Данилочкина Надежда Григорьевна
профессор кафедры экономики и финансов Одинцовского филиала МГИМО МИД РФ
доктор экономических наук,профессор

Danilochkina Nadezhda G.
professor of department of economics and finance
Moscow State Institute of International Relations
Doctor of economics, professor

Аннотация

В статье обоснованно, что в условиях изменений действенным их инструментом является контроллинг. Приведена цель контроллинга изменений, базирующаяся на информации по диверсификации в деятельности предприятия. Показаны проблемы внедрения контроллинга изменений.

Ключевые слова: *контроллинг, контроллинг изменений, бизнес-процессы, реинжиниринг*

Abstract: *The article justifies that in the face of changes, their effective tool is controlling. The goal f controlling changes based on information about the diversification of the enterprises activities is given. The problems of introducing controlling changes are show.*
Key words: *controlling, controlling of changes, business processes, reengineering*

ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ КОНТРОЛЛИНГА ИЗМЕНЕНИЙ

PROBLEMS OF IMPLEMENTING CHANGE CONTROLLING

Контроллинг изменений - это переосмысление бизнес-процессов (цепочка работ, выполняемых за определенный промежуток времени, направленных на достижение поставленных целей), ориентированное на повышение ключевых показателей. Основа контроллинга изменений - улучшение обслуживания клиента, сокращение издержек, повышение качества товаров и услуг.

Сформулировали суть контроллинга изменений в начале 90-х годов XX века американские эксперты в сфере менеджмента М. Хаммер и Дж. Чампи. Согласно предложенной ими концепции, необходимо глобальное переосмысление коммерческих, производственных процессов компании, предприятия. Это подразумевает проведение глубокой реорганизации технологий, алгоритмов, формирующих конечную стоимость продукции. Также необходим пересмотр процедуры удовлетворения потребностей заказчика, покупателя.

На чем же основывается контроллинг изменений. Успешное внедрение контроллинга изменений начинается с формирования, внедрения клиентоориентированной политики, эффективного использования новейших разработок в сфере информационных технологий. Важна комплектация штата квалифицированными работниками. Изменения внедряются не демократичными методами. Для этого полномочия предоставляются группе специалистов, которые оперативно вводят новые производственные алгоритмы.

Цель контроллинга изменений – удовлетворение требований клиентов в полном объеме. Это достигается путем глубокого анализа и оперативного реинжиниринга производственной, маркетинговой политики. Особое внимание стоит уделить ключевым процессам: формированию ассортимента, внедрению логистических схем для сокращения расходов, оптимизации производства. Второстепенные процессы отлаживаются на основе требований основных.

Контроллинг изменений требует принципиально нового подхода к точкам пересечения интересов. Основой - является информационная составляющая, которая подразумевает глубокую проработку данных о производстве и клиентах. Это осуществляется путем использования:

- экспертных систем;
- банков данных;
- коммуникационных сетей;

- систем автоматизации процессов.

Цель – расширение перечня задач, которые должен выполнять персонал. Это ключевой момент, так как проработка и реинжиниринг информационной составляющей без квалифицированных работников (имеется в виду навыки, возможности, способности, а также обязанности и полномочия) не даст результат. Еще один ключевой момент – возможность работников оперативно связываться друг с другом в рамках производственного процесса для обмена информацией. Такой подход повысит эффективность сотрудничества.

Существуют особенности и цели формирования «своего» подхода к контроллингу изменений

Предприятие или компания разрабатывает собственную схему контролинга изменений. Это дает возможность занять на рынке уникальную позицию, стать узнаваемой, что приводит к расширению клиентской базы, увеличению объема продаж. Для достижения такой цели необходимо эффективно использовать политические, экономические, организационные факторы.

Важно помнить, что при заимствовании стратегии контроллинга изменений следует провести глубокий анализ ее соответствия задачам, которые ставятся перед компанией, предприятием.

Внедрение контроллинга изменений, согласно исследованием, обеспечивает рост ключевых показателей на 25–75%[3 с.82]. The arBo многом успех обусловлен максимальным сокращением разрыва между теорией и практическим внедрением стратегии в производственные процессы.

Последнее является сложным процессом. Проблема введения контроллинга изменений связана с необходимостью менять отлаженные логистические схемы, в частности, в сфере материально-технического обеспечения. Чтобы получить максимальный эффект, в кратчайшие сроки, от специалистов требуется управленческое мастерство.

Изменения должны быть спланированными и обоснованными. Ключевой момент их успешного внедрения – поддержка персонала. Без этого не получится добиться успеха даже при глубоко проработанной стратегии контроллинга изменений. Поэтому при необходимости нужно повысить лояльность персонала. Это достигается квалифицированным подбором кадров, грамотной организации обучения, внедрением системы материальной компенсации, основанной на фактических достижениях работника, а не на прошлых заслугах.

При внедрении контроллинга изменений, следует учитывать интересы персонала, но и иметь полную поддержку руководящего звена. Только так в коллективе создается благоприятный климат для внедрения изменений.

Если не удается уменьшить сопротивление нововведениям, то не стоит начинать внедрение контроллинга изменений. Это только оттянет ресурсы от решения текущих задач, даст обратный эффект. Существует несколько методов, позволяющих снизить напряженность в коллективе уменьшить сопротивление новым алгоритмам работы:

- информирование – подразумевает подробное разъяснение задач и целей вводимых изменений. Это подразумевает обсуждение текущих проблем, освещение результатов, которые можно получить от внедрения контроллинга изменений;
- вовлечение персонала в процесс решения задач. Такой ход повысит лояльность коллектива к внедряемым изменениям, способствует нахождению оптимальных путей достижения поставленных целей;
- помощь в адаптации к новым условиям труда. Для этого следует проявлять повышенное внимание к потребностям страхам работников. Эффективный инструмент преодоления трудностей, психологических барьеров – организация обучения персонала, повышение квалификации специалистов;
- стимулирование роста лояльности персонала – проведение переговоров, с целью определения круга требований работников. Предоставление льгот, компенсаций, введение поощрительной системы;

- кооптация – поиск наиболее негативно настроенных сотрудников с последующим их привлечением к решению актуальных задач, связанных с внедрением контроллинга изменений;
- работа с информацией – тщательная проработка, дозированное предоставление данных, проведение мероприятий, ориентированных на изменение отношения работников к изменениям;
- принуждение – использование начальством имеющихся инструментов: лишение перспектив роста, снижение заработной платы, отмена компенсаций и поощрений, увольнение.

Завершающий этап внедрения контроллинга изменений – закрепление полученного результата путем поощрений за повышение производительности, экономию ресурсов, улучшение качества продукции. Для этого необходимо сконцентрировать внимание персонала на достижении поставленных целей, убедить работников, что нововведения выгодны не только компании, предприятию и лично им. Конечный результат – новые алгоритмы работы становятся привычным явлением, работают на выполнение стратегических задач.

ЛИТЕРАТУРА:

1. Место контроллинга в теории экономики предприятия. Электронный ресурс: https://creativeconomy.ru/lib/451
2. Основы формирования системы внутреннего контроля на муниципальных предприятиях. Данилочкина Н.Г. Актуальные проблемы социально-экономического развития России № 3, 2018. С 28-32
3. Контроллинг организационных изменений на предприятии. Боброва М.Б. Вестник Университета (Государственный университет управления). 2017. №7-8. С. 80-83.