

# Система контроллинга как инструмент эффективного управления предприятием

Клуб Финансовых директоров  
Летняя сессия  
г. Киев, 6-7 июня 2008 г.



План доклада:

I. Эволюция роли и задач контроллера в компании

II. Эффективный финансовый контроллинг - средство повышения финансовой прозрачности бизнеса

III. Построение системы контроллинга в компании

IV. Стратегический и оперативный контроллинг

V. Профиль требований к финансовому контроллеру компании

# Что хотят акционеры???

## Схема компании



## Задачи

- Организовать процессы регулярного планирования, учета, контроля, анализа и предоставления отчетности по бизнесам
- Стандартизация процедур управления и контроля в бизнесах
- Информирование акционеров о состоянии компании и достижении поставленных целей
- Координация бизнесов и подразделений компаний по достижению поставленных оперативных и стратегических

# Решение акционеров создать в компании службу контроллинга



# Контроллинг – поставщик информации для руководства



# Философия контроллинга

**Н.В.** Контроллинг – ориентирован на эффективное использование ресурсов и развитие компании в долгосрочной перспективе

§§ 1. Менеджмент компании должен перейти от жестко репрессивных действий в отношении персонала к менеджменту «бархатных рукавиц»

§§ 2. Приоритет роста эффективности и стоимости бизнеса в долгосрочной перспективе над ростом текущих показателей

§§ 3. Риски от мероприятий по обеспечению роста эффективности и стоимости компании не должны превышать реально допустимые

# Разграничение сферы ответственности

**Руководитель  
компании (бизнеса)  
отвечает за  
результаты ее  
деятельности**

Контролинг в компании  
отвечает за  
предоставление  
объективной  
информации руководству  
о ее деятельности и лишь  
подготовку принятия  
решений

# **Какую пользу должна получить компания от работы службы контроллинга**

- Быстрая адаптация стратегических целей бизнеса к изменению условий внешней среды**
- Согласование оперативных планов со стратегическими**
- Координация оперативных планов для достижения стратегических целей компании**
- Своевременная информационная поддержка для менеджеров по принятию решений**
- Оперативный контроль за исполнением планов и решений**
- Адаптация организационной структуры управления бизнесом от изменяющихся условий на рынке**

