

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



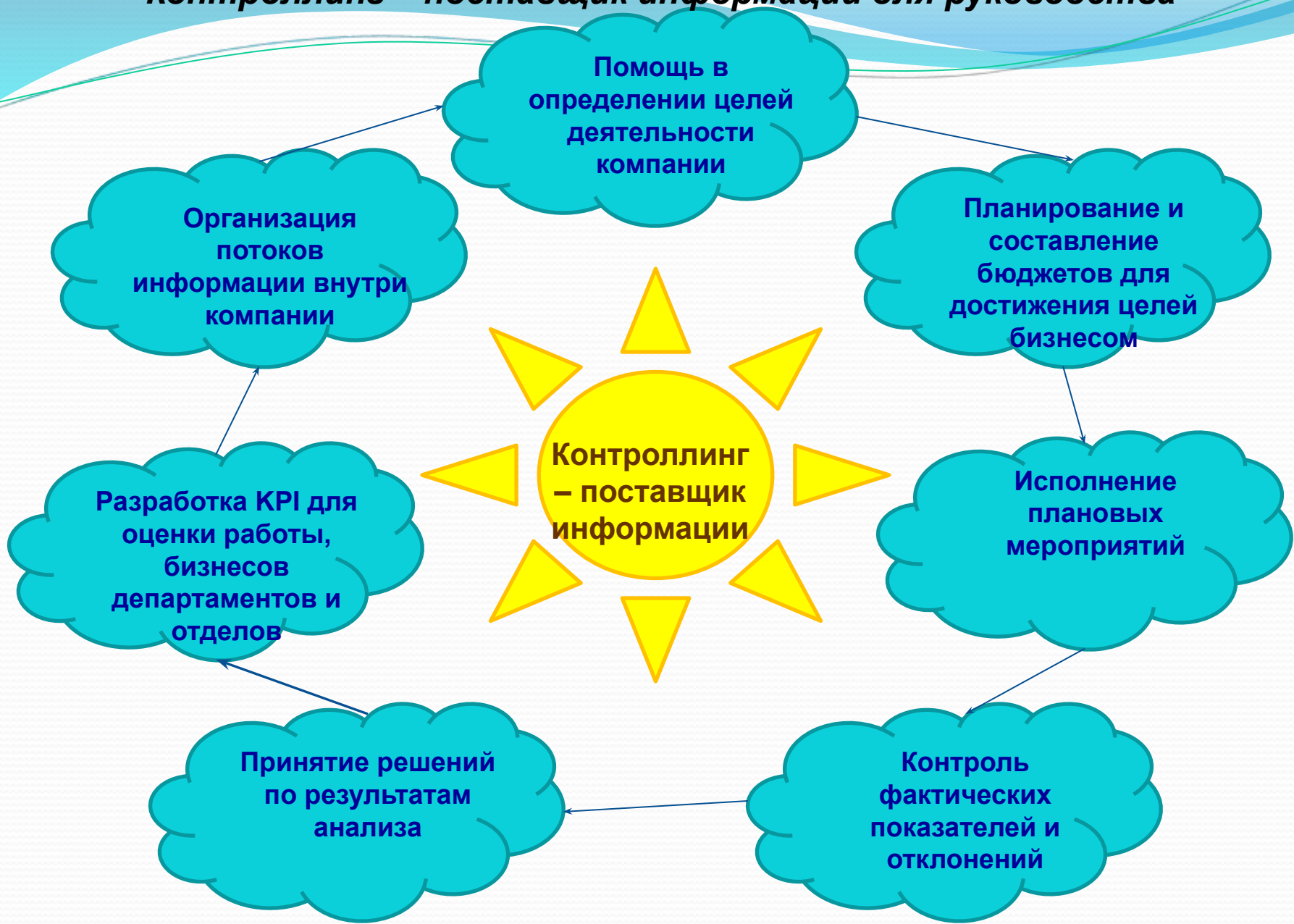
Задачи

- 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

N.B. 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

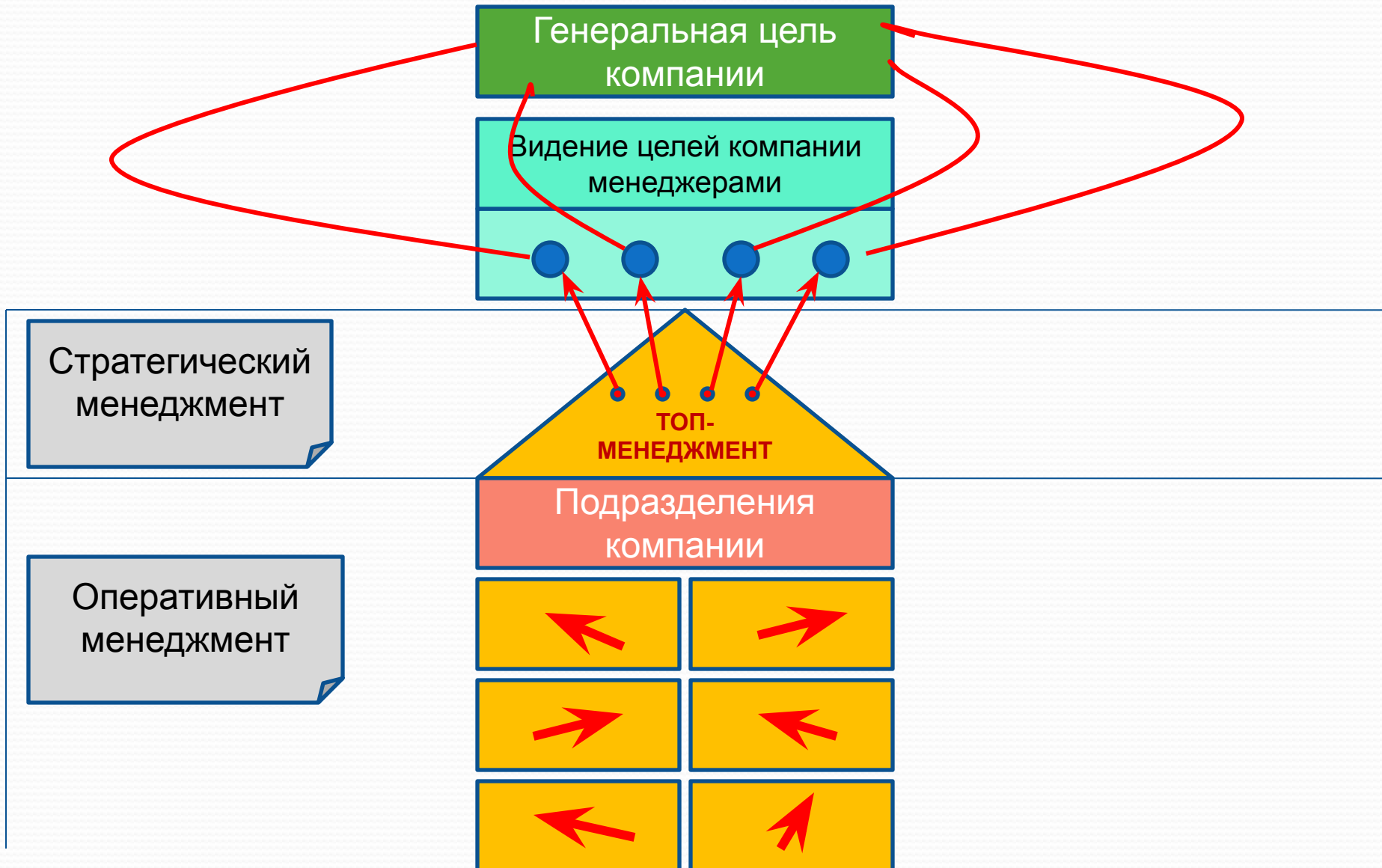
Разграничение сферы ответственности



Какую пользу должна получить компания от работы службы контроллинга

