

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВНУТРІШНІХ СПРАВ
КРЕМЕНЧУЦЬКИЙ ЛЬОТНИЙ КОЛЕДЖ**

Циклова комісія економіки та управління

ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ

навчальної дисципліни «Логістичний контролінг»
обов'язкових компонент
освітньо-професійної програми
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Логістика

за темою - Організація служби логістичного контролінгу на підприємстві

Харків 2022

ЗАТВЕРДЖЕНО

Науково-методичною радою
Харківського національного
університету внутрішніх справ
Протокол від 30.08.2022 № 8

СХВАЛЕНО

Методичною радою
Кременчуцького льотного
коледжу
Протокол від 22.08.2022 № 1

ПОГОДЖЕНО

Секцією науково-методичної ради
ХНУВС з гуманітарних та соціально-
економічних дисциплін
Протокол від 29.08.2022 № 8

Розглянуто на засіданні циклової комісії економіки та управління,
протокол від 15.08.2022 № 1

Розробники: викладач циклової комісії економіки та управління, спеціаліст
другої категорії, Черніхова О.С.

Рецензенти:

1. Старший викладач циклової комісії економіки та управління КЛК ХНУВС, к.е.н., спеціаліст вищої категорії, викладач – методист, Харченко М.В.
2. Професор кафедри логістики НАУ, доктор економічних наук, професор, експерт Українського логістичного альянсу (УЛА) Смерічевська С.В.

План лекції:

1. Структура служби логістичного контролінгу на підприємстві.
2. Місце служби контролінгу в системі управління підприємством.
3. Формування цільових функцій та елементів системи логістичного контролінгу.
4. Варіанти організації служби логістичного контролінгу.
5. Механізм впровадження системи логістичного контролінгу в структуру управління підприємством

Рекомендована література:

Основна

1. Гаврилюк Н. М. Теоретичні аспекти логістичного управління підприємством на основі контролінгу. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.pu.if.ua/depart/Finances/resource/file>
2. Давидович І.Є. Контролінг: Навчальний посібник.- К.: Центр учбової літератури, 2008.- 552 с.
3. Контролінг : навч. посіб. / І. Г. Брітченко, А. О. Князевич. – Рівне : Волинські обереги, 2015. – 280 с.
4. Малярець Л. М. Формалізація задач контролінгу логістичної діяльності підприємства. Монографія / Л. М. Малярець, Г. Л. Матвієнко - Біляєва. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. – 227 с.
5. Маркіна І.А. Контролінг для менеджерів: Навч. посіб. / І. А. Маркіна, О. М. Таран-Лала, М. В. Гунченко. — К. : Центр учбової літератури, 2013.— 304 с.
6. Лозовицький Д.С. Контролінг. Навчальний посібник / Д.С. Лозовицький. – Львів: Видавництво ЛьвДУВС, 2012. – 310 с.
7. Поліщук Н. В. Інтеграція цілей логістики і контролінгу в ієрархії цілей менеджменту / Н. В. Поліщук// Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2001. – №416. – С. 319-323.

Додаткова

8. Давидович І.Є. Оперативний контролінг та його роль в управлінні діяльністю підприємств і організацій // Вісник Тернопільської академії народного господарства, 2006, №2. – С.85-95.
9. Пушкар М.С. Контролінг- інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: Монографія/ М.С. Пушкар. – Тернопіль: Картбланш, 2004. -370 с.
10. Шепітко Г.Ф. Контролінг: посібник (для студентів економічних спеціальностей усіх форм навчання)/ Г.Ф. Шепітко.- К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2004. – 136 с.

Інформаційні ресурси в Інтернеті

11. Гаврилюк Н. М. Теоретичні аспекти логістичного управління підприємством на основі контролінгу. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.pu.if.ua/depart/Finances/resource/file>

Текст лекції

1. Структура служби логістичного контролінгу на підприємстві

Створення спеціальних відділів (служб) контролінгу оправдовує себе на великих підприємствах, оскільки обсяги діяльності та інформації не викликать у цьому випадку ненапруженої роботи працівників даного відділу чи служби. Відділ (службу) контролінгу рекомендується формувати у кількості 3—4 співробітників (контролерів), у кожного з яких будуть свої посадові обов'язки.

