КОМПЛЕКСНАЯ ПРОГРАММА СОЗДАНИЯ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЛИНГА

Докладчик:
АЛЕКСАНДР САФАРОВ, к.э.н.
Руководитель группы контроллеров «IntelCont»,

Директор Управления Планирования и Контроля ООО «ПСК «Рempуть»

Миссия группы IntelCont:

Расширять круг российских компаний, с успехом применяющих инструменты контроллинга для повышения эффективности своего бизнеса

Подробности о нас, путях достижения нашей миссии, наших проектах, заказчиках и партнерах можно узнать **на сайте:** www.intelcont.ru

Наш сайт адресован **Высшим руководителям** компаний, которые заинтересованы в повышении управляемости своего бизнеса, уровня его прозрачности (а значит инвестиционной привлекательности) и, как следствие, росте эффективности вложенного капитала

e-mail: group@intelcont.ru **телефон: 8-926-211-5346**

Сценарий презентации

1. О Группе
2. Контроллинг: было/стало (помодульно)
3. Основные результаты
4. Основные препятствия
5. Что предстоит сделать

Производственно-строительная Группа: краткая характеристика

Состав Группы: Компания-генподрядчик, Имущественный Комплекс, Торговый Дом, 10 ремонтно-строительных предприятий-субподрядчиков в различных регионах РФ

Год основания Компании: 1991 г.

Основной вид деятельности: строительство и ремонт магистральных железных дорог и подъездных железнодорожных путей

Производственно-строительная Группа: краткая характеристика

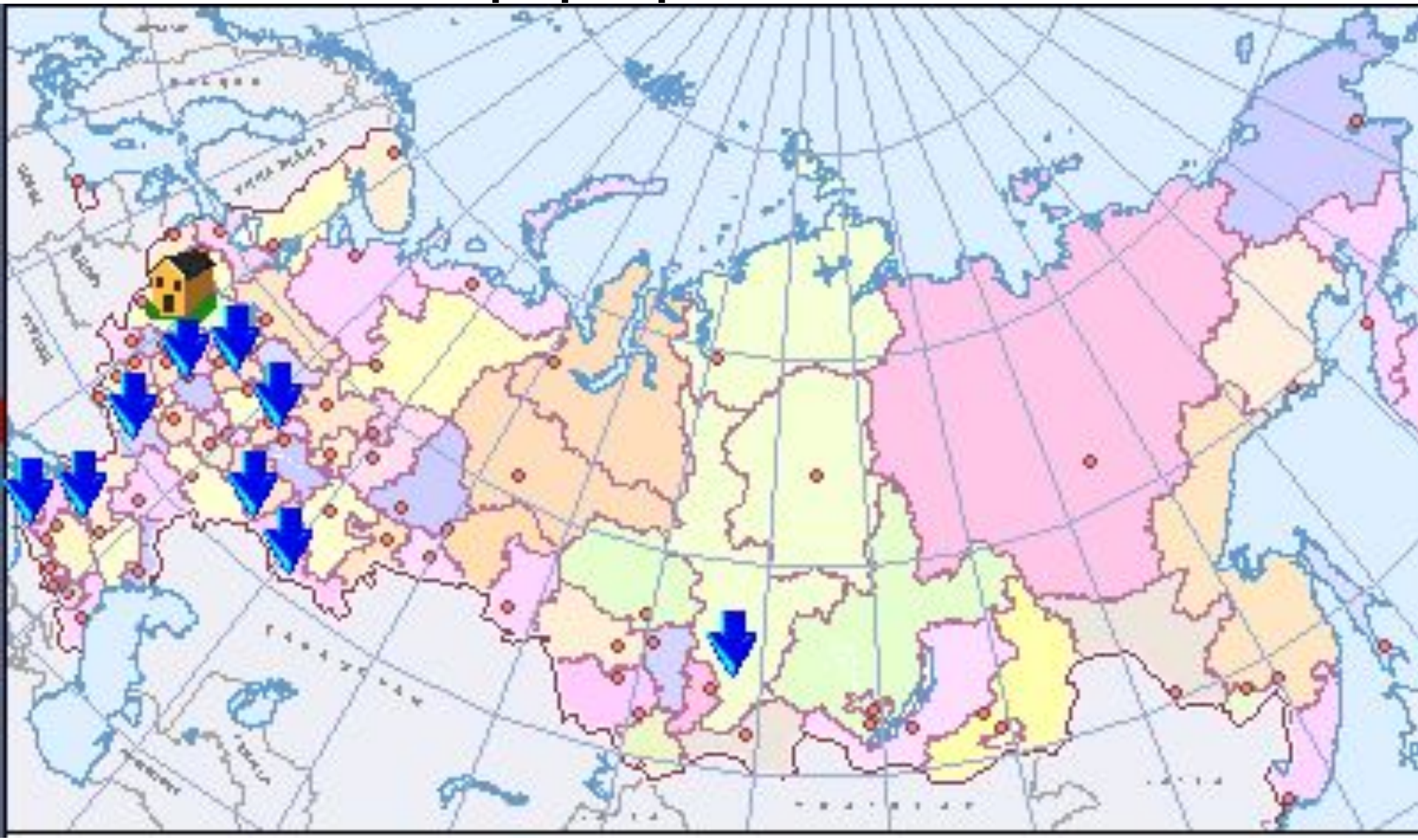
География работ: территория РФ и стран ближнего зарубежья

Брутто-доход от генподрядных работ в 2004 г. превысил **2,0 млрд. руб.**

Тенденции и характеристика: Группа динамично растет и развивается, и за годы эффективной деятельности завоевала имидж солидного и надежного партнера

Производственно-строительная Группа: история развития

Производственно-строительная Группа: география региональной сети



Производственно-строительная Группа: заказчики и партнеры

Портфель заказов Компании формируют договора с **ОАО «РЖД»** и крупными промышленными предприятиями различных отраслей, среди которых:

- ОАО «Новолипецкий металлургический комбинат» и ОАО «Оскольский электрометаллургический комбинат»
- Центральное Управления Военных сообщений Министерства обороны РФ
- АО «Газпром-Авиа» (РАО «Газпром»)
- ОАО «Роснефть», ОАО «Славнефть», ОАО «Калуганефтепродукт» (ОАО «ТНК»)
- ОАО «Мосэнерго», Канаковская ГРЭС, Рязанская ГРЭС
- Михайловский ГОК, Раменский ГОК, ЗАО «Концерн Росснедра»
- ОАО «ЭКЗ «Лебедянский», АФО «Ферейн» ИЧП «Брынцалов»
- ЗАО «Клинский Пивокомбинат» и ЗАО «Курсив» – «Экстра-М» и др.

Состояние системы управления бизнесом. БЫЛО (март 2003 г.)

