы. С одной стороны, возможно применение административных мер. С другой стороны или одновременно, необходимо акцентировать внимание сотрудников не на методологии контроллинга и автоматизации, а, принимая во внимание человеческий фактор, вести разъяснительную работу, целенаправленно смещать акценты от внедряемого технологического инструмента (например, системы бюджетирования) к пониманию философии контроллинга и позиций «самоконтроллинга» сотрудников на всех уровнях организации.

Методологические аспекты

Среди наиболее критичных методологических факторов, негативно влияющих на внедрение современных инструментов контроллинга, можно отметить:

- игнорирование необходимого реинжиниринга бизнес-процессов и необходимости создания корпоративных стандартов контроллинга;
- неудачное выделение в компании центров ответственности, выбор неадекватных принципов трансфертного ценообразования, неувязка краткосрочного и долгосрочного планирования, применение различных методологий при планировании и учете;

ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ

- несбалансированность в объеме предоставляемой руководству аналитической информации. Со временем степень вариации показателей в различных бизнес-процессах меняется, следовательно, соразмерно должен меняться и объем аналитической информации. Избыток информации (который возникает по принципу — «так исторически сложилось» или «информацию можно получить относительно легким способом»), «расфокусирует» внимание руководства и отнимает время на анализ ситуации. При этом недостаток данных о вновь открывшихся проблемах в другой области может привести к существенным потерям для компании;
- противоречивость методик анализа в подразделениях (необходимость согласования), риск применения ошибочной методологии и методик;
- отсутствие адекватного учета требуемых для анализа исходных данных;
- использование в качестве источников информации данных только бухгалтерского учета. Для комплексного решения задач контроллинга требуется информация более высокого уровня — внешняя и нефинансовая, например, удовлетворенность клиентов, узнаваемость бренда, данные конкурентов и отраслевых союзов. Потребность в получении этих данных необходимо закладывать на ранних этапах проектирования системы и инструментов контроллинга в компании.
- насаждение деструктивных мотивационных моделей, жесткого контроля бюджетов и плановых заданий.

На пути к успеху

Препятствия к успеху на пути модернизации системы управления на базе контроллинга легче преодолеть, если высшее руководство — дальновидно и терпеливо, разработчики системы — профессиональны и твердо отстаивают свои убеждения, персонал вовлечен в процесс реализации проекта и подготовлен к работе системы. В этих условиях компания получит в свое распоряжение современный инструмент управления, который позволит ей реально:

- повысить управляемость бизнеса и сократить время принятия управленческих решений;
- эффективно контролировать активы компании и успешно управлять затратами;
- повысить рентабельность задействованного капитала;
- достичь необходимой прозрачности, контроля рисков и усилить инвестиционную привлекательность бизнеса.

Другими словами, получить все то, к чему сегодня стремится подавляющее большинство передовых отечественных предприятий.