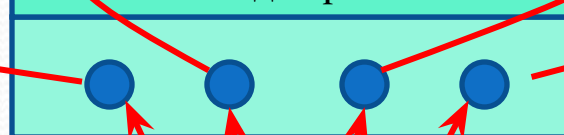


# Традиционная схема управления бизнесом

## бизнесом

Генеральная цель компании

Видение целей компании менеджерами

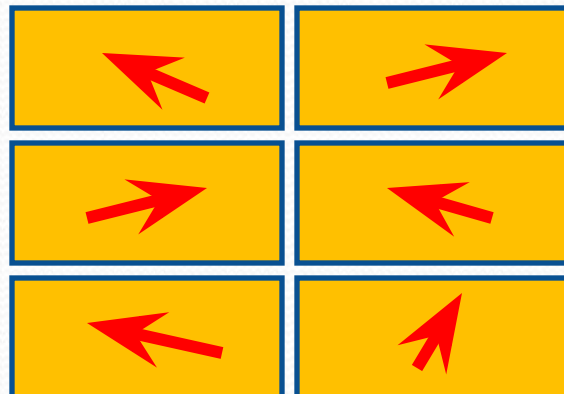


Стратегический менеджмент

ТОП-МЕНЕДЖМЕНТ

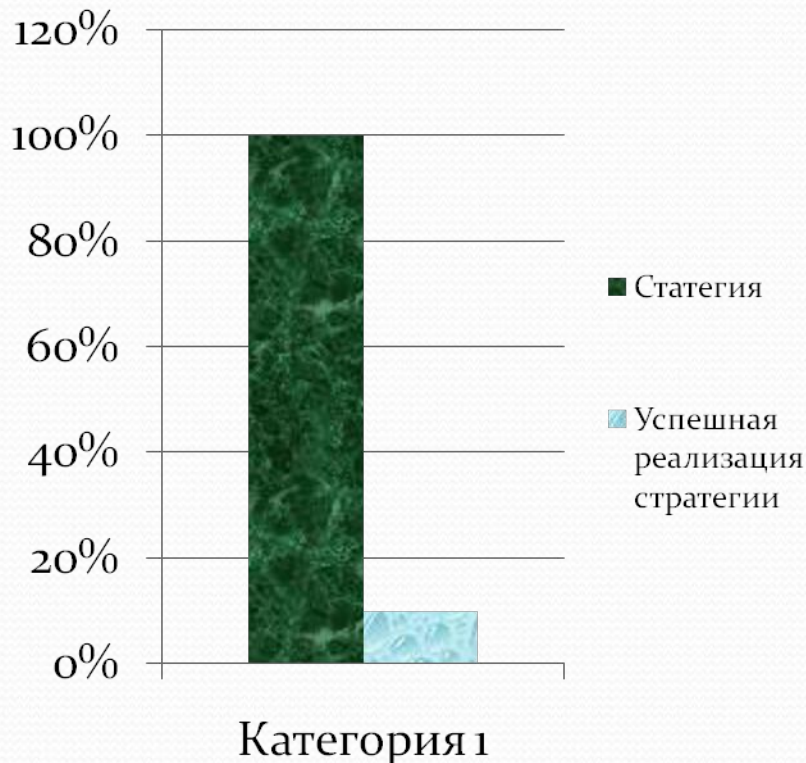
Подразделения компании

Оперативный менеджмент



# Стратегия и бизнес – согласие или противоречие:

## Успешность реализации стратегии



## Препятствия для успешной реализации стратегии

**Понимание:** только 5-7%

сотрудников понимают стратегию компании т.е. слабо развиты коммуникации

