

## Как выглядит типичный контроллер?



**ВЛАДИСЛАВ ТОЛКАЧ**, [vlad@ipm.by](mailto:vlad@ipm.by)

Controller's Master (Controllor Akademie AG, Германия), директор Академии Контроллинга. Практикующий бизнес-тренер и консультант (Бизнес-школа ИПМ, Киево-Могилянская бизнес-школа, Немецкая школа бизнеса, Moscow Business School). Сфера профессиональных интересов - стратегия, контроллинг.

Личный опыт корпоративного обучения и консалтинга - более 30 проектов в различных отраслях (производство, сфера услуг, дистрибуция, розница). Повышение квалификации - Controllor Akademie AG (Германия), Horvath&Partners (Германия), International Group of Controlling (Швейцария), IFL (Швеция).

...Недавно один из слушателей программы MBA, учредитель и генеральный директор дистрибьюторской компании, слушая мои монологи на занятиях, задал мне вопрос: «А как выглядит типичный контроллер?». Я ответил, что типичный контроллер обычно скучноват, нудноват, носит очки с толстыми стеклами, осторожен, внимателен к мелочам, нетерпим к неэффективности... Слушатель спрашивает дальше: «А можно ли сказать, что он – гаденький?». И в ответ на просьбу уточнить этот вопрос, генеральный директор (являющийся учредителем управляемой им компании) переслал мне свою недавнюю переписку со своим контроллером.

### Переписка от 25 августа

Директор - контроллеру: *«Уважаемый Павел Петрович! Оплатите завтра-послезавтра прилагаемый счет на покупку нового сервера. Инициатор покупки – ИТ-директор. Вопрос со мной согласован».*

Контроллер - директору: *«Уважаемый Петр Павлович! Денег на покупку сервера я не дам».*

Директор - контроллеру: *«Не фига себе!!! Как это - Вы не дадите? Кто здесь хозяин?»*

Контроллер - директору: *«Вы меня можете уволить, но денег на покупку нового сервера я НЕ ДАМ!. Теперь объясняю, почему...»*

### Переписка от 14 сентября

Контроллер - директору: *«Уважаемый Петр Павлович! Сообщаю Вам, что благодаря Вашему «мудрому» руководству мы в ОЧЕРЕДНОЙ раз вляпались в ОЧЕРЕДНОЕ .... Речь идет о нашей попытке работы с сетью XYZ. Как я и предупреждал, сумма убытков от этой инициативы составила .... евро»*

Директор - контроллеру: *«Я Вас люблю и ненавижу. Люблю больше, чем ненавижу. И прошу Вас впредь соблюдать субординацию»*

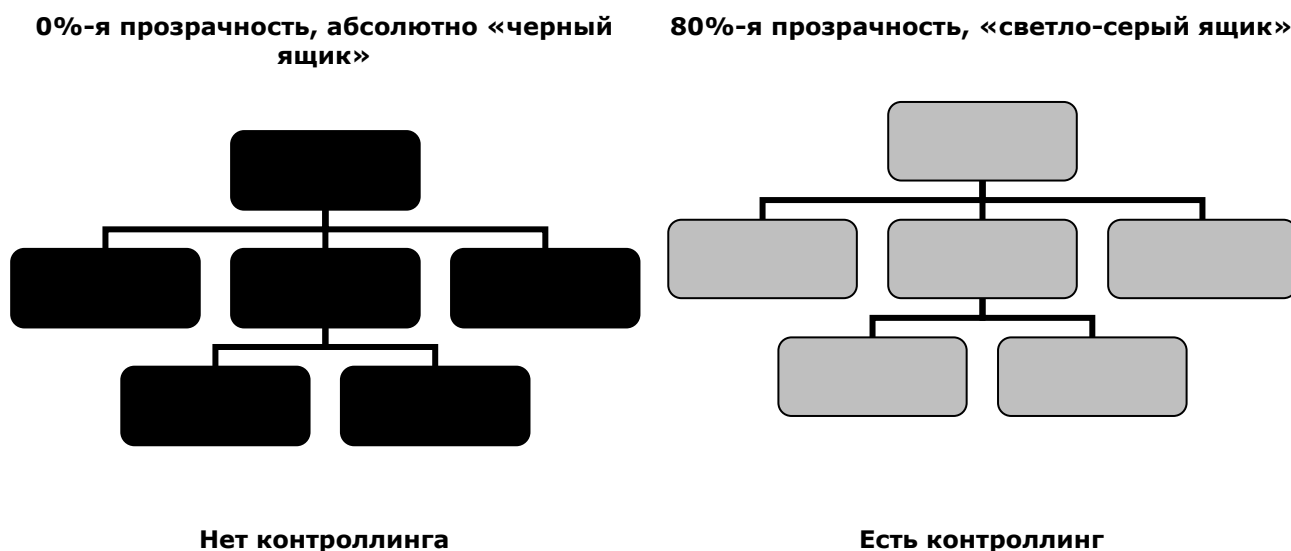
Очевидно, что в разных компаниях реакция босса на фразу подчиненного «Петр, ты не прав!» - разная. По моим наблюдениям, боссов, готовых не увольнять за подобные письма гаденького контроллера, а платить ему большие деньги, на постсоветском пространстве буквально единицы. Ради чего этот Петр Павлович готов терпеть подобные оскорбления? По его словам, он понимает, что благодаря тормозу-контроллеру его компания за последние годы сэкономила несколько десятков тысяч евро. С другой стороны, по вине тормоза-контроллера его компания за последние годы профукала несколько потенциально интересных возможностей и «вау!»-проектов. Но первого – по ощущениям – было больше. Поэтому он годами терпит при себе этого гадынеша, хотя временами хочет его удушить.