Водночас має дотримуватися командний принцип роботи, коли якимсь велике аналітичне завдання співробітники служби контролінгу виконують усі разом, допомагаючи один одному.

Досвід упровадження контролінгу на ряді великих російських підприємств показує, що раціональним є такий склад служби контролінгу:

- начальник служби контролінгу;
- контролер-куратор цехів;
- контролер-спеціаліст з управлінського обліку;
- контролер-спеціаліст з інформаційних систем.

Зупинимось дещо детальніше на характеристиці посадових осіб служби контролінгу.

Начальник служби контролінгу — це найбільш кваліфікований спеціаліст з достатнім досвідом роботи на підприємстві, котрий «з середини» знає, як організовані бухгалтерія і плановий відділ на підприємстві. Начальник служби контролінгу повинен знати бухгалтерський облік і бути добре обізнаним в технологічних питаннях роботи свого підприємства. Він несе відповідальність за документи, аналітичні розрахунки і прогнози перед своїм безпосереднім начальником — замісником директора з економіки (фінансовим директором), а також перед генеральним директором.

Для вітчизняної практики найбільш доцільно підпорядкувати службу контролінгу безпосередньо керівнику підприємства, якому б і підпорядковувався начальник служби контролінгу. Таке становище ставить підвищені вимоги до кваліфікації та інтелектуальних можливостей начальника служби контролінгу.

Контролер-куратор цехів — це кваліфікований спеціаліст, який знайомий з організацією роботи і проблемами всіх цехів підприємства, розуміє суть роботи і технологічні аспекти роботи кожного цеху. Якщо підприємство дуже велике і цехів багато (понад 10), то на цю посаду потрібно двоє людей, які поділять між собою цехи на групи (наприклад, один візьме цехи основного виробництва, другий — допоміжного).

Головними обов'язками контролера — куратора цехів можуть бути такі:

- розробка форм збору аналітичної інформації в розрізі цехів підприємства;
- збір аналітичної (планової і фактичної) інформації від цехів (центрів відповідальності);

- обробка і аналіз отриманих даних, розробка нормативів витрат по цехах і підтримання їх актуальності;
- розрахунок аналітичних показників роботи цехів і підприємства в цілому;
- прогнозування виторгів, затрат і прибутку за допомогою методики контролінгу;
- аналіз відхилень фактичних даних від запланованих, вияв причин відхилень і встановлення конкретних винуватців;
- складання аналітичних звітів для генерального директора чи його заступника з економіки (фінансового директора);
- експертиза управлінських рішень, пов'язаних з витратами підлеглих цехів.

На цю посаду доцільно запрошувати економістів цехів (можна молодих), економістів планово-економічного відділу, бухгалтерії, фінансового відділу, служби збуту. Тут вирішальну роль відіграють активність і бажання працювати.

Контролер-спеціаліст з управлінського обліку — це спеціаліст, який здатний до аналітичного мислення, володіє теорією та інструментами контролінгу, а також високим рівнем ерудиції.

Якщо обсяги обробленої інформації в службі контролінгу великі, то створюється посада контролера-спеціаліста з управлінського обліку, в обов'язки якого входить робота з бухгалтерією в плані отримання аналітичних даних з облікових регістрів. Основними вимогами, які ставляться до такого спеціаліста, є теоретичне і практичне знання бухгалтерського обліку на підприємстві, знання особливостей і недоліків обліку на даному конкретному підприємстві.

До основних обов'язків контролера-спеціаліста з управлінського обліку доцільно віднести такі:

- розробка процедур передачі даних з бухгалтерії в службу контролінгу;
- контроль за збором і аналізом фактичної інформації в службі контролінгу;
- розробка пропозицій щодо оптимізації облікового процесу в бухгалтерії з позиції аналітичної служби;
- економічна експертиза управлінських рішень.

Можливо, щоб запобігти роздуванню штату служби контролінгу на першому етапі її існування начальник служби контролінгу зможе особисто слідкувати за роботою з бухгалтерією та вирішувати питання передачі даних для аналізу в службу контролінгу, але якщо обсяг роботи на даній ділянці критично великий, а виконання обов'язків начальника служби контролінгу не дозволяє йому вирішувати цю проблему самому, тоді необхідно підібрати кандидатуру спеціаліста з управлінського обліку.

