

КОНТРОЛЛИНГ

ИЛИ

**Реализация концепций
финансового менеджмента**

Преподаватель:

ассистент кафедры Финансового менеджмента

Лаенко Ольга Андреевна



Тема 1. Сущность контроллинга



Вопросы темы:

1. Сущность, содержание и модели контроллинга
 2. Функции, задачи и концепция контроллинга
 3. Организация службы контроллинга на предприятиях
-

Вопрос 1

Сущность, содержание и модели
контроллинга

Контролинг

- **с точки зрения экономической науки** - особая сфера экономических отношений по системному управлению хозяйствующим субъектом для достижения стратегических и тактических целей его развития.
- **как функция управления** - обособленное направление финансового менеджмента на предприятии, связанное с разработкой и реализацией стратегических и оперативных планов, на основе особых систем контроля и информации.

США

Термин контроллинг появился в 1880 г.

Экономический кризис 30-х гг. XX века привел к пониманию необходимости введения элементов контроллинга

Германия

Впервые контроллинг был введен в 80-х гг. XX столетия, когда по стране прокатилась волна банкротств по причинам:

- несовершенное соотношение между собственным и заемным капиталом;
 - недостаточная ориентация предприятий на рыночные условия;
 - недостаточный контроль банка за заемщиками;
 - недостатки в ведении бухучета предприятиями;
 - др.
-

Причины внедрения контроллинга в 80-90-х гг. XX века

- концептуальные изменения в подходах к управлению бизнесом;
 - эволюция функций управления (изменение функций управления, объектов управления и структуры бизнеса)
-

Американская модель контроллинга



Немецкая модель контроллинга

Контроллинг

```
graph TD; A[Контроллинг] --- B[Планирование]; A --- C[Информационный менеджмент]; A --- D[Специальные задачи (оценка инвестиций)]; A --- E[Внутренний учет];
```




Планирование

Информационный менеджмент

Специальные задачи (оценка инвестиций)

Внутренний учет

Современный контроллинг

- *Одна из главных причин внедрения контроллинга на российских предприятиях – необходимость в системной интеграции различных аспектов управления бизнес-процессами.*
- *Контроллинг обеспечивает методическую и инструментальную базу для поддержки основных функций управления:*
 -  планирование;
 -  координация;
 -  информационное обеспечение.

Кто может заменить контроллера ?

- бухгалтерия
- финансовый отдел (сектор планово-экономической работы, банковских и кассовых операций, расчетный сектор)
- плановый отдел
- внутренний ревизор
- внешний управляющий

Вопрос 2

Функции, задачи и концепция
контроллинга

Концепция контроллинга

■ философия доходности-

ориентация на эффективную работу предприятия в долгосрочной перспективе:

- понимание контроля издержек и путей повышения рентабельности;
- приоритет рентабельности деятельности над объемными показателями;
- устойчивый рост стоимости предприятия в долгосрочной перспективе;
- принятие приемлемого уровня рисков;
- синхронизация личных целей и целей предприятия;
- стимулирование работников и пр.

Концепция контроллинга

- **структура бизнеса**

ориентирована на достижение стратегических и тактических целей

В структура бизнеса должны выделяться Центры ответственности (ЦО) :

- центры прибыли;
 - центры затрат;
 - сервис-центры.
-

Концепция контроллинга

- **эффективная информационная система**

обеспечивает сбор, обработку и предоставление руководству существенной для принятия управленческих решений аналитической информации.

Концепция контроллинга

- **цикличность задач контроллинга:**
 - планирование;
 - получение результата;
 - сравнение плана и факта;
 - выработка корректирующих решений.
-

Задачи контроллинга

- поддержка процесса планирования,
 - контроль за реализацией планов,
 - информационно-аналитическое обеспечение руководства предприятия,
 - специальные задачи
-

Задачи контроллинга

1. Поддержка процесса планирования

- формирование и развитие системы комплексного планирования;
- разработка методов планирования;
- определение необходимой для планирования информации, источников информации, путей ее получения.

Задачи контроллинга

2. Контроль за реализацией планов

- подбор и разработка методов учета, критериев для оценки деятельности предприятия и его подразделений;
- разработка методов ведения контроля, определение его мест и объемов;
- разработка контрольных документов с фиксацией сроков контроля и содержания контрольных операций;
- сопоставление фактических и плановых характеристик и выявление степени достижения поставленной цели;
- анализ отклонений с выяснением причин их появления;
- выработка предложений по уменьшению отклонений.