В этой статье речь пойдет о том, зачем компаниям контроллинг, а также о том, существует ли типичный контроллер и как он выглядит.

## Зачем компаниям нужен контроллинг

Функция контроллинга призвана обеспечить корпоративную **прозрачность**. Прозрачность двоякую – одну для боссов, другую для персонала.

Прозрачность с точки зрения собственников и топ-менеджера означает понимание эффективности работы каждого структурного подразделения (бизнес-единиц, отделов, должностей), а также понимание прибыльности продуктов и клиентов компании. Благодаря контроллингу «черный ящик» (black box) бизнеса превращается в «светло-серый» (прозрачный на 80%). «Ящик» может быть прозрачным и на 100%, но в абсолютно темной комнате даже одна зажженная свечка обеспечивает 80%-ую прозрачность. Другими словами, 80%-ая прозрачность может быть получена за небольшие деньги, а 100%-ая прозрачность стоит огромных денег (вспомним принцип Парето).



Когда руководство компании может каждому ключевому менеджеру показать его личный отчет о прибылях и убытках, появляются неограниченные возможности для развития атмосферы предпринимательства и повышения эффективности работы бизнеса. Компания из совокупности греющих на мягком стуле попу чиновников превращается в стаю голодных до успеха предпринимателей.

Представьте, сколько денег зарабатывают компании, у которых построена такая система!

Прозрачность с точки зрения сотрудников означает понимание ими того, в каком направлении развивается компания, как цели одних подразделений связаны с целями других подразделений и компании в целом, и по каким показателям оценивается их работа в компании.

В интернете есть история об одном психологическом эксперименте, посвященном аспектам объяснения стратегии сотрудникам. Две абсолютно одинаковые (численность, пол, возраст, образование, национальность и т.п.) группы людей должны были, соревнуясь друг с другом, построить деревянную беседку на даче. В каждой группе был выбран лидер и каждой группе были предоставлены одинаковые ресурсы и инструменты (доски, гвозди, пилы, молотки, лопаты и т.п.).

Разница заключалась в том, что в одной группе всем заранее сказали, что именно нужно построить, а в другой – сказали только лидеру. Причем лидеру второй группы было категорически запрещено информировать остальных членов группы, о том, что именно они строят. Он должен был ставить задачи отдельным исполнителям («копай яму», «разрежь доски на куски длиной 2 м», «прибивай шифер») и координировать процесс. Люди в ходе строительства, разумеется, стали догадываться: «Ага! Мы, кажется, что-то похожее на дачную беседку строим...».

Лидер первой группы тоже пользовался теми же командами, что и лидер второй («копай...», «разрежь...», «прибивай...»), но его команда быстрее и качественнее достигла итогового результата. Эксперимент повторяли неоднократно и раз за разом группа,

заранее понимавшая, что получится в итоге групповой работы, обгоняла ту, где люди начинали «врубаться» в суть «генеральной линии партии» по ходу процесса...