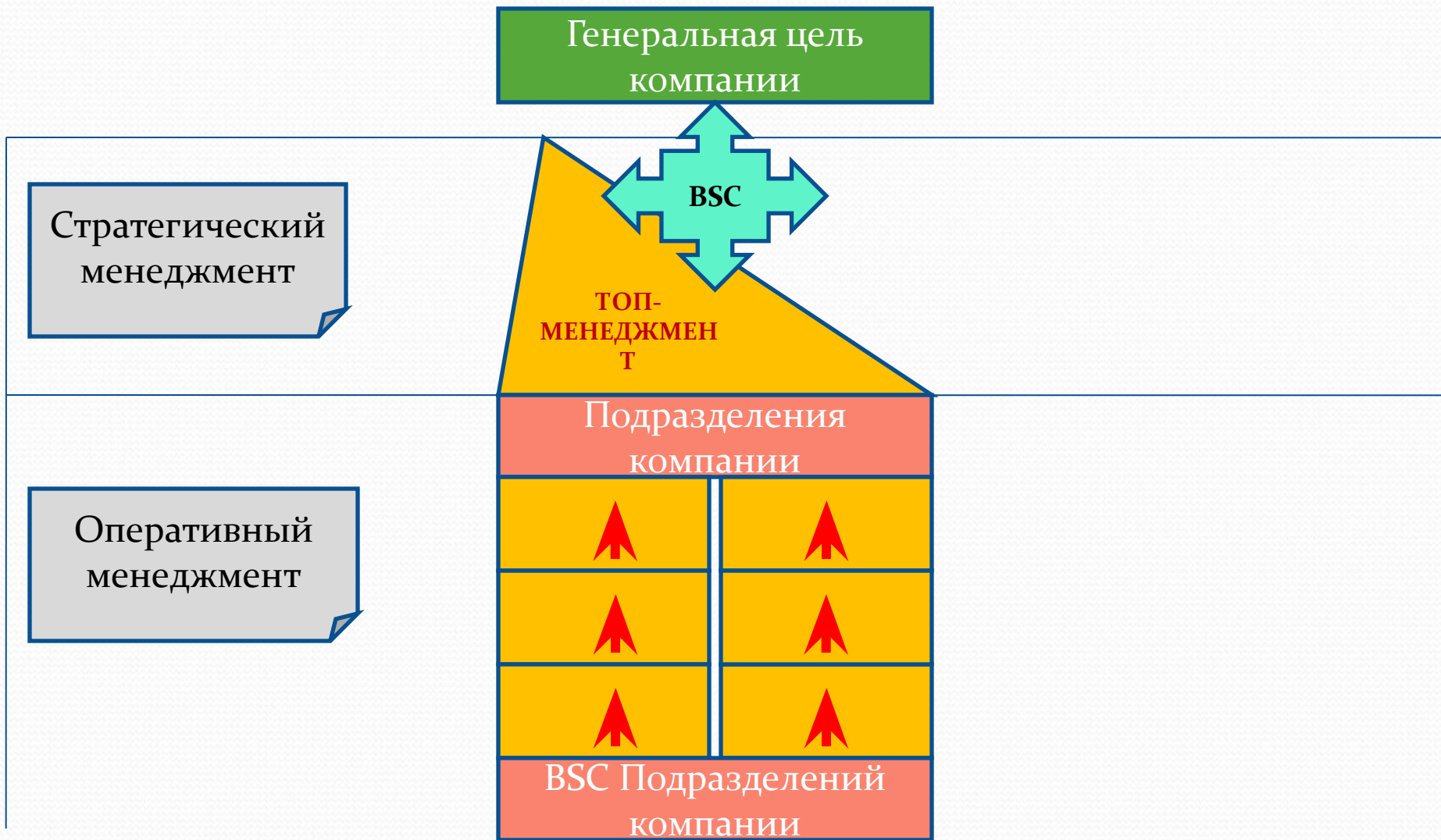
**Мотивация:** только 25%

менеджеров мотивированы на достижение стратегических задач

**Внимание:** топ-менеджеры посвящают вопросам стратегии менее 1 часа в месяц

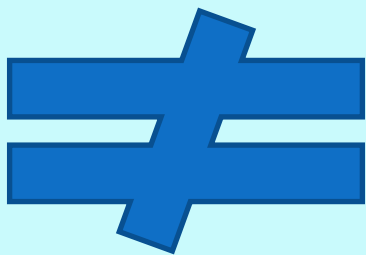
**Ресурсы:** более 60% ресурсов компании не связано со стратегией

# Управления бизнесом в концепции контроллинга



# Эффект от внедрения контроллинга

Эффект



моментальному  
снижению затрат и  
росту экономической  
эффективности  
компании