- Неадекватная уровню развития Компании и неформализованная организационная структура. Отсутствие положений о структурных подразделениях
- Отсутствие корпоративных стандартов управления. Неопределенные формы хозяйственно-экономических отношений между бизнес-единицами
- Неадекватный качественный уровень руководителей бизнес-единиц
- Отставание уровня развития информационной системы от уровня развития бизнеса. Низкий уровень компьютерной грамотности персонала
- Неудовлетворительная прозрачность информации

Состояние «контроллинга». БЫЛО (март 2003 г.)

- Нулевой уровень корпоративной нормативно-методической базы контроллинга
- Непонимание необходимости разработки годовых и более долгосрочных бизнес-планов
- Полное отсутствие производственного планирования
- Недоразвитая система бюджетирования
- Отсутствие адекватного производственного и управленческого учета
- Качественное и количественное несоответствие персонала экономистов и IT-специалистов сложности и объемам требующих решения проблем

Необходимость изменений

- Динамичный рост, региональное развитие и увеличение количества операций требовали качественно нового уровня управления бизнесом
- Объем информации превысил возможности менеджмента «держать все в голове»
- Потери информации вследствие увольнения ключевых фигур приводили к непоправимым последствиям
- Непрозрачность информации снижала эффективность управления
- Существовали риски потери контроля над бизнесом

Цель и задачи проекта

Цель:

- Создать систему своевременного обеспечения менеджмента Компании полной и достоверной информацией, необходимой для принятия оптимальных управленческих решений

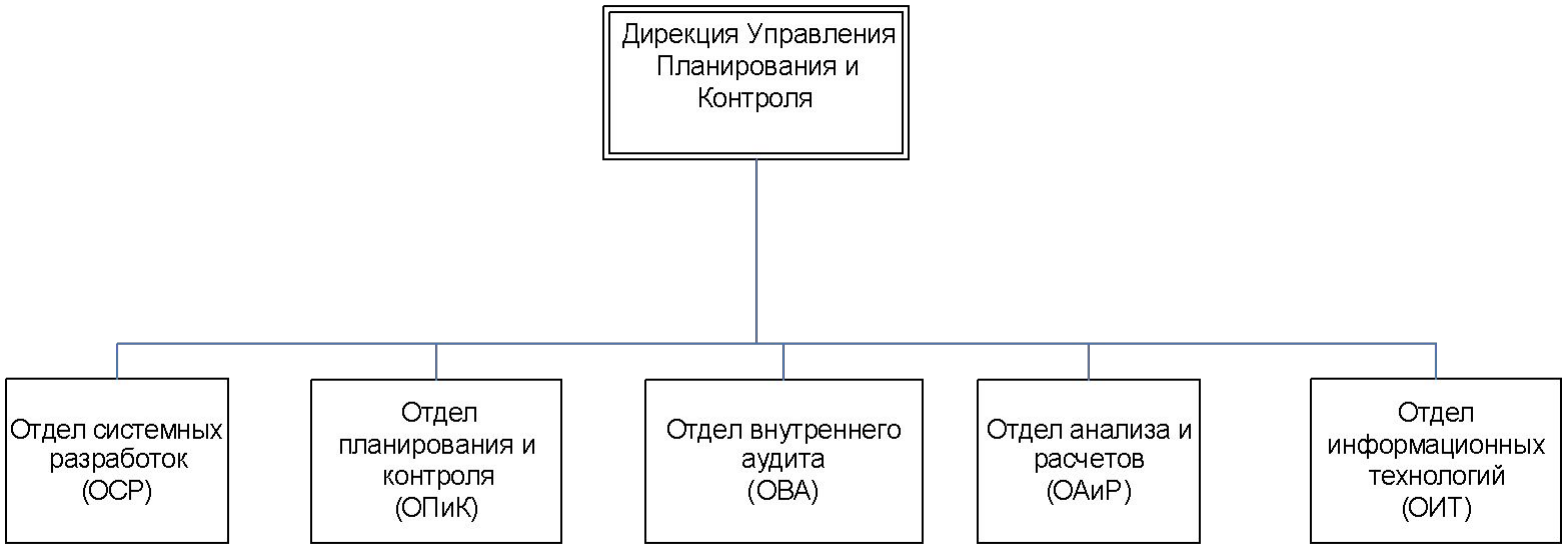
Задачи:

- Повысить эффективность управления Компанией
- Повысить управляемость бизнес-единиц и усилить контроль за их деятельностью
- Усилить контроль над активами Компании и повысить эффективность их использования
- Перейти к управлению затратами
- Сократить время на принятие управленческих решений