Мораль история проста – люди работают лучше, если им заранее объясняют итоги групповой работы, а не просто ставят локальные задачи и говорят: «Большого тебе знать не надо!». Люди в большинстве своем хотят понимать, как задачи их отдела связаны со стратегией компании в целом и именно это называется прозрачностью стратегии для персонала.

Если в компании поставлен процесс объяснения стратегии, то в 3 часа ночи разбуженный начальник склада (директор по логистике, разумеется, тоже) может

- 1) внятно сформулировать суть стратегии компании, в которой он работает
- 2) четко озвучить задачи возглавляемого им подразделения и сказать, как их выполнение влияет на достижение корпоративных целей
- 3) безошибочно назвать список показателей, по которым оценивается в компании его работа и с которыми связана его система оплаты труда

Представьте, сколько денег зарабатывают компании, у которых построена такая система!

### Существует ли типичный контроллер и как он выглядит

Считается, что контроллер в компании играет две основные роли – роль **«экономического лоцмана»** (по отношению к руководству) и роль **«экономической совести»** (по отношению к коллегам из других подразделений).

Роль **«экономического лоцмана»** (или **«советника»**) заключается в том, чтобы помочь капитану (директору) справиться с таким сложным процессом, как управление кораблем. В данном случае продукт работы контроллера – это так называемое «второе мнение» («second opinion»). Мнение о том, что происходит в компании сейчас и что с компанией делать дальше. Первое мнение – это мнение топ-менеджера, советником и «спарринг-партнером» которого является контроллер.

Вторая роль контроллера – это роль **«экономической совести»** компании, роль **«официального оппонента»** для руководителей «нефинансовых» структурных подразделений (маркетинга, производства, закупок, исследований и разработок, IT). Мышление маркетологов, как правило, направлено на то, чтобы много заработать («ориентация на доходы»). Но они редко думают о том, сколько при этом придется потратить и каковы возможные риски. Контроллер, в первую очередь, думает о том, сколько эта инициатива будет стоить («ориентация на затраты»). Компромисс в конфликте «маркетолог-контроллер» помогает компании в итоге оставаться прибыльной (доходы минус расходы). Разумеется, контроллер является оппонентом не только для маркетологов, но и для менеджеров из других функциональных подразделений. При этом – чтобы быть не деструктивным, а конструктивным оппонентом – он должен знать каждый предмет (маркетинг, логистику, производство) хотя бы на «тройку». В противном случае он рискует превратиться в бездумного и бездушного «сушителя» затрат, разрушающего бизнес.

Обеспечивая достижение вожаемой прозрачности, контроллер упаковывает результаты своей работы в отчеты. Идеальный отчет контроллера очень прост – формат «one page only» («только одна страница») и ответ на 2 вопроса – как было и как будет (см. рисунок).

#### Идеальный отчет контроллера

	Вчера	Завтра
Цифры		
Текст		

Заполнение колонки «Вчера» не требует от контроллера значительных компетенций: нарисовать столбиковую диаграмму за 3-4 прошлых периода и прокомментировать

достигнутые результаты может и начинающий специалист. А вот разглядеть ближайшее будущее через туман – это уже сложнее. Но в этом – вся «соль» нелегкого контроллерского хлеба. Менеджер ждет от него совета и аргументированной точки зрения о том, какое будет «Завтра»- хуже, чем вчера, или все-таки лучше.

Таким образом, цикл контроллинга состоит из 4 последовательных этапов:

- 1) определение измеряемых целей бизнеса (на уровне компании в целом и на уровне каждого структурного подразделения),
- 2) разработка бюджетов, необходимых и достаточных для достижения сформулированных целей,
- 3) учет факта (достижение целей и исполнение бюджета),
- 4) анализ результатов (сравнение план \ факт).