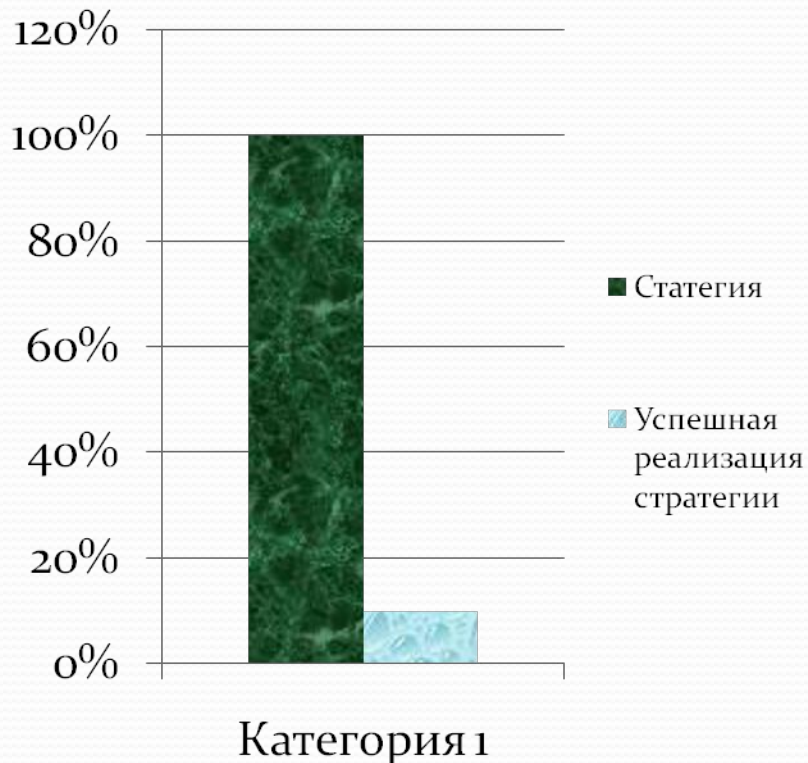
- Быстрая адаптация стратегических целей бизнеса к изменению условий внешней среды**
- Согласование оперативных планов со стратегическими**
- Координация оперативных планов для достижения стратегических целей компании**
- Своевременная информационная поддержка для менеджеров по принятию решений**
- Оперативный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