Контролер-спеціаліст з інформаційних систем — це кваліфікований спеціаліст з відділу автоматизації, який детально знає документообіг на підприємстві і здатний здійснити постановку завдання з автоматизації контролінгової роботи.

Потрібно розуміти, що повноцінне функціонування служби контролінгу

тісно пов'язане з оптимізацією інформаційних потоків на підприємстві, а саме, з автоматизацією фінансово-господарської діяльності підприємства і використанням інформаційних технологій.

Збір аналітичної інформації повинен бути максимально автоматизований, щоб запобігти можливим непорозумінням, помилкам і зловживанням. Оскільки алгоритм збору інформації і форми звітності в службі контролінгу свої, специфічні, то доцільно мати в штаті спеціаліста, який буде відповідати за автоматизацію контролінгової роботи, за те, щоб у процесі автоматизації, яку веде відділ автоматизації, враховувалися потреби служби контролінгу. Існуючий на підприємстві відділ автоматизації, як правило, займається автоматизацією «взагалі» і керується запитами окремих фінансово-економічних служб (найчастіше бухгалтерії) замість того, щоб вирішувати інтегроване завдання створення інформаційного середовища роботи підприємства. Контролер-спеціаліст з інформаційних систем повинен вирішувати своє завдання автоматизації в масштабі підприємства і координувати рішення свого завдання із завдання автоматизації інших служб.

Обов'язки контролера-спеціаліста з інформаційних систем можуть включати у себе такі, як:

- оцінка доцільності автоматизації контролінгової роботи на окремих етапах;
- оцінка варіантів і пропозицій відділу автоматизації з автоматизації контролінгової роботи;
- розрахунки і обґрунтування витрат на автоматизацію контролінгової роботи;
- розробка форм для автоматизованого збору інформації;
- оптимізація документообігу на підприємстві;
- координація роботи відділу автоматизації у сфері автоматизації контролінгової роботи;
- оцінка якості функціонування існуючих систем автоматизації фінансово-господарської діяльності підприємства і вироблення пропозиції щодо покращення роботи цих систем.

2. Місце служби контролінгу в системі управління підприємством

Контролеру в підприємстві відводиться чільне місце. Його роль широкому сенсі слова може бути визначена як надання інформації для здійснення планування.

Тут, як і у всіх людських прагненнях, існує правильний і помилковий шляхи реалізації. Для того щоб працювати з щонайбільшою віддачею, контролери повинні входити в менеджмент. Це означає, що вони повинні виконувати свою частину обов'язків з управління бізнесом, брати участь в нарадах менеджерів, а також в ухваленні основних рішень. Контролери не повинні навіть на хвилину ставати в позу стороннього спостерігача. Це означає також, що контролери надають інформацію в конструктивній формі, при цьому весь час залишаючись об'єктивними. Коли ж виникають неминучі

розбіжності, вони повинні утримуватися від переходу на ту або іншу сторону або від спотворення (викривлення) інформації.

Існує безліч видів даних, якими контролери можуть забезпечувати плановий відділ. За своїм походженням ці дані можуть бути з'єднані в дві категорії: оцінка альтернатив і вимірювання та зіставлення.

Оцінка альтернатив. У першу категорію входять дані, які допомагають кількісно визначити альтернативи. Раніше або пізніше в стратегії корпорації доводиться робити вибір. Одним з методів розробки стратегії корпорації є прогнозування фінансової дії різних альтернативних стратегій.

Багато компаній дійшли висновку, що використання «корпоративної моделі» або іншої техніки прогнозування, заснованої на застосуванні комп'ютерної техніки, є корисним і економічним підходом до здійснення фінансових прогнозів. Можливо встановити фінансовий критерій базисного періоду, де сам період буде уявлений недавньою статистикою або прогнозом, відмінним високим ступенем правдоподібності. До цього базисного періоду можуть бути застосовані різні передумови, такі як темп зростання обсягу продажів, коефіцієнт прибутковості, величина доходу на капітал, дохід на акції або інші відповідні випадку співвідношення. Побудовані прогнози дадуть приблизну уяву про майбутні фінансові результати. Застосування декількох наборів передумов може послужити в якості аналізу чутливості, що вказує, які аспекти були застосовані різні передумови, такі як темп зростання продажів, коефіцієнта прибутковості, величина прибутку на капітал, прибутки на акції або інші відповідні випадки співвідношення. Побудовані прогнози дадуть приблизне уявлення про майбутні фінансові результати. Застосування декількох наборів передумов може послужити в якості аналізу чутливості, що вказує, які аспекти програми є більш, а які — менш важливими.