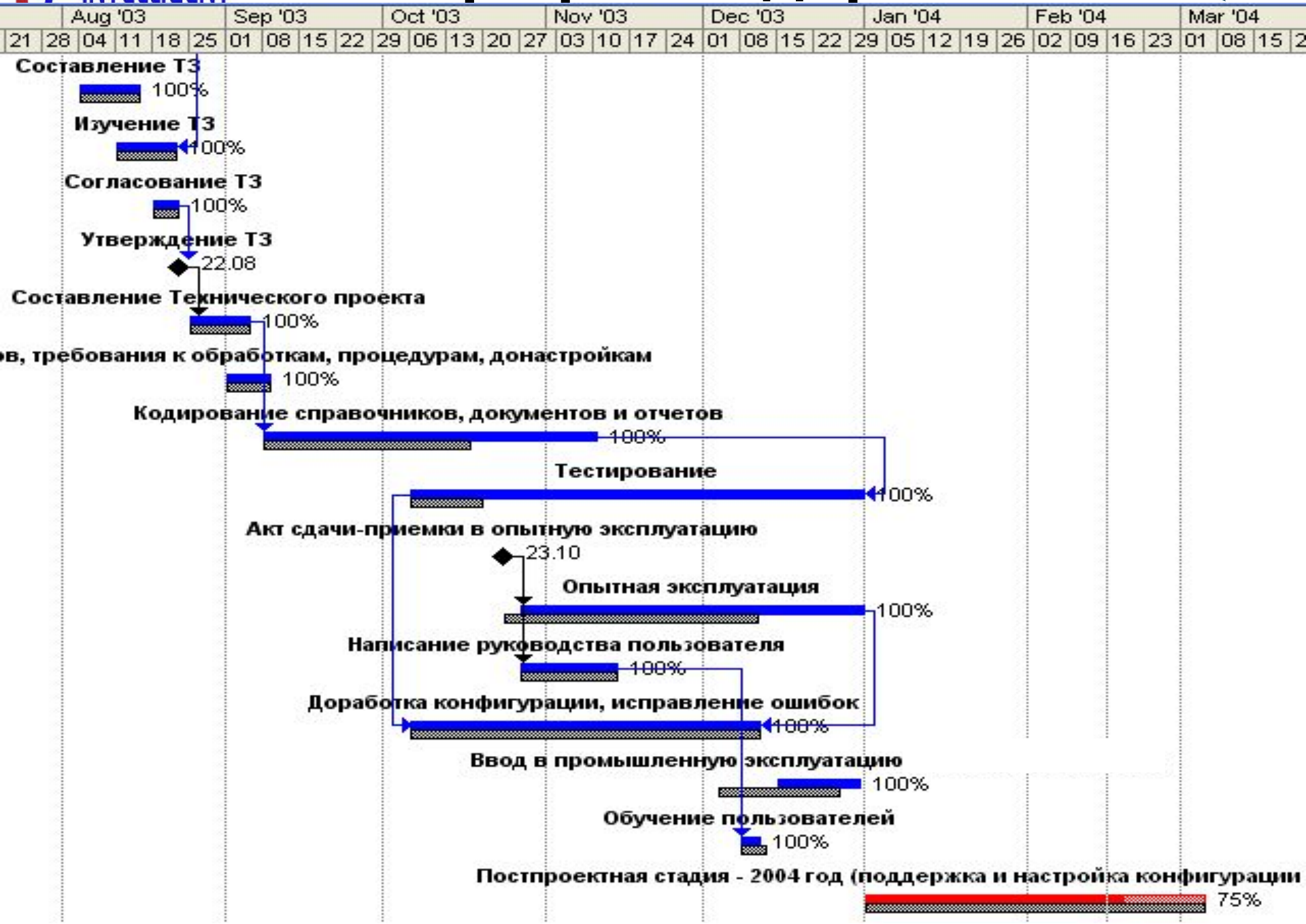
Основные модули проекта

- Внедрение новой организационной структуры Компании
- Формирование аппарата и организационной структуры контроллинга
- IT – решения
- Разработка и внедрение системы пятилетнего бизнес-планирования
- Создание системы экономических взаимоотношений между бизнес-единицами
- Оптимизация модели проектного анализа прибыльности генподрядных работ с применением принципа EVA и внедрение пост-проектного аудита
- Организация автоматизированного планирования и процентования работ по субподрядным соглашениям
- Разработка и внедрение бюджетного управления деятельностью компании
- Организация системы вертикально-интегрированного учета и отчетности
- Организация внутреннего аудита и контрольно-ревизионных проверок
- Создание мотивационной модели, инициирующей руководителей бизнес-единиц на «правдивое» бюджетирование и достижение целевых установок

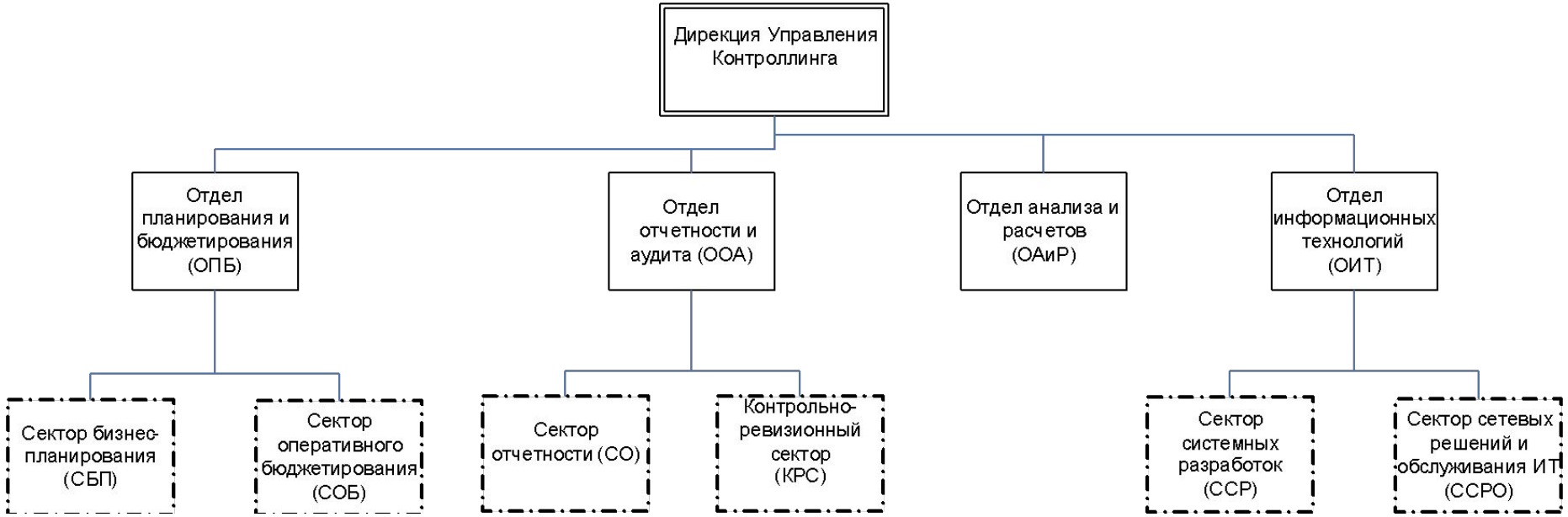
Организационная структура УПиК (февраль 2003 г.)



План-график подпроекта



Организационная структура УПиК (декабрь 2004 г.)



Особенности построения системы

- Система построена на базе платформы «1С: Предприятие 7.7»
- При разработке не использовались типовые конфигурации
- В настоящий момент в системе работает более 100 пользователей