Задачи контроллинга

3. Информационно-аналитическое обеспечение руководства

- создание системы сбора и обработки информации, существенной для принятия управленческих решений на разных уровнях руководства;
- разработка и поддержание системы ведения внутреннего учета информации о протекании процессов на предприятии;
- разработка «архитектуры» информационной системы;
- стандартизация информационных носителей и каналов;
- предоставление данных, позволяющих осуществлять контроль и управление организацией;
- сбор и систематизация данных для принятия решений;
- разработка инструментария для планирования, контроля и принятия решений;
- консультации по выбору корректирующих мероприятий и решений;
- обеспечение экономичности функционирования информационной системы.

Задачи контроллинга

4. Специальные задачи

- сбор и анализ данных о внешней среде: рынки денег и капиталов, конъюнктура отрасли, правительственные экономические программы;
- сравнение предприятия с конкурентами;
- обоснование целесообразности слияния с другими фирмами, или открытия (закрытия) филиалов;
- проведение калькуляции для особых заказов;
- расчет эффективности инвестиционных проектов.

Участие контроллеров в экономической деятельности предприятий, %

Экономические функции	Германия	США	Франция
1. Бюджетирование	98	90	100
2. Оперативное планирование (1 мес.)	80	35	30
3. Стратегическое планирование	45	22	20
4. Внутренняя отчетность	98	90	98
5. Обоснование инвестиций	70	40	40
6. Внутренняя бухгалтерия (управл. учет)	60	90	55
7. Внешняя бухгалтерия (фин. учет)	20	95	10
8. Внешняя отчетность	35	60	20
9. Управление ликвидностью	25	55	5
10. Налоговое планирование и управление	10	55	5
11. Учет дебиторов	10	65	5
12. Страхование	5	55	1
13. Внутренняя ревизия	5	15	20
14. Обработка информации	10	45	15

Вопрос 3

Организация службы контроллинга на
предприятиях

Служба контроллинга создается в следующих вариантах

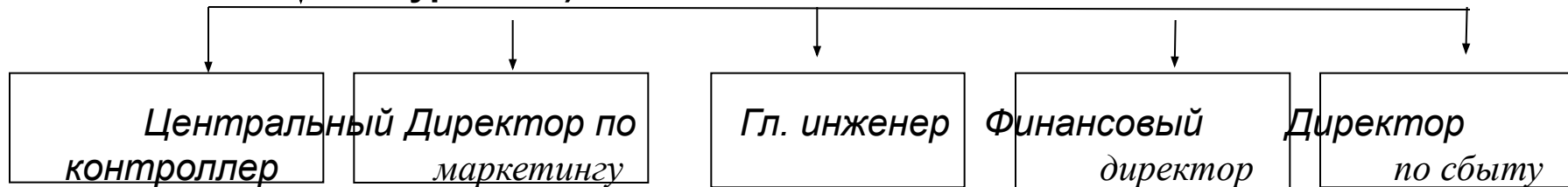
№ 1.

Контроллер направления деятельности дисциплинарно подчинен *линейному руководителю*, а функционально – *вышестоящему контроллеру*.

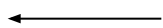
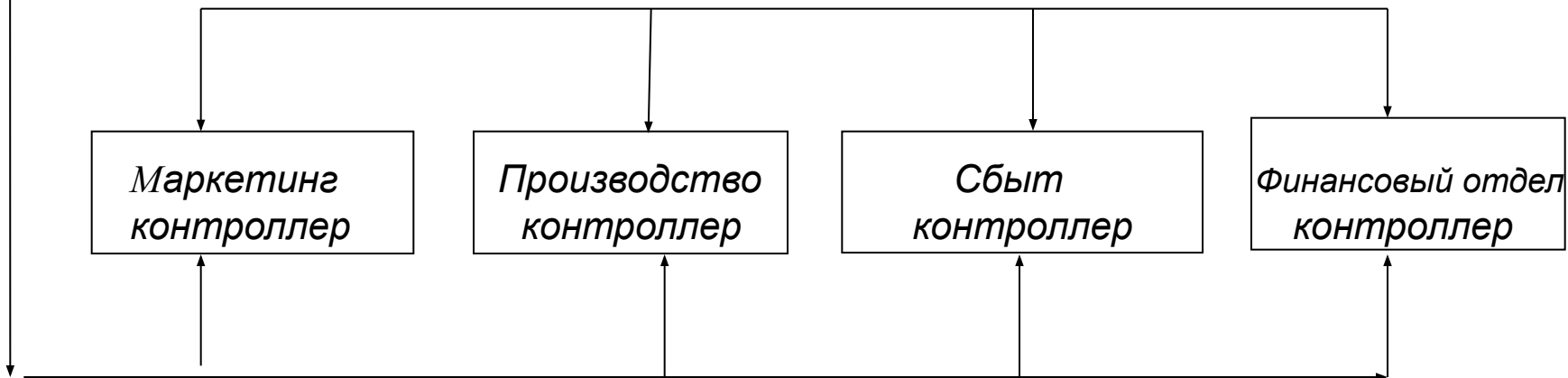
Руководитель предприятия