Прогнозування впливу різних альтернативних стратегій може виявитися непростю справою. Трапляється, що прогнози повинні бути побудовані на неповних, поверхневих даних. Джерела даних часто можуть знаходитися за межами бухгалтерського апарату фірми, а прогнози часто виходять за рамки звичайних методів бюджетного і фінансового прогнозування. Отже, фінансові дані для цілей планування іноді можуть бути недосконалими.

Робота контролера включає вказівку на слабкі місця тієї інформації, яку він надає, і визначення тих передумов, на основі яких вона побудована з тим, щоб співробітник, що використовує ці дані, знав про їхні обмеження і враховував їх.

Вимірювання та зіставлення. Цей аспект ролі контролера звичайно може бути результатом діяльності бухгалтерської системи компанії. Він полягає у вимірюванні у фіксованих термінах результатів здійснення стратегії корпорації.

Дуже часто такий процес вимірювання, аналізу відхилень і швидких коригуючих дій, визначає успіх реалізації стратегії корпорації.

Може здатися, що такий процес вимірювання-коригування є нормальним побічним продуктом постійної діяльності контролю компанії, але це не завжди так. Результати, які характеризують дану стратегію корпорації, можуть бути

розкидані по декількох відділеннях, виробничих лініях або структурних підрозділах компанії. Навпаки, потрібні результати можуть бути включені у великий сегмент звіту, де вони не будуть уявлені явно. І в тому, і іншому випадку потрібний аналіз або комбінування для того, щоб виділити потрібні результати.

Контролери виключно підходять для ролі стратегів корпорації. Виконання їх щоденних обов'язків дає їм можливість стикатися з усіма аспектами і функціями бізнесу. У кінцевому підсумку в бізнесі немає буквально нічого, щоб не впливало на фінансові наслідки, а для того щоб контролери були здатні розу-міти суть явищ, які впливають на фінансові результати, вони повинні знати функціонування бізнесу. Така база досить цінна для стратега корпорації.

За своєю професійною підготовкою контролери навчені упорядковувати ідеї і враження і формувати логічні висновки.

3. Формування цільових функцій та елементів системи логістичного контролінгу.

До основних функцій контролінгу віднесено:

- 1) формування інформаційних каналів й інформаційне забезпечення підприємства;
- 2) координація планів і діяльності;
- 3) стратегічне та оперативне управління;
- 4) контроль, ревізія та внутрішній аудит;
- 5) методологічне забезпечення та внутрішній консалтинг.

Домінуючу позицію серед переліку завдань контролінгу займають планування та бюджетування, контроль та інформаційне забезпечення, які представлені як «класичні» завдання контролінгу у повсякденній діяльності підприємств. Слід відзначити, що більшості завдань притаманні елементи аналізу. Цим підкреслюється неможливість контролінгу без фінансової аналітики.

Метою впровадження контролінгу є сприяння забезпеченню стабільної роботи підприємства, а також досягненню високого рівня прибутковості підприємства при збереженні ліквідності.

Головне завдання контролінгу – побудова на підприємстві ефективної системи прийняття, реалізації, контролю і аналізу управлінських рішень і технологій управління.

Науковці *Е.Л. Попченко* та *Н.Б. Ермасова* визначають основними компонентами системи контролінгу:

- орієнтацію на ефективну роботу організації у відносно довгостроковій перспективі – філософія дохідності;
- формування організаційної структури, що орієнтована на досягнення стратегічних і тактичних цілей;
- створення інформаційної системи, адекватної завданням цільового управління;

· розподіл завдань контролінгу на цикли, що забезпечує інтерактивність планування, контролю, виконання та прийняття рішень.