Традиционная схема управления бизнесом



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

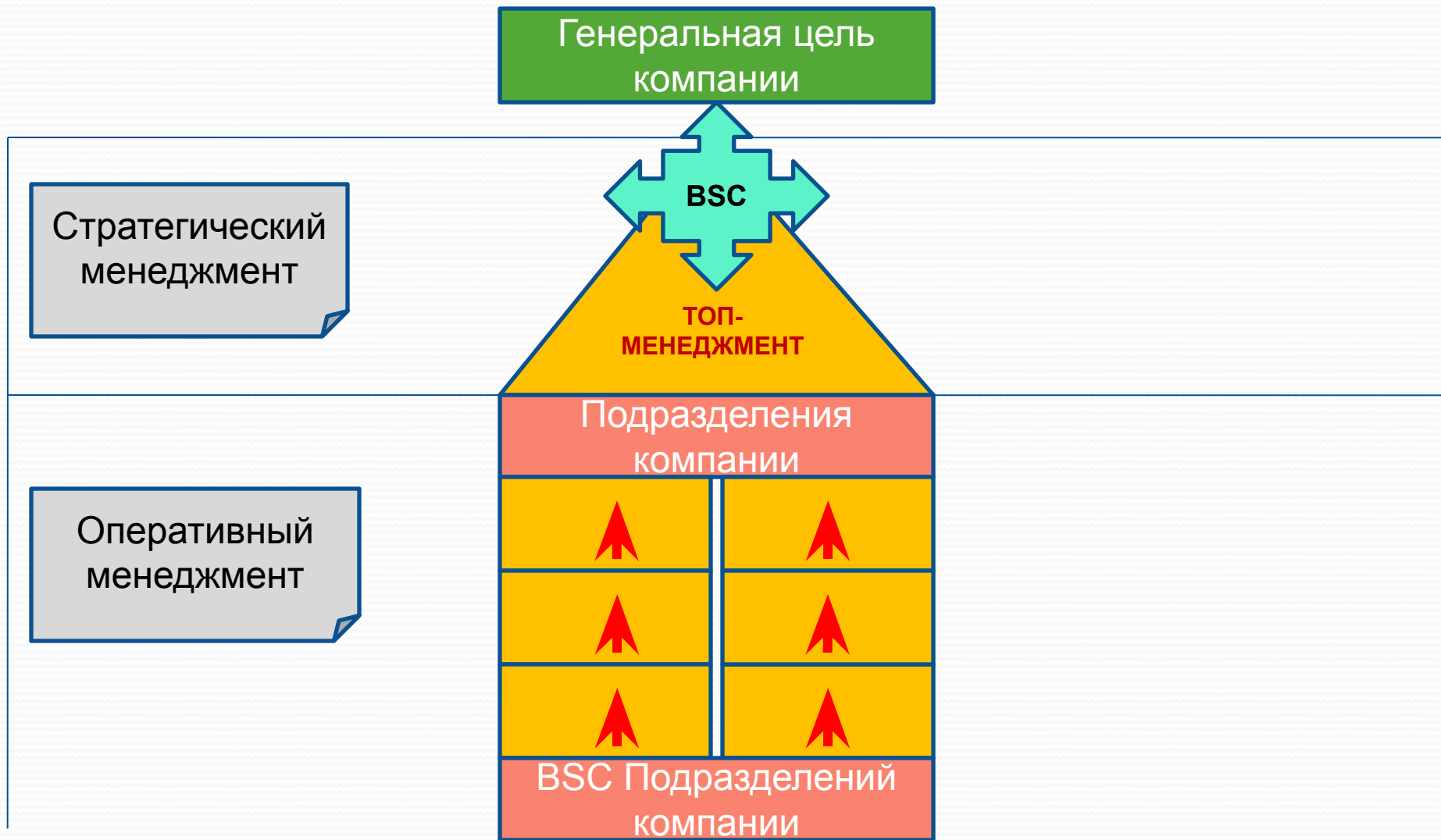
Мотивация: только 25%

менеджеров мотивированы на достижение стратегических задач

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

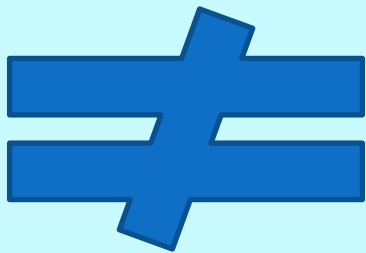
Ресурсы: более 60% ресурсов компании не связано со стратегией