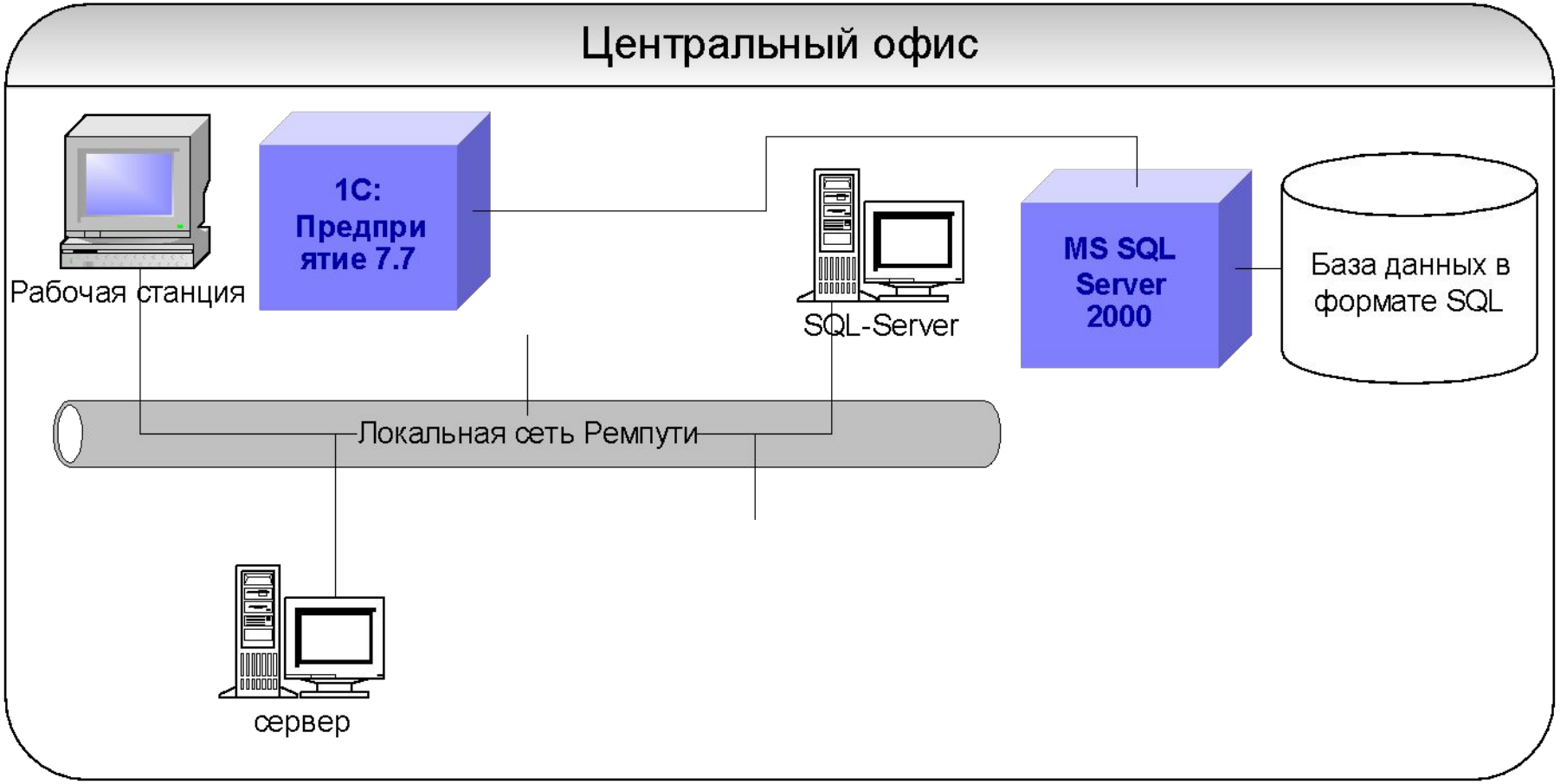
Преимущества единой базы данных

- Единая база данных находится в центральном офисе
- Информационная система позволяет работать пользователям в удаленном режиме on-line
- Потребность в обмене данных отсутствует
- Обновление осуществляется централизованно в одном месте
- Нет необходимости в синхронизации единых справочников. Общие элементы доступны всем из единой базы данных
- Оперативность получения отчетов в режиме on-line
- Достигнута необходимая масштабируемость системы. Для добавления новой удаленной точки доступа необходимо наличие выделенного канала Интернет

Администрирование системы

- Протоколирование работы пользователей
- Отслеживание авторов и редакторов документов системы
- Разделение прав пользователей по подразделениям, оперативной и бухгалтерской информации, печати отчетов, на статусы документов, на заработную плату. У каждого пользователя системы можно задавать индивидуальный набор прав
- Администрирование доступа к базе данных происходит в центральном офисе

Схема построения системы



Оптимизация модели проектного анализа прибыльности генподрядных работ

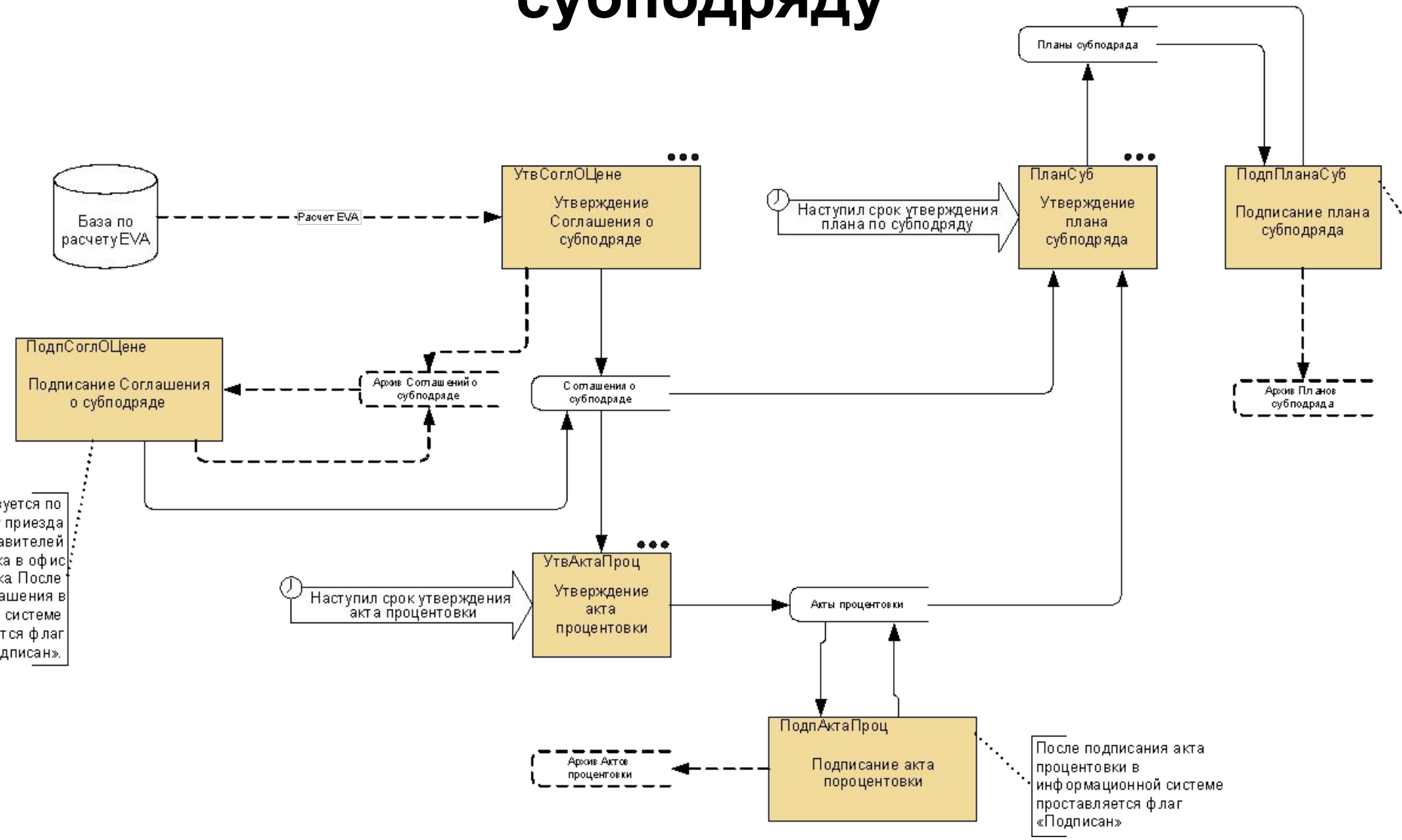
Расчет плановой рентабельности. БЫЛО

Цена генподряда
Цена субподряда
Накладные расходы генподрядчика
Операционная прибыль
Операционная рентабельность