### Цикл контроллинга: цель – бюджет – факт – контроль



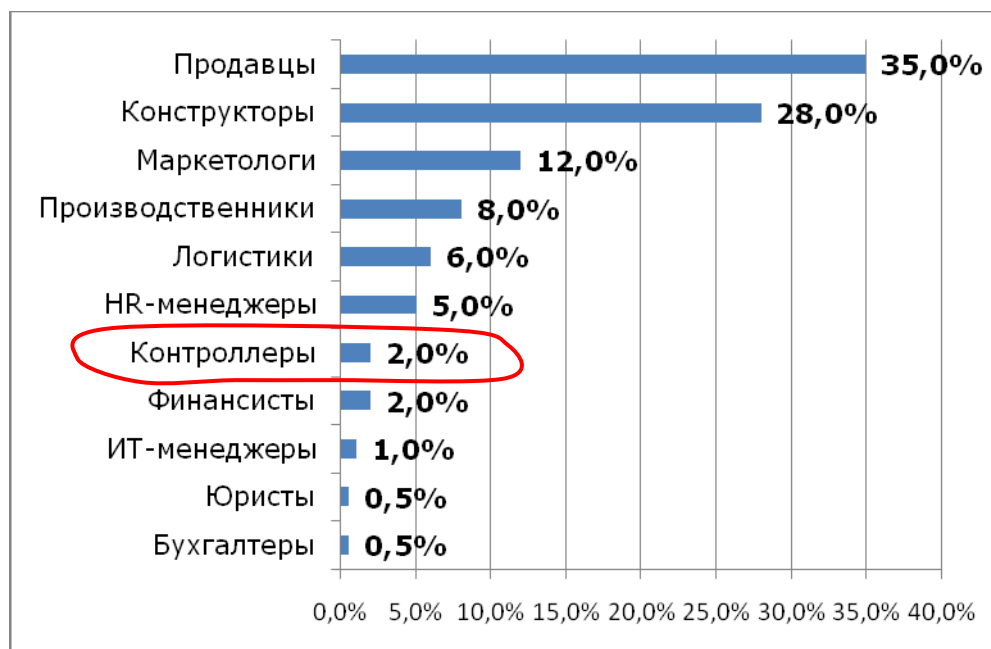
Соответственно, более-менее стандартный список обязанностей контроллера и всегда актуальных для него вопросов выглядит следующим образом:

Управление по целям	Бюджетирование	Управленческий учет	Контроль
Участие в разработке стратегии (оценка рисков) Формирование измеримой системы целей для всех структурных подразделений	Составление бюджетов структурных подразделений компании Расчет сценариев и эффективности бизнес-инициатив	Сбор и анализ фактической информации Расчет значений показателей и составление отчетов	Сравнение «план-факт», «факт-факт», «факт-скользящая средняя» и т.п. Построение системы экономической безопасности
«Чем нам грозит эта инициатива?» «Отражает ли наша система показателей нашу стратегию?»	«Что произойдет, если мы не будем это покупать?» «Сможем ли мы сделать это дешевле?»	«Сколько мы заработали и сколько потратили на данный момент?» «Какова прибыльность продуктов и клиентов?»	«Насколько серьезно мы отклонились от намеченного графика и не нужно ли его пересмотреть?» «Нет ли здесь злого умысла?»

Представьте, сколько денег зарабатывают компании, у которых построена такая система!

В ходе недавно проведенного в Германии интервью у топ-менеджеров различных компаний спрашивали, какое структурное подразделение компании, по их мнению, в наиболее значительной степени поспособствует тому, что их компания успешно преодолеет экономический кризис. Вопрос, по сути, аналогичен тому, кто из участников процесса вытягивания репки в известной сказке больше «виноват» в том, что репку все-таки удалось вытянуть?.

Ответы распределились следующим образом:

