

# Контроллинг как инструмент управления финансовым результатом

- Терминология
- Примеры
- Контроллинг – продукт на продажу
- В чем предназначение финансистов?
- Кто должен бороться за эффективность компании?
- Контроллинг и внутренний аудит
- Контроллинг как идеология экспансии финансистов

# О терминах

- «Контроллинг - ориентированная на достижение целей ... система информационно-аналитической ... поддержки руководителей ...» (С.Фалько и др.,)
- В статье «Сущность и содержание контроллинга...» приведено 30 определений этого термина
- «Истинного» контроллинга не существует
- Обсуждение этой концепции затрагивает ряд практических вопросов финансового и общего менеджмента компаний

# Примеры реального контроллинга: «чисто русский» вариант

- Инициатива и контроль собственника
- Прямой контакт «собственник – рядовой экономист»
- Экономисты отвечают за все и, главное, за эффективность
- Новый собственник – иностранная компания – удивлена подобной широтой функционала финансово-экономической службы

# Пример: российская публичная компания

- Инициатива проявлена на дивизиональном уровне: пилотный эксперимент
- Определены группы факторов, влияющих на EBITDA
- Каждый владелец группы факторов вместе с прикрепленным к нему экономистом замотивированы на соответствующий KPI
- Запущены управленческие и информационные процедуры поддержки системы
- Весь проект был инициирован финансистами для повышения значимости финансовой службы

# Пример: российская дочка транснациональной корпорации

- Инициатива испанской штаб-квартиры
- Серьезный и длительный проект с привлечением консультантов
- Регулярные сборы национальных проджект-менеджеров в центре управления проектом для выработки единой схемы бизнес-процесса, т.е. параллельно шла их оптимизация
- Полное единообразие для всех предприятий группы в различных странах
- Увязка с детальным бюджетированием
- Функция поддержки системы контроллинга была выведена за рамки финансовой службы

# Инструменты контроллинга

- Отчетность (в т.ч. IFRS)
- Управление стоимостью компании
- Balanced Scorecard
- Activity-based management
- Activity-based costing
- Activity- and zero-based budgeting
- Управление рисками и изменениями
- Customer relationship management

(П.Лебедев. Контроллинг – организация новых финансов.)

# Вокруг контроллинга

- С.Фалько предостерегает от внедрения контроллинга снизу
- Анализ практических примеров показывает, что в службу контроллинга переименовывают финансово-экономическую службу с уже известными инструментами
- Смысл контроллинга - в большем проникновении аналитиков в операционную деятельность
- Недаром С.Фалько предостерегает контроллеров и от концентрации на выявлении ошибок операционных менеджеров, чтобы не портить отношения

# Контроллинг – внутренний продукт от финансистов

- Проекты внедрения контроллинга часто рождаются из стремления повысить собственную значимость
- Появляется возможность наглядно и неконфликтно демонстрировать свою практическую полезность
- Большая вовлеченность финансистов в операционную деятельность позволяет создать базу для бонусов

# Функции финансовой службы: узкое (традиционное) понимание

- Управленческие структуры «западного» типа: core functions - «бюджет/отчет» и «кредит/платеж»
- Антагонизм с остальными подразделениями
- «Финансовый директор» №4-2006: ФД управляет затратами косвенно, через бюджеты и платежный календарь
- Ответственность за повышение эффективности возлагается на не-финансовые службы (strategy and development, management model и т.п.)

# Пример структуры, финский холдинг - 7 стран, €1.5bln

Vice-President, Finance&Administration

- Finance (бюджет/отчет)
- Management model (проекты повышения эффективности, ASTE-project – см.далее)
- Legal
- HR
- Administration

# Функции финансовой службы: широкое понимание

- Кто должен заниматься реинжинирингом бизнес-процессов и всего бизнеса, внедрять Balanced Scorecard и т.п.?
- Степень операционной активности финансистов в развивающейся компании определяется личными амбициями. Почему бы и нет?
- Т.е. можно взять на себя больше ответственности под предлогом того, чтобы не умножать число топ-менеджеров

# Оперативный контроллинг

- Ориентирован на контроль доходов и расходов, поступлений и выплат через инструменты бюджета и KPI
- Реализован чаще всего именно этот вариант контроллинга
- Потенциал роста эффективности - до 3% в год (на 1 бюджетный цикл), так как работа ведется со вторичными факторами, лишь косвенно влияющими на эффективность

# Стратегический контроллинг

- Организация рабочих мест и бизнес-процессов позволяет добиться роста эффективности на 15-30%
- Инновации могут повысить эффективность на 50-75%
- Понятно, что эти оценки стоит рассматривать прежде всего с точки зрения отношения друг к другу

# ASTE-project: цели

- Определить «точки приложения усилий» в совершенствовании бизнес-процессов
- Найти «лучшие практики»
- Внедрить и измерить результат
- Укрепить доверие между штаб-квартирой и подразделениями на местах

# ASTE: этап анализа, 2 месяца, от 70 идей до 16 целей

## Отношения с клиентами

- Выделение ключевых клиентов
- Облегчение самообслуживания
- Упрощение политики цен и скидок
- Развитие продажи услуг
- Определение ответственных за отношения с клиентами
- Развитие интернет-поддержки

## Эффективность бизнес-процессов

- Централизация информации по ТЗ
- Категорийный менеджмент
- Улучшение логистического сервиса
- Улучшение процесса заказа товара
- Улучшение входящей логистики
- Сверхнормативные запасы
- Обработка счетов
- Модель BSC для магазинов
- Управление загрузкой персонала
- Управление изменениями

# ASTE: пилотные проекты в 2 магазинах, 4 месяца

Результаты:

1. Достигнута существенная экономия на товарном запасе и трудозатратах.
2. Seriously укреплено взаимодействие между штабом и магазинами.
3. Осознана критическая важность подобного взаимодействия.
4. Уточнена технология внедрения улучшений (от видения к планированию, коммуникации, учебные материалы, обратная связь, анализ результатов)

Третий этап – «развертывание» - был рассчитан на 3 года.