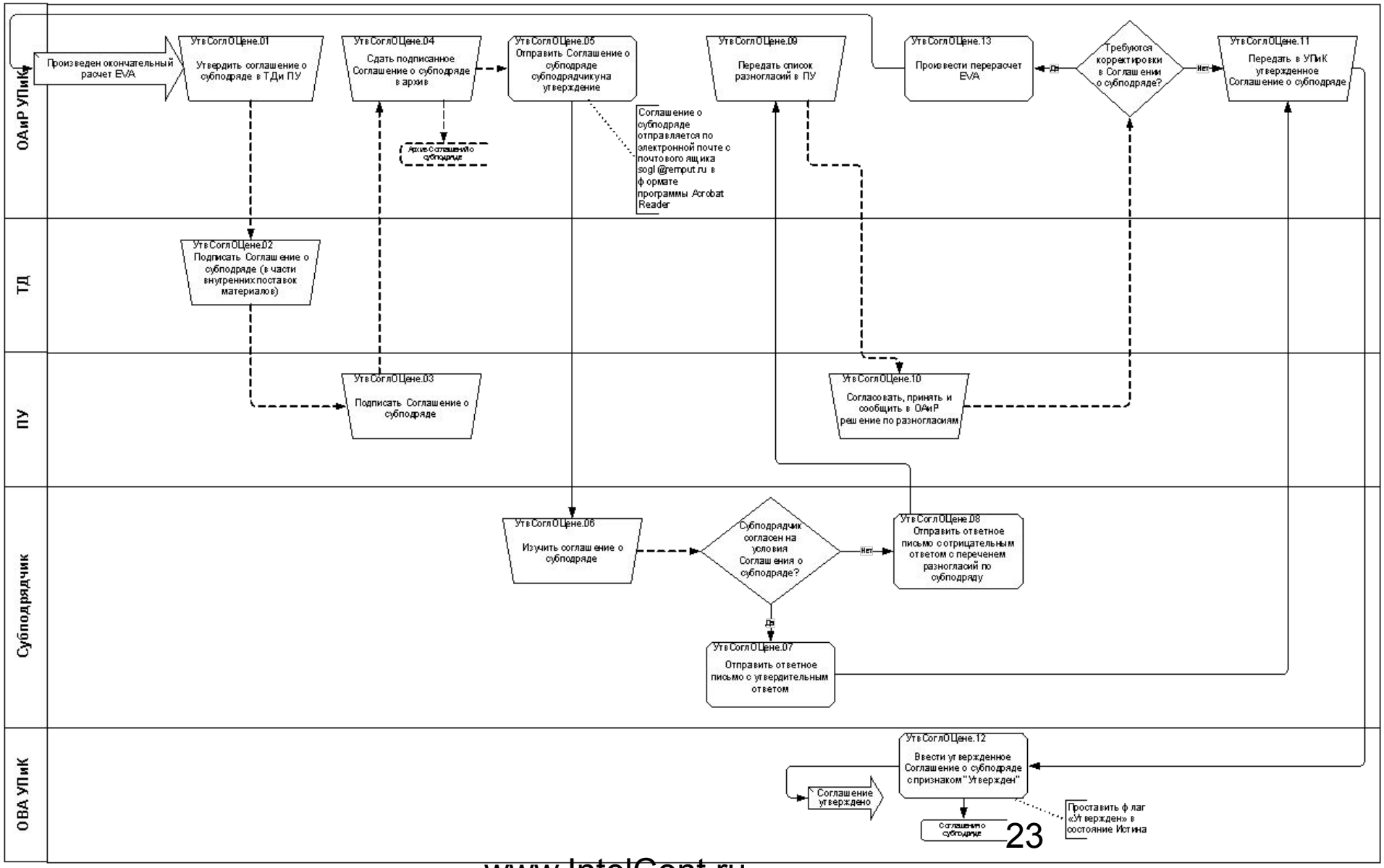
Расчет плановой EVA. СТАЛО

Доход
Прямая себестоимость, в т.ч.:
Расходы субподрядчика
Расходы генподрядчика
Маржинальная прибыль, в т.ч.:
Прибыль субподрядчика
Прибыль генподрядчика
Стоимость прямого рабочего капитала,в т.ч.
В незавершенном производстве
В дебиторской задолженности
EVA