Эффект

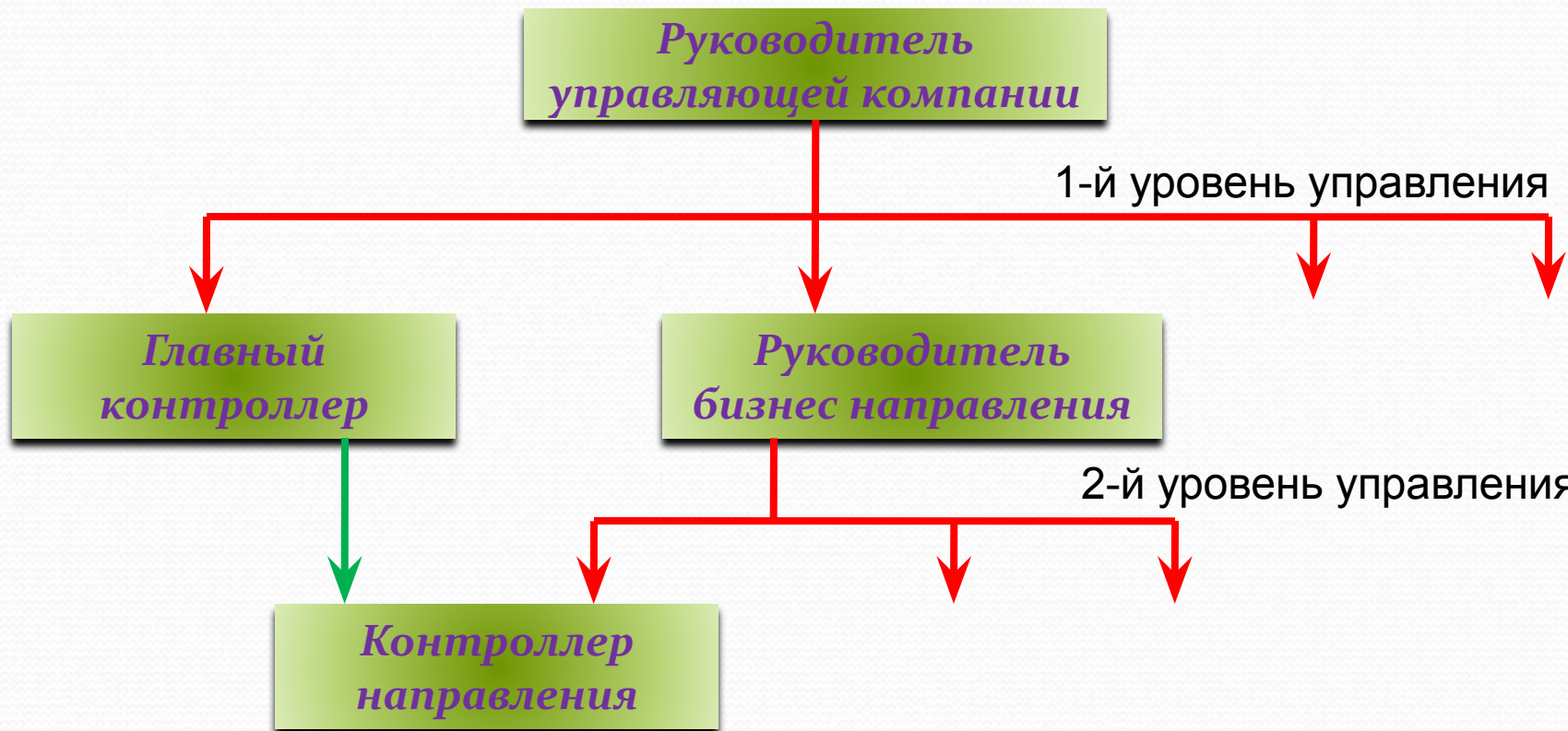


разработке технологии  
эффективного управления,  
для обеспечения и  
координации управленческой  
деятельности по постановке и  
достижению стратегических и  
оперативных целей компании

# **На какие вопросы нужно ответить перед началом запуска проекта**

- Будет ли служба контроллинга входить в состав какой-либо из служб или будет самостоятельной**
- Где в организационной структуре компании акционеры и/или менеджмент видят место службы контроллинга**
- Будет ли служба контроллинга подчиняться CEO, CFO или руководителю бизнес - направления**
- Какова степень централизации и децентрализации функций контроллинга в структурных подразделениях**
- Как выстроить соподчиненность службы контроллинга по отношению к главному**

# Схема построения службы контроллинга в группе компаний



→ функциональное подчинение

→ Линейное подчинение

# Этапы внедрения контроллинга в компании

Принятие решения акционерами или топ – менеджментом о запуске проекта

Диагностика существующей системы управления (как есть)

Разработка концепции «идеальной» системы управления (как должно быть)

Старт контроллинга в компании

Вхождение контроллинга в регулярную практику работы компании

Упрочение позиций службы контроллинга внутри компании

Рост объема функций и значимости службы контроллинга в компании

1-й год

2-й год

3-й год

4-й год

5-й год

# ***Когда контроллинг внедряют в компании преждевременно***

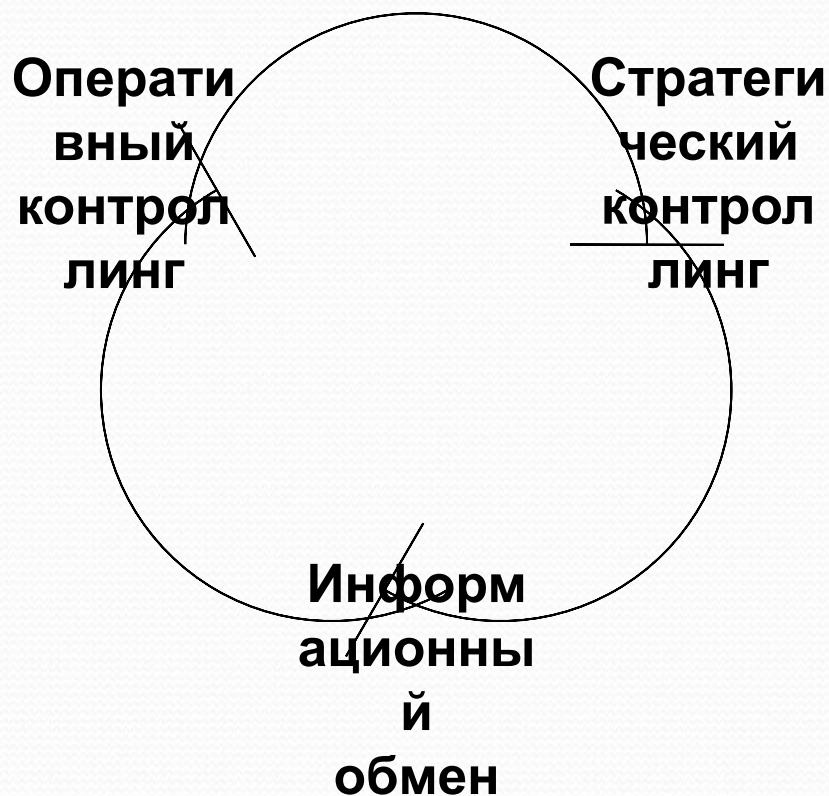
- Собственники или первые руководители не пришли к необходимости создания службы контроллинга**
- Если руководство компании при принятии управленческих решений основывает свои выводы не на основании отчетов, а только повинуюсь интуиции**
- Если компанией правит «монарх-диктатор», который «все знает» и единолично принимает все решения**
- Если менеджмент компании боится контроллинга в компании, который сможет выявить его неэффективную работу**
- Когда намечается изменение структуры бизнеса или его продажа**