# Пример: системный подход к повышению операционной эффективности розницы

([www.mckinsey.com/russianquarterly/articles/Retail/Retail\\_05.aspx](http://www.mckinsey.com/russianquarterly/articles/Retail/Retail_05.aspx))

- Межфункциональный подход: анализ всей цепочки, «стройное производство», критические пороги
- «Снизу-вверх»: информирование об издержках, поощрение новаторов
- Бенчмаркинг, в т.ч. внутренний

# Программы управления накладными расходами

([www.mckinsey.com/russianquarterly/articles/issue17/09\\_0207.aspx](http://www.mckinsey.com/russianquarterly/articles/issue17/09_0207.aspx))

## Причины неудач программ

- Деморализуют коллектив
- Противоречат стремлению к расширению
- Не совпадают с экономическими циклами
- Менее приоритетны по сравнению с операционными программами
- Не проводятся на долговременной основе
- Неудачи и неверные решения ослабляют решимость

## Основные этапы:

1. Какие внутренние компетенции соответствуют стратегии фирмы?
2. Как снизить спрос на услуги офиса?
  - Сокращать уровни управления
  - Сокращать время и объем «услуг»
  - Менять психологию на всех уровнях
3. Повышение эффективности офиса – решить:
  - Кто и где работает: укрупнение, перестройка, аутсорсинг
  - Затем как: функционально-стоимостной анализ, оптимизация бизнес-процессов

# Пример: энергосбережение как инструмент финансового директора

- По данным многочисленных исследований, средний срок окупаемости инвестиций в энергосбережение в РФ составляет 2 года,
- Средний потенциал снижения энергозатрат 20-30%
- Барьеры: плохое внутрифирменное взаимодействие, плохая осведомленность о конкретных технических решениях и о возможностях финансирования
- Кто из топ-менеджеров должен взять на себя инициативу?

# Контроллинг и внутренний аудит

- Внутренний аудит является деятельностью по предоставлению независимых и объективных гарантий и консультаций, направленных на совершенствование деятельности организации. Внутренний аудит помогает организации достичь поставленные цели, используя систематизированный и последовательный подход к оценке и повышению эффективности процессов управления рисками, контроля и корпоративного управления (Institute of Internal Auditors)

# Эффект от внедрения системы внутреннего аудита (СВА)

- Интегральный эффект: 2-5% выручки
- Финансы: 0.2-1% финансового потока
- Продажи: 1-5% выручки
- Закупки: 5-10% стоимости закупок
- Производство: 3-5% расходов
- Инвестиции: 8-20% общего объема инвестиций и ремонтов
- Персонал: до 25% ФОТ

(Р.Макеев. «Постановка систем внутреннего контроля. От проверок отчетности к эффективности бизнеса», 2008)

# Когда надо внедрять СВА?

Когда совпадают следующие факторы

- Годовой объем не менее 3-4 млрд.руб.
- Территориальная удаленность обособленных подразделений
- Относительно сложный бизнес (большой ассортимент, производство сложнее «отверточного»)

(Р.Макеев. «Постановка систем внутреннего контроля...» )

# Контроллинг – идеология амбициозных финансистов (выводы)

- Как всегда в менеджменте, нет смысла привязываться к терминам и концепциям
- Но можно использовать контроллинг как платформу для того, чтобы расширить влияние в компании тех людей, которые сочетают в себе навыки экономического анализа и готовность участвовать в управлении
- Очевидно, что эти люди должны быть объединены идеологией и единым функциональным руководством

# Как может выглядеть набор функций службы контроллинга и финансов

## Традиционные функции

- Бухгалтерский учет
- Внешняя отчетность
- Казначейские операции
- Кредитный контроль

## Контроллинг

- Оперативный контроллинг (многообразный управленческий учет)
- Программы: операционная эффективность
- Программы: накладные расходы
- Экономика инвестиций
- Экономика инноваций

# ССЫЛКИ

- Объединение контроллеров <http://controlling.ru/>
- Институт внутренних аудиторов <http://www.iaa-ru.ru/>
- Контроллинг – национальные особенности. С.Г.Фалько и др. <http://www.intelcont.ru/article9.html>
- Сущность и содержание контроллинга в промышленных организациях. Полозова А.Н., Евсеева С.В. <http://lerc.ru/?part=bulletin&art=28&page=4>
- Контроллинг – организация «новых финансов». П. Лебедев. [http://www.iteam.ru/publications/finances/section\\_50/article\\_3359/](http://www.iteam.ru/publications/finances/section_50/article_3359/)
- Каталог статей <http://www.gaap.ru/biblio/mngacc/controling/>

# Литература

- Контроллинг для руководителей и специалистов. С.Г.Фалько. 2008 (больше концептуального обсуждения)
- Контроллинг. А.М.Карминский, С.Г.Фалько, А.А.Жевага, Н.Ю.Иванова. 2009 (больше методологии).

# Спасибо за внимание!

Николай Захаров, АССА,  
исполнительный директор ООО  
«ГринДрайвер»

+7 911 925 20 30

[nzakharov@gr-driver.com](mailto:nzakharov@gr-driver.com)

[www.gr-driver.com](http://www.gr-driver.com)