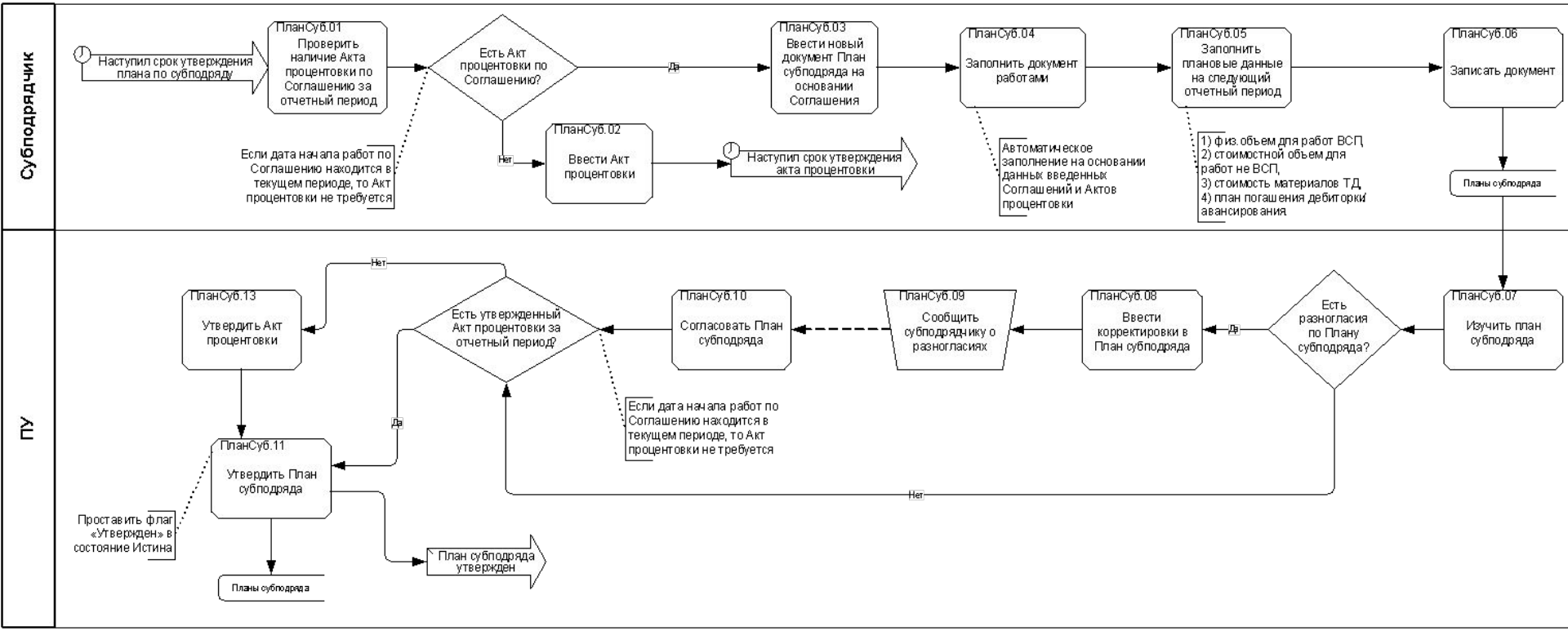
Бизнес-процессы по субподряду



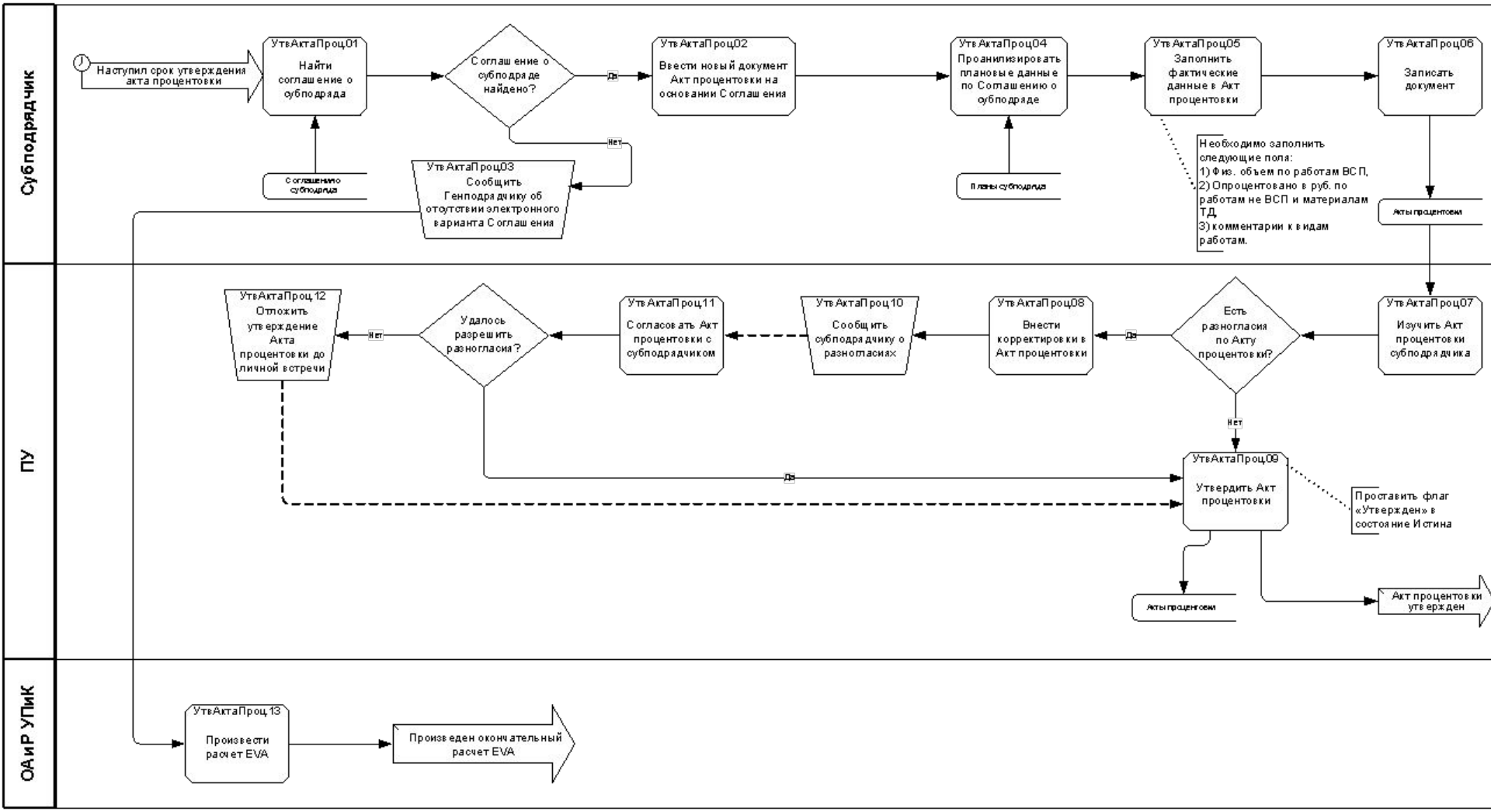
Ценообразование и заключение соглашения о субподряде



