

Бизнес-инжиниринг

Лекция 12

Контроллинг бизнес-процессов

Ассоц.проф.каф.МиМЭ, к.т.н.
Султанбекова Жанат Женсикубаевна
z.sultanbekova@satbayev.university
87019303771

План

1. Цель контроллинга процессов
2. Контроллинг направлений деятельности предприятия
3. Задачи, решаемые контроллингом
4. Область применений контроллинга на предприятии
5. Виды контроллинга
6. Стратегический контроллинг
7. Факторы, влияющие на выбор стратегии
8. Инструменты контроллинга
9. Предпосылки внедрения контроллинга
10. Последовательность этапов проектирования процесса контроллинга
11. Стадии внедрения контроллинга

Цель контроллинга процессов

постоянный мониторинг и оценка именно бизнес-процессов по значениям их показателей.

Эта информация используется далее для последующего анализа процессов и принятия решений относительно того, какие шаги необходимо предпринять, чтобы сделать их более эффективными

Контроллинг направлений деятельности предприятия

Контроллинг маркетинга

информационная поддержка эффективного менеджмента по удовлетворению потребностей клиентов

построение матрицы «продукт-рынок», координация стратегических планов

формирование и контроль ценовой, сбытовой и коммуникационной политики

Контроллинг обеспечения ресурсами

информационное обеспечение процесса приобретения производственных ресурсов (предоставление необходимого материала в нужное время, в соответствующем месте, в необходимом количестве)

Контроллинг логистики

текущий контроль за экономичностью процессов складирования и транспортирования материальных ресурсов, согласование и оптимизация материальных потоков с другими процессами, протекающими на предприятии

Финансовый контроллинг

обеспечение ликвидности предприятия с использованием на практике финансово-экономических показателей (согласование финансового учета и внутреннего производственного учета)

Контроллинг инвестиций

планирование, координация и контроль за реализацией бюджета инвестиционного проекта

Контроллинг инновационных процессов

оценка рисков в условиях возрастающей динамичности рынков

Контроллинг решает следующие задачи

- подготовка плановых данных, установка количественных и стоимостных ориентиров деятельности, согласованных в рамках принятых стратегии и целей предприятия;
- разработка принципов и методов планирования и бюджетирования;
- методическое сопровождение и координация всего процесса подготовки плановых данных;
- определение целевых показателей, позволяющих следовать выбранной стратегии развития и достигать заданных целей;
- координация подготовки плановых данных подразделениями, составление регламентов планирования;
- разработка отчетных форм для контроля плановых операций с денежными средствами, расчета себестоимости услуг, объемов затрат и доходов по видам деятельности и сферам ответственности

Контроллинг решает следующие задачи

- сбор и обработка фактических данных о текущей деятельности предприятия;
- согласование стратегической и оперативной деятельности в соответствии с установленными целями, отслеживание тенденций во внутренней и внешней среде, разработка рекомендаций для внутренних пользователей;
- разработка форм оперативных отчетов о деятельности предприятия;
- мониторинг экономической деятельности с целью своевременного выявления отклонений и выработки корректирующим мероприятий;
- сбор и анализ фактических данных по центрам ответственности, видам деятельности и прочим объектам учета;
- организация и дальнейшее сопровождение сбора данных для ведения общей информационно-аналитической системы

Область применений контроллинга на предприятии

- производство
- финансы
- сбыт
- НИОКР
- управление персоналом
- логистика
- маркетинг

то есть сферы деятельности, которые позволяют работать с источниками первичной информации, что позволяет создавать наиболее эффективные схемы деятельности отдельных подразделений организации

Виды контроллинга

- **стратегический**

занимается обеспечением долгосрочного развития, т.е. имеет неограниченную временную перспективу, хотя чаще всего речь идет о средне-долгосрочном периоде

- **оперативный**

ориентирован на краткосрочные цели

- **диспозитивный**

регулировании исполнения оперативного плана, план-фактное сопоставление оперативного плана, выявление отклонений и принятие решений об обратном воздействии на бизнес-процессы в случае, если выявленные отклонения ставят под сомнение достижение оперативных целей

Виды контроллинга

1. – стратегический

2. – оперативный

3. – диспозитивный



1. «делать правильное дело»

2. «делать дело правильно»

3. «что делать, если дело делается не правильно»

Стратегический контроллинг координирует функции:

стратегического планирования	стратегического контроля	системы стратегического информационного обеспечения
➤ Поиск и формулирование стратегической цели; ➤ Оформление и оценка стратегии; ➤ Принятие стратегического решения;	➤ Формирование контролируемых величин; ➤ Проведение контрольной оценки; ➤ Принятия решения по результатам стратегического контроля.	это система раннего обнаружения будущих тенденций как вне организации, т. е. в окружающем мире, так и внутри нее.

Факторы, влияющие на выбор стратегии:

- особенности компании
- тип синергии (модульная, последовательная, взаимная)
- тип ресурсов
- величина излишних ресурсов
- особенности окружения
- степень неопределенности на рынке
- уровень конкуренции

Инструменты контроллинга

Стратегического контроллинга

Собственное производство -
поставки со стороны
Кривая опыта
Анализ конкуренции
Портфельный анализ
Анализ потенциала
Кривая жизненного цикла продукта
Анализ сильных и слабых сторон
предприятия
Стратегические разрывы
Разработка сценариев

Оперативного контроллинга

ABC-анализ
XYZ-анализ
Анализ и оптимизация объема заказов
Метод расчета сумм покрытия
Анализ возникающих на предприятии
узких мест
Методы расчета инвестиций
Оптимизация размеров партий
продукции
Комиссионное вознаграждение
торговых представителей на базе сумм
покрытия
Кружки качества
Анализ скидок
Анализ областей сбыта
Функционально-стоимостной анализ

Предпосылки внедрения контроллинга

(по направлениям):

Организация	Продукция	Закупки	Персонал	Оборудование	Система информационного обеспечения
плохое представление об организационной структуре предприятия; сложная система подчинения; отсутствие четко определенных областей компетенции и ответственности руководителей; перегруженность отдельных подразделений.	устаревшая номенклатура продукции; несоответствие требованиям современных рынков по качеству и потребительским свойствам; плохие перспективы выпускаемой продукции.	низкое качество и высокая цена закупаемых материалов; отсутствие входного контроля; необоснованно большие запасы материалов на складе	отсутствие системы мотивации, увязывающей личные интересы сотрудников с результатами деятельности предприятия; неуверенность сотрудников в завтрашнем дне.	устаревший парк основного оборудования и производственных сооружений; отсутствие системы планово-предупредительных ремонтов,	заполнение документов вручную; ограниченность исходной информации, предназначенной для принятия решений; недостоверность информации; отсутствие системы учета и расчета затрат по местам возникновения.

Последовательность этапов проектирования процесса контроллинга

Организационная фаза:

- интенсивная подготовка персонала;
- планирование;
- оценка;
- проектирование;
- внедрение и тестирование.

Эксплуатационная фаза

- мониторинг деятельности процесса;
- корректировка на основе взаимосвязи «план—факт—отклонение».

Стадии внедрения контроллинга

1. Принятие решения
2. Диагностика существующей системы управления (как есть)
3. Разработка концепции «идеальной» системы управления предприятием (Как должно быть)
4. Вхождение контроллинга в «двери» предприятия
5. «Вживание» контроллинга в текущую деятельность предприятия
6. Упрочение позиций
7. Фаза роста значимости и объема функций контроллинга

Спасибо за внимание