Вариант № 1

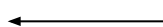
Центральный аппарат управления (1-й уровень)



Руководитель службы (2-й уровень)



-дисциплинарное подчинение



-функциональное подчинение

Особенности 1-го варианта создания службы контроллинга

Достоинства	<ol style="list-style-type: none">1. Определена сфера ответственности контроллера направления.2. Независимое положение контроллера по отношению к другим руководителям подразделений определенного иерархического уровня управления.3. Доступ контроллера к формальной и неформальной информации отдела.4. Возможность влияния на менеджмент отдела при принятии решений.5. Слаженная работа с отделом.
Недостатки	<ol style="list-style-type: none">1. Пренебрежение общей задачей контроллинга.2. Влияние руководителя отдела на информацию и деятельность контроллера и лоббирование интересов отдельного подразделения.

Служба контроллинга создается в следующих вариантах

№ 2.

Контроллер направления деятельности функционально подчинен *линейному руководителю*, а дисциплинарно – *вышестоящему контроллеру*.

Руководитель предприятия

Вариант № 2

Центральный аппарат управления (1-й уровень)

Центральный контроллер

Директор по маркетингу

Гл. инженер Финансовый директор

Директор по сбыту

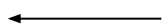
Руководители служб (2-й уровень)

Маркетинг контроллер

Производство контроллер

Сбыт контроллер

Финансовый отдел контроллер



-дисциплинарное подчинение



-функциональное подчинение

Особенности 2-го варианта создания службы контроллинга

Достоинства	<ol style="list-style-type: none">1. Подчиненность общей концепции контроллинга предприятия.2. Контроллер несет ответственность за результаты деятельности курируемого им подразделения и направления.3. Независимость контроллера от менеджмента отделов предприятия.4. Оперативный обмен информацией между контроллерами подразделений.5. Улучшается координация подразделений в процессе разработки планов, их реализации, внедрения мероприятий по устранению отклонений.
Недостатки	<ol style="list-style-type: none">1. Контроллер может вступать в конфликт с руководством отдела.2. Информационная блокада контроллера со стороны отдела.3. Игнорирование мнения контроллера при принятии решений отделом.

Служба контроллинга создается в следующих вариантах

№ 3.

Контроллер находится при руководстве
соответствующего уровня управления и
выполняет свои функции по его поручению.

Вариант № 3

Руководитель предприятия

Контроллер

Центральный аппарат управления (1-й уровень)

Директор по маркетингу

Гл. инженер

Финансовый директор

Директор по сбыту

Руководители служб (2-й уровень)

Контроллер

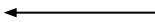
Маркетинг

Производство

Сбыт

Финансовый отдел

-дисциплинарное и функциональное подчинение



Особенности 3-го варианта создания службы контроллинга

Достоинства	<ol style="list-style-type: none">1. Сочетание задач отдельного подразделения с центральной задачей контроллинга на предприятии.2. Гибкость в принятии решений.
Недостатки	<ol style="list-style-type: none">1. Контроллер лишен возможности самостоятельно разрабатывать и внедрять новые инструменты контроллинга в подразделениях.2. Контроллер выполняет свои функции только по поручению руководства соответствующего уровня, не принимает самостоятельных решений, а только советует в случае поступления запроса.3. Недостаток объективности и нейтральности при принятии решений.

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

Тема закончена!