Управления бизнесом в концепции контроллинга



Эффект от внедрения контроллинга

Эффект



моментальному
снижению затрат и
росту экономической
эффективности
компании

Эффект

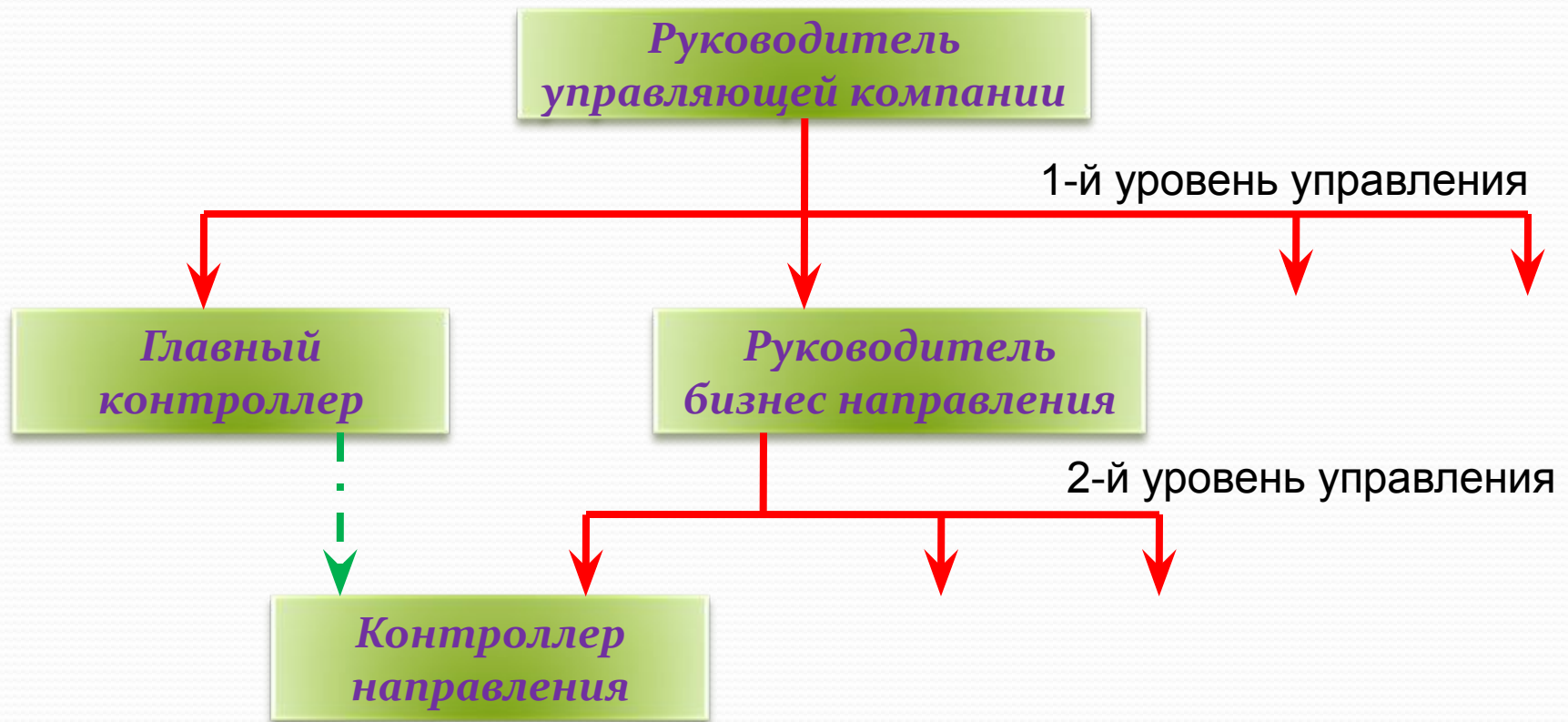


разработке технологии
эффективного управления,
для обеспечения и
координации управленческой
деятельности по постановке и
достижению стратегических и
оперативных целей компании

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 внедрять 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 полагаясь на интуицию**
- ❑ 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