Як специфічні принципи контролінгу виокремлюють: використання єдиних планово-облікових одиниць виміру в плануванні та обліку; оцінка результатів діяльності структурних підрозділів; комплексність використання інформації; бюджетний і нормативний контроль за витратами. Ці ж автори відзначають, що контролінг як система являє собою цілеорієнтовану сукупність процесів планування, контролю та регулювання, між якими існують специфічні зв'язки.

4. Варіанти організації служби логістичного контролінгу.

Логістична стратегія, логістичні функції і операції реалізуються за допомогою певної організаційної структури управління підприємством, під якою зазвичай розуміється сукупність елементів служби логістики (посад і структурних підрозділів) і сталих зв'язків між ними.

Служба логістики на підприємстві виконує наступні функції управління логістичною системою.

Функція 1. Формування і розвиток логістичної системи. Зміна технологій виробництва продукції, організаційної політики підприємства і умов ринку вимагають трансформації існуючої логістичної системи.

Функція 2. Визначення стратегії розвитку логістичних систем на макро- і мікрорівні. Керуючий логістичною системою на підприємстві несе відповідальність не тільки за планування і підходи до формування стратегії, а й за контроль виконання стратегічних планів.

Функція 3. Адміністрування та координація комерційних і технологічних процесів. Служба логістики повинна не тільки взаємодіяти з усіма підрозділами підприємства при управлінні наскрізним матеріальним потоком, але і взаємно координувати виконуються логістичні функції.

Функція 4. Облік специфіки управління матеріальними потоками для підприємств різних галузей промисловості і торгівлі. При формуванні логістичної системи підприємства і розробці логістичної стратегії необхідно враховувати специфіку різних галузей в промисловості й торгівлі.

Важливим питанням формування і реалізації логістичної стратегії на підприємстві є централізація чи децентралізація функцій управління логістичною системою. Управлінська відповідальність може бути розділена між підрозділами підприємства йди сконцентрована в єдину службу логістики.

В останні десятиліття спостерігається тенденція до централізації функцій управління матеріальними потоками па підприємстві або в ланцюзі постачань. Такий підхід дозволяє усунути міжфункціональні конфлікти між підрозділами підприємства. Крім того, централізація забезпечує переваги при консолідації відвантажень і ефективний аналіз логістичних витрат. Ступінь централізації залежить від асортименту продукції і ринкового середовища, в якому функціонує підприємство.

Логістична служба здійснює координацію наступних функцій логістики:

транспортування; управління запасами; управління складським господарством підприємства; закупівлі; логістичний сервіс.

При децентралізації всі рішення, пов'язані з управлінням матеріальними потоками, приймаються на рівні підрозділів або філій підприємства.

Аналіз логістичних систем показує, що не існує універсальної або ідеальної моделі, застосовної на всіх підприємствах. Тому при впровадженні логістичного підходу необхідно оцінити існуючу структуру підприємства, його зовнішнє оточення, а потім прийняти рішення про організаційну структуру служби логістики.

Таким чином, посилення конкуренції на ринку товарів і послуг призводить до зростання швидкості руху матеріальних потоків, а також збільшення інтенсивності і складності інформаційних потоків. Наслідком цих тенденцій є збільшення нестійкості систем руху товару, тому необхідна інтеграція підрозділів підприємства між собою, а також підприємства з постачальниками, комерційними і логістичними посередниками, кінцевими споживачам.

5. Механізм впровадження системи логістичного контролінгу в структуру управління підприємством.

Ринкова економіка вимагає нових підходів до управління підприємством, на перший план виходять критерії ефективності, підвищуються вимоги до гнучкості управління. Контролінг, як новий напрям у практиці сучасного управління підприємством переводить його на якісно новий рівень, об'єднуючи, координуючи та направляючи діяльність всіх служб і підрозділів підприємства на досягнення запланованої мети. У загальному вигляді специфічна мета діяльності служби контролінгу полягає у забезпеченні ефективності системи управління шляхом інформаційної та аналітичної підтримки керівників усіх рівнів у процесі прийняття ними управлінських рішень, направлених на забезпечення досягнення основних цілей підприємства. Ця підтримка здійснюється за допомогою спеціальних методів фінансового обліку, аналізу і розрахунку співвідношення затрат-надходжень, контролю за системою управління, виявлення й аналізу причин відхилень фактичних результатів від плану. Служба контролінгу підприємства працює у тісному контакті з бухгалтерією, фінансовим та планово-економічним відділами і може бути віднесена до складу фінансово-економічних служб підприємства. Об'єктом контролінгу стає все підприємство, його системи управління, виробництва і маркетингу.