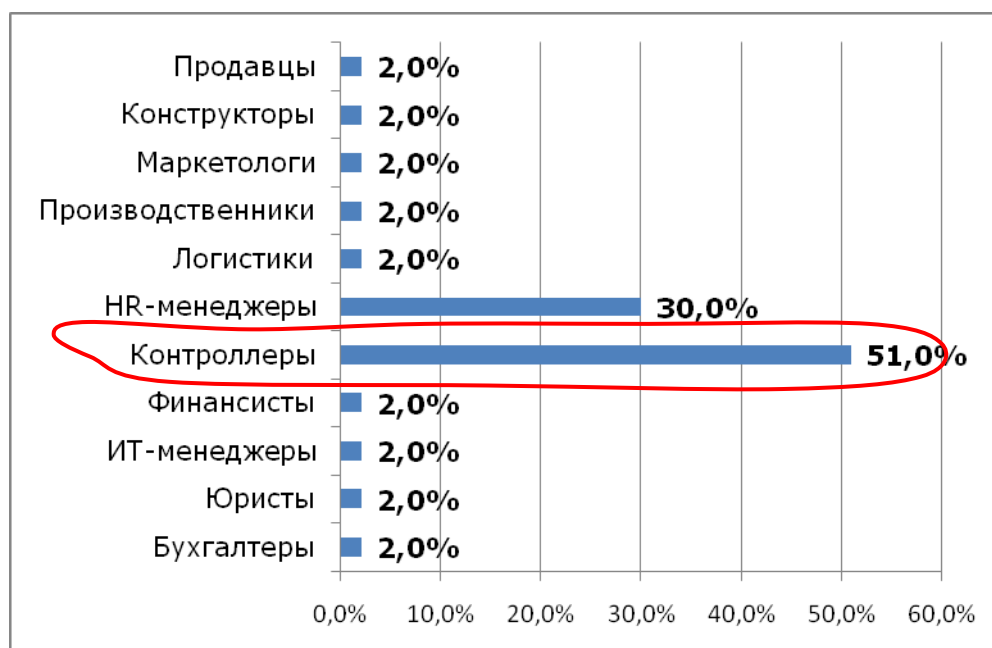


Как видно, большинство немецких менеджеров верят в том, что ключевую роль в прорыве к завтрашнему светлому будущему сыграют функции продаж (35% согласных респондентов) и создания инноваций (28% согласных респондентов). Особых заслуг контроллера при этом не прогнозируется (только 2% респондентов ставят эту функцию на первое место с точки зрения заслуг в «вытаскивании» компании из кризиса). Точка зрения вполне понятная. Германия – это государство-«офис», обладающее инновационной экономикой и вынесшее производство в Юго-Восточную Азию. В большинстве отраслей мы можем найти огромное количество инновационных немецких компаний – Bosch, BMW, Hansgrohe, Rehau, Bayer, SAP, Siemens... Список можно продолжать. Инновационность дополняется эффективно отстроенными процессами. Образно говоря, если из чуть-чуть влажного немецкого полотенца и можно выжать несколько капель воды, то сделать это будет супер-сложно.

Другое дело – бизнесы на постсоветском пространстве. За редким исключением все они – настоящее торжество расточительности и основная статья затрат у них – это банальное РАЗГИЛЬДЯЙСТВО. Вот где контроллерам разгуляться можно! Их на эту территорию из Германии вагонами возить надо! И из «полотенец» здесь вода ведрами выжиматься будет!

Причем объективные причины такой ситуации налицо – дикий рост рынков в докризисное «шоколадное» время. Есть такое мнение, что проблемы нужно решать по мере их возникновения. Если у компаний не было проблем с деньгами, то зачем им был контроллинг? Очевидно, что сегодня почти всем контроллинг «резко» понадобился.

Пожалуй, ответ на вопрос о потенциальных заслугах различных подразделений применительно к компаниям постсоветского пространства (за редким исключением!) выглядел бы так:



Первое место с громадным отрывом займет контроллер - человек, всей душой ненавидящий неэффективность. Это – именно то, что нужно сейчас очень многим компаниям, пережившим этап бурного и хаотичного роста. Второе место достанется HR-менеджеру (хорошему HR-менеджеру!!), роль которого должна заключаться в формировании и поддержании здорового климата внутри компании. Если люди не тратят свою энергию на войны друг с другом и обсуждение решений вышестоящего руководства в курилках, то они будут способны “порвать” в рыночной борьбе любого конкурента. Остальные коллеги (маркетинг, производство, ИТ, ...) поделят между собой третье место.

Таким образом, контроллинг компании нужен для того, чтобы **ДОСТИГАТЬ БОЛЬШИХ РЕЗУЛЬТАТОВ ЗА МЕНЬШИЕ ДЕНЬГИ**, а типичный (идеальный?) контроллер очень похож на Тома Хейгена, работавшего на должности **CONSIGLIORI** (итал. «советник») в организации, которую возглавлял дон Вито Корлеоне (см. роман Марио Пьюзо «Крестный отец»). Том Хейген следил за тем, чтобы в организации свято соблюдались те правила, которые должны свято соблюдаться, а также снабжал босса нужной ему для принятия решения информацией.

Представьте, сколько денег зарабатывают компании, у которых построена такая система!  
 ☺