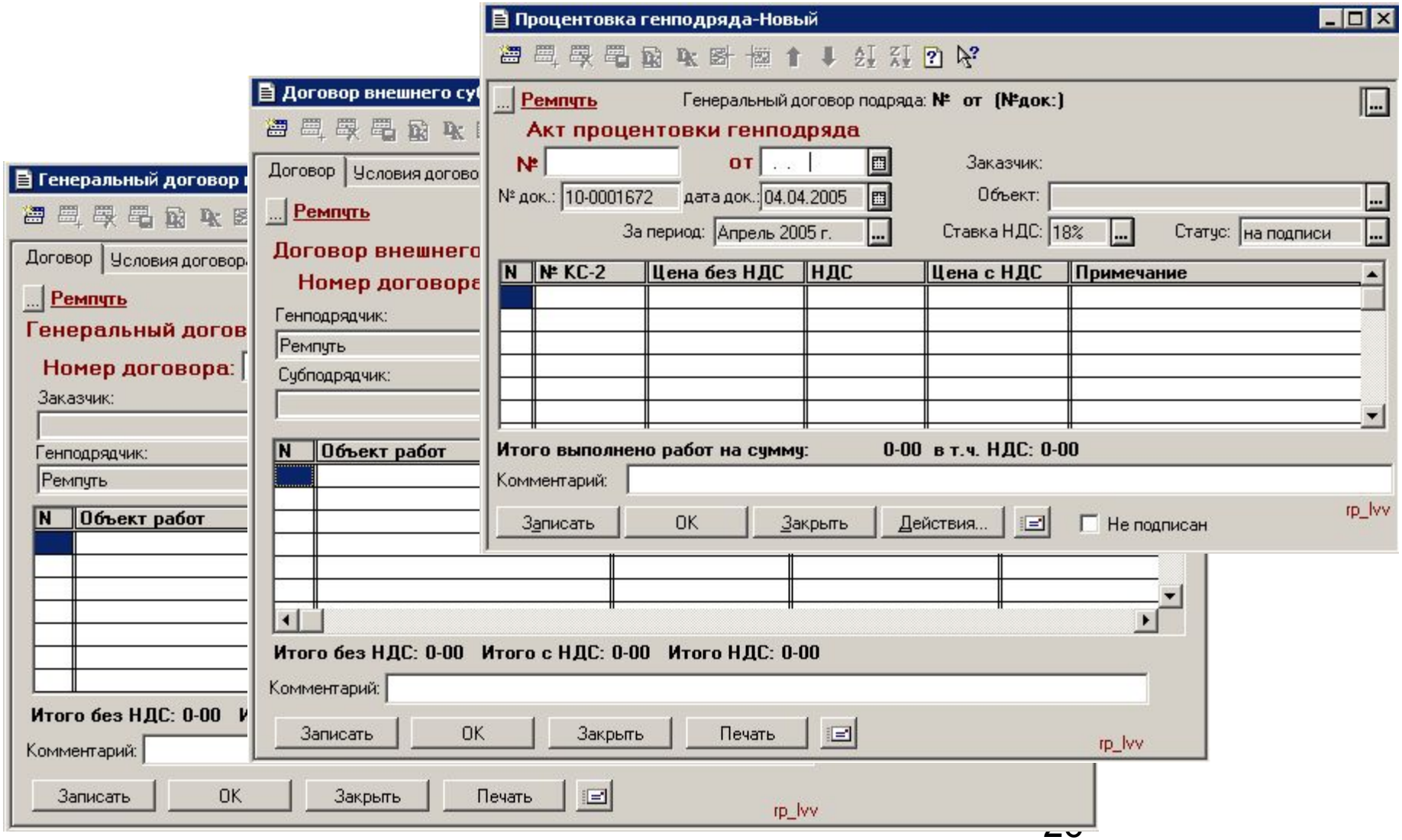
Планирование субподряда



Процентование субподряда



Примеры документов из системы



Стлб.8 +стлб.9=0+180=180

Стлб.3хСтл.6/Стлб.5= 720х1/4=180

ВЫПИСКА ИЗ
пообъектного плана выполнения и оплаты субподрядных работ ООО «Рempуть-27» на январь 2004г.[1]

№	Код субподряда	Наименование работ	Цена субподряда	Ед. изм	Физ. объем		Оплачено на начало месяца (факт)	Выполнение			Кредиторская задолженность УК		Погашение задолженности/авансирование (план)	Задолженность на конец месяца (ожидание)
					Субподряда, в т.ч.	План на месяц		На начало месяца (факт)	За месяц (план)	На конец месяца (ожидание)	На начало месяца (факт)	На конец месяца до погашения задолженности (ожидание)		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
	1/1	***ВСЕГО ПО ст. Лосиноостровская, в т.ч.***	***1722***	***X***	***X***	***X***	***70***	***0***	***425***	***425***	***(70)***	***355***	***245***	***110***
		РАБОТЫ ВСП	882	X	X	X	50	0	245	245	(50)	195	145	50
		Средний ремонт пути	720	Км	4	1	X	0	180	180				
		Нарез. кюветов	162	Км	5	2	X	0	65	65				
		РАБОТЫ НЕ ВСП	240	X	X	X	0	0	100	100	0	100	0	100
		Рекон. коллект	240				X	0	100	100				
		МАТЕРИАЛЫ ТД	600	X	X	X	20	0	80	80	(20)	60	100	(40)

Стлб.8-стлб.7=0-50= -50

Стлб.9+стлб.11=245+(-50)=195

Стлб.12-стлб.13= 195-145=50

[1] Все стоимостные показатели приводятся в тыс. руб. с учетом НДС

INTELLIGENT CONTROLLING

РЕМПУТЬ

От Субподрядчика:
Генеральный директор
… … … … … … … … … … … … … … .
«… … ..»… … … … … … … … 200..г.
… … … … … … … … … … … … … … … …

От Генерального подрядчика:
Генеральный директор
ООО «ПСК»Ремпуть»
«… ..»… … … … … … … ..200..г.
… … … … … … … … … … … … … … … …

АКТ ПРОЦЕНТОВКИ
ЗА ЯНВАРЬ 2004г.[1]
(месяц)
№ 1 от 26 ЯНВАРЯ 2004г.

Код субподряда	1/1	*Наименование заказчика*	ПЧ Московской дороги	*Наименование объекта*	Ст. Лосиноостровская

Наименование работы	*Ед. изм.*	*Физ. Объем*					*Цена субподряда*	*Опроцентовано, руб.*		
		Субподряда	*Выполнено*			*Комментарии (при необходимости)*		*Всего нарастающим итогом, в т.ч.*	*На начало отчетного месяца*	***За отчетный месяц***
			Всего нарастающим итогом, в т.ч.	*На начало отчетного месяца*	***За отчетный месяц***					
1	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*	*9*	*10*	*11*	*12*
ВСЕГО по объекту, в т.ч.	***X***	***X***	***X***	***X***	***X***	***X***	***1722***	***710***	***0***	***710***
РАБОТЫ ВСП	X	X	X	X	X	X	**882**	360	0	360
Средний ремонт пути	Км.	4	2	0	2		720	360	0	360
Нарезание кюветов	Км.	5	0	0	0		162	0	0	0
РАБОТЫ НЕ ВСП	X	X	X	X	X	X	**240**	**150**	**0**	**150**
Реконстр. коллектора	X	X	X	X	X		240	150	0	150
МАТЕРИАЛЫ ТД	X	X	X	X	X		**600**	**200**	**0**	**200**