# **Возможные ошибки в работе системы контроллинга компании**

- Службой контроллинга ведется целенаправленный поиск ошибок руководителей отделов, департаментов или направлений**
- Служба контроллинга занимает низкое положение в служебной иерархии компании**
- Отчеты контроллера содержат много подробностей и излишней не существенной информации**
- Желание контролировать одновременно множество показателей деятельности компании**
- Отсутствие в компании регламентирующих ее финансово-хозяйственную деятельность документов**
- Внедрение контроллинга по технологии «снизу-вверх»**
- Недостаточная квалификация пользователей информации, предоставляемой службой контроллинга**

# Взаимодействие оперативного и стратегического контроллинга



# Как добиться эффективности оперативного контроллинга

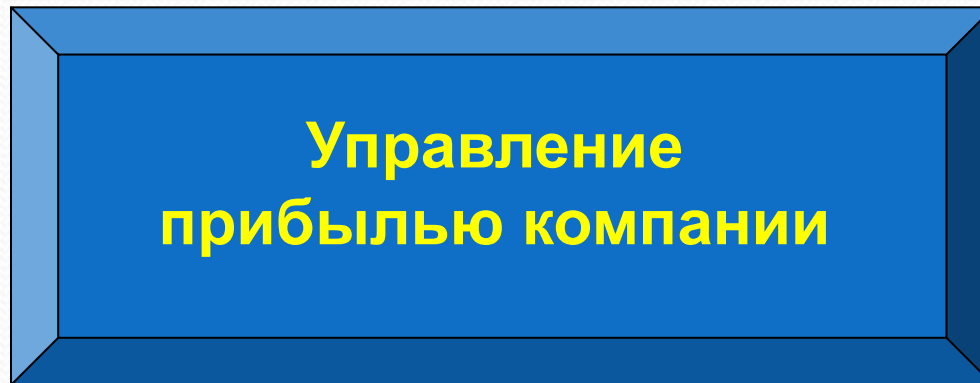
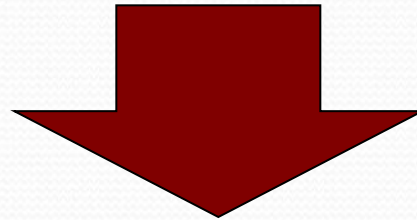
Управленческие решения требуют от работы системы контроллинга:

1. Своевременной подготовки информации
2. Предоставление информации менеджменту

Методы оперативного контроллинга:

1. Планирование – согласование целей компании
2. Контроль – сравнение факта и плана с обязательным анализом отклонений
3. Управление – проведение мероприятий по корректировке

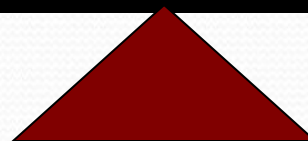
# *Основная задача оперативного контроллинга*



**Повышение рентабельности**



**Обеспечение ликвидности**



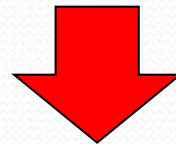
# *Какие цели у оперативного контроллинга*