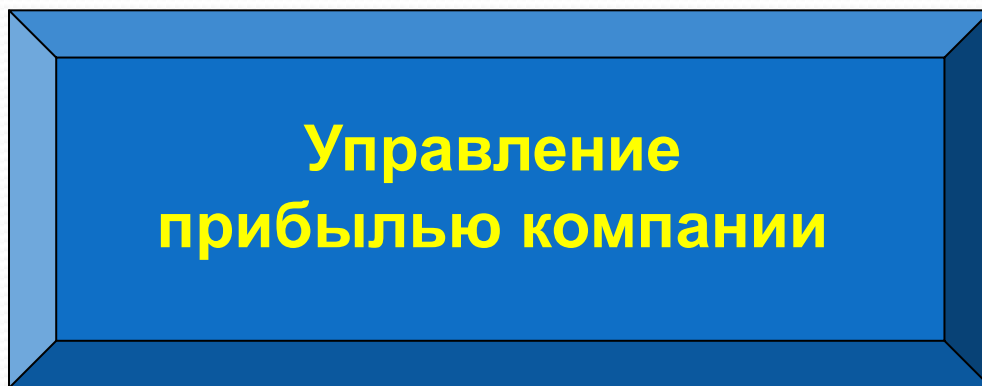
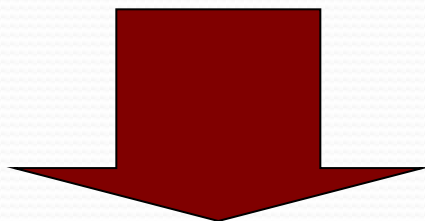
**Управленческие решения
требуют от работы
системы контроллинга:**

- 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**

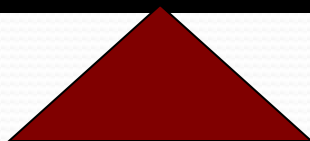
Основная задача оперативного контроллинга



Повышение рентабельности



Обеспечение ликвидности



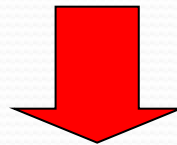
Какие цели у оперативного контроллинга

- ☐ **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
скидок, 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-хозяйственной деятельности**

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