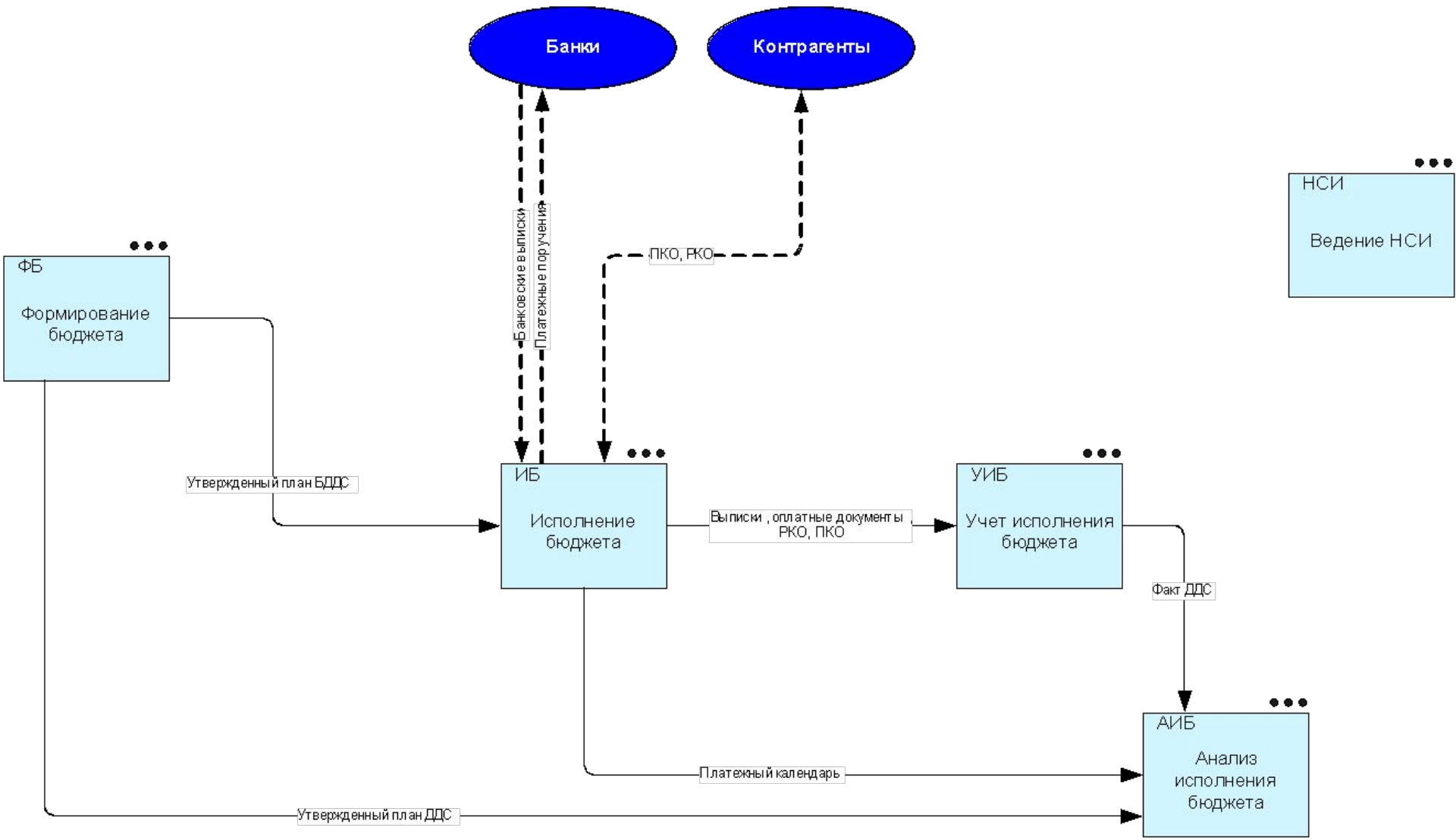
Стлб.11+стлб.12=0+360=360

(Стлб.9-стлб.11)хстлб.7/(стлб.4-стлб.6)=(720-0)х2/(4-0)=360

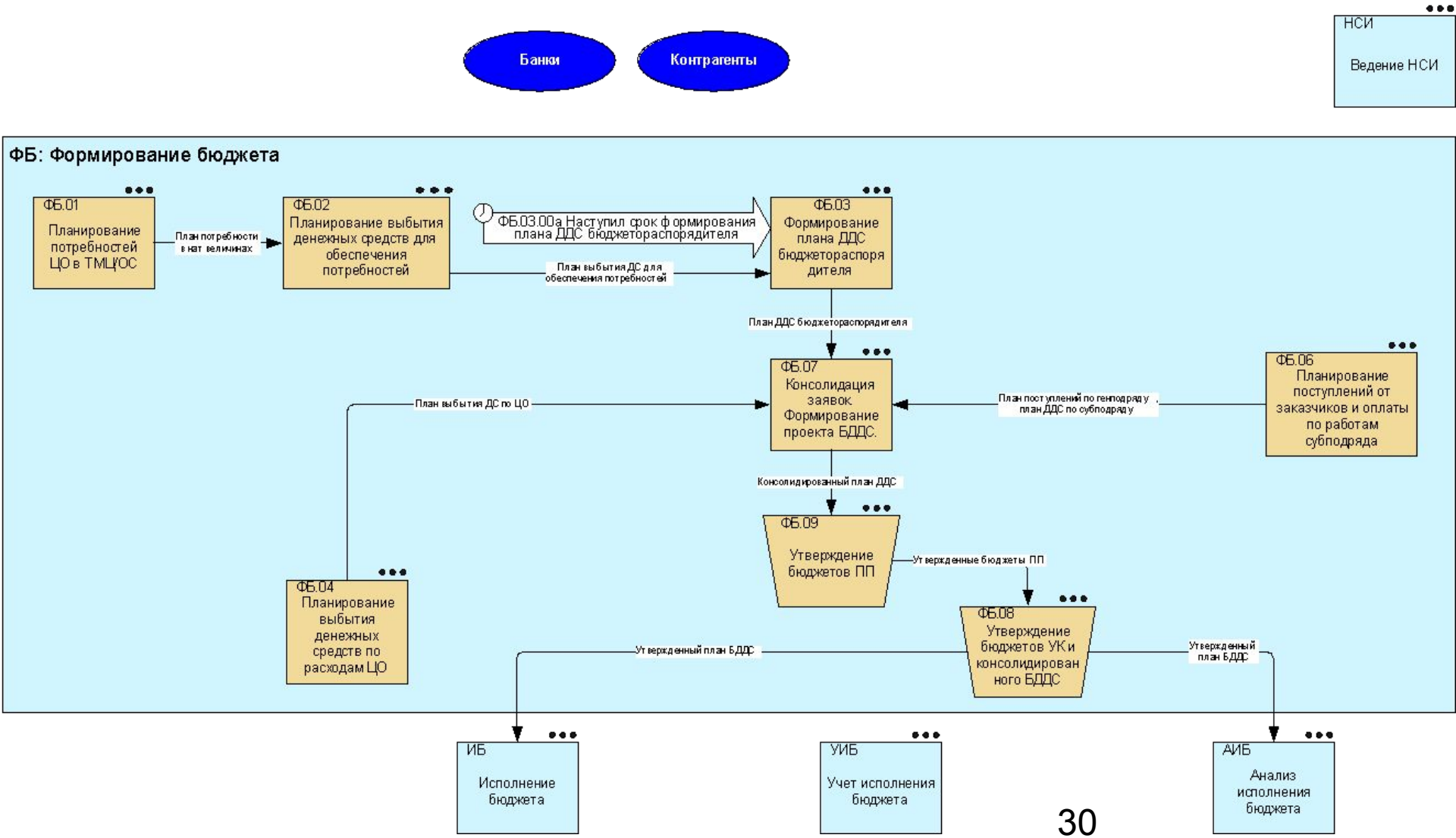
[1] Все стоимостные показатели приводятся с учетом НДС

www.IntelCont.ru