- **Установление показателя доходности капитала**
- **Повышение рентабельности оборота**
- **Ограничение ликвидности**
- **Повышение оборачиваемости товарных запасов**
- **Сокращение финансового цикла**
- **Установление оборота на 1 сотрудника**

# Инструменты оперативного контроллинга

Использование лучших инструментов анализа:

**ABC анализ**, **Анализ порога безубыточности**,  
**Калькулирование себестоимости**, **Анализ узких мест**, **Расчет рентабельности**, **Анализ скидков**, **Анализ эффективности каналов сбыта**, **Функционально – стоимостной анализ**, **Анализ XYZ**



Обеспечивает эффективность контроллинга и предоставляет менеджерам оперативную информацию и базу для принятия стратегических решений в бизнесе

# **Основные задачи стратегического контроллинга**

**Стратегический контроллинг – это успешное существование Вашей компании в будущем!!!**

**Для успешной реализации:**

- Определяем возможности и риски компании**
- Ищем развитие новых потенциалов успеха**
- Определяем ранние проблемы бизнеса**
- Производим бенчмаркетинг**
- Разрабатываем новую стратегию компании**

# Как могут выглядеть стратегические цели Вашего бизнеса:

- Освоение новых рынков
- Разработка новых продуктов
- Расширение мощностей
- Использование «ноу-хау»
- Расширение рыночных сегментов
- Поиск новых каналов сбыта
- Систематическое обучение персонала
- Привлечение дополнительных капиталов



# *Из чего сделан стратегический контроллинг?*

- Система сбалансированных показателей
- Анализ сильных и слабых сторон бизнеса
- Управление стоимостью бизнеса
- Управление жизненным циклом продукта
- Установление новых стандартов деятельности
- Выбор производить самим или аутсорсинг
- Анализ конкурентных позиций бизнеса
- Анализ портфеля продукции
- Управление качеством

# Сцилла и Харибда

## контроллинга

### Стратегический контролинг

#### Задачи:

Консультации для собственников и менеджеров по вопросам выработки стратегии, стратегических целей и направлений деятельности, предоставление информации для принятия стратегических решений

#### Горизонт применения:

Жестких временных рамок нет (средне- и долгосрочный период)

### Оперативный контролинг

#### Задачи:

Оказание помощи руководителям в достижении финансовых и нефинансовых целей деятельности компании и путем краткосрочного планирования, контроля и управления с целью корректировки в случае отклонения от стратегического курса

#### Горизонт применения:

Как правило, календарный

## Функции контроллеров

Разработка систем и поддержка процессов планирования и контроля деятельности компании

Организация сбора, измерения, анализа и интерпретации плановых и отчетных данных, а также внешней и внутренней информации, прямо или косвенно связанной с видами деятельности компании

Структурирование организационных систем и бизнес-процессов

Координация и интеграция процессов управления в сфере разработок, закупок, логистики, производства, продаж, финансирования

Формирование интегрированной концепции управления предприятием и адекватной современным требованиям менеджмента инфраструктуры: рыночно ориентированных организационной структур, систем информационного обеспечения всех функциональных сфер деятельности компании

Обеспечение прозрачности, понятности и объективной интерпретации полученных результатов

# **«Ваши права» или что разрешать контроллеру в компании?**

- Право на получение информации от руководителей и сотрудников компании, необходимой для выполнения контроллером своих обязанностей**
- Право взаимодействовать с другими предприятиями и службами по вопросам, входящим в компетенцию службы**
- Право давать обязательные для подразделений указания по методике планирования, учета и анализа**
- Право вносить предложения руководству о поощрении работников за улучшение финансово-**

# **За что в ответе контроллер компании?**

- ❑ Правильно применять методы, методики и инструменты, позволяющие судить о достоверном положении дел в компании и ее подразделениях**
- ❑ Своевременно выполнять процедуры и установленные в компании регламенты**
- ❑ Не разглашать конфиденциальную информацию о деятельности компании**
- ❑ Осторожно использовать полученную информацию о действиях сотрудников компании**
- ❑ За невыполнение своих обязанностей и не использование прав согласно должностной инструкции**



**СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!!!**

**Ответы на Ваши вопросы**