Система контролінгу і його інструментарій своєчасно сигналізують, коли виникають негативні відхилення у виробництві та своєчасно дозволяють вжити заходів, що їм протидіють. Завдяки цьому контроль і управління переходять на більш високий щабель розвитку, підвищуючи ступінь відповідальності кожного окремого працівника. Прагнення до підвищення ролі самоконтролю і самоврядування змінюють взаємовідносини між працівниками підприємства, сприяють кращому взаєморозумінню між ними. Важливу роль служба

контролінгу відіграє у розвитку інноваційних процесів на підприємствах. Як показує досвід розвинених країн, процеси створення та впровадження нової продукції, техніки, технології ефективно контролюються і управляються службами контролінгу інноваційних підприємств.

Система контролінгу є своєрідним механізмом саморегулювання на підприємстві, що забезпечує зворотний зв'язок у контурі управління.

Мета спеціалізованих служб контролінгу залежить від цілей підприємства, його стратегії і тактики щодо збереження стабільності та подальшого розвитку.

Значимість впровадження системи контролінгу для забезпечення ефективного управління підприємством обумовлюється рядом факторів: значним збільшенням масштабів виробництва, зрушеннями в економіці держави, непередбачуваністю і нестабільністю зовнішнього середовища тощо. Керівництву підприємств доводиться приймати рішення, виходячи зі значної кількості інформації, яку часом просто неможливо в повній мірі та у потрібні терміни правильно інтерпретувати. Вирішенню цієї проблеми допомагає служба контролінгу, оскільки вона забезпечує керівників необхідною аналітикою, що відноситься безпосередньо до проблеми, яку менеджеру належить вирішити.

Налагоджена робота служби контролінгу виступає важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства, оскільки дозволяє вирішувати у сукупності цілий ряд питань: стабільність бізнесу і його фінансів, антикризові заходи, виявлення та приведення в дію наявних внутрішніх резервів, оперативне та ефективне впровадження інновацій, реалізація місії, стратегії розвитку підприємства та багато інших.

Створення служби контролінгу на підприємстві здійснюється в три етапи:

1. **Етап підготовки** включає в себе вивчення організаційної структури підприємства, наявної фінансово-економічної документації, всієї звітності, що стосується виробничих аспектів діяльності підприємства.

2. Після підготовчого етапу здійснюється **етап впровадження** системи контролінгу, в процесі якого проводиться опрацювання всіх основних моментів здійснення операцій з контролінгу у кожному підрозділі підприємства. Служба контролінгу повинна постійно отримувати від відділів всю необхідну інформацію, обробляти, аналізувати, висувати пропозиції та направляти їх керівництву для прийняття управлінських рішень.

3. **Етап автоматизації** дій служби контролінгу включає в себе поширення можливостей автоматичного збору і обробки інформації на всіх етапах виробничого процесу. Збір аналітичної інформації повинен бути максимально автоматизований, щоб попередити можливі непорозуміння, помилки та зловживання. Особлива увага на цьому етапі надається процесам розробки і вдосконалення систем діагностики, інформаційно-аналітичної і методологічної підтримки інвестиційних та інноваційних проектів.

Впровадження системи контролінгу на підприємстві – досить складний процес, якій вимагає зміни звичних систем управління, підвищення культури та організаційної поведінки працівників. Якщо керівництво підприємства не

зацікавлене у реалізації даних процесів, зміни не відбудуться, а можливості контролінгу для отримання позитивних результатів будуть втрачені.

Процес впровадження системи контролінгу може бути загальмований такими двома групами факторів: недосконалість прийнятої моделі контролювання і соціально-психологічні чинники. Для усунення негативного впливу соціально-психологічних факторів необхідно організувати постійне навчання, підвищення знань і кваліфікації співробітників і лише потім вводити нові методи управління. Окремі керівники можуть виступати проти нових, незнайомих ним методів контролю. Тому, перш за все, необхідно залучити й заручитися підтримкою досвідчених співробітників, запровадити систему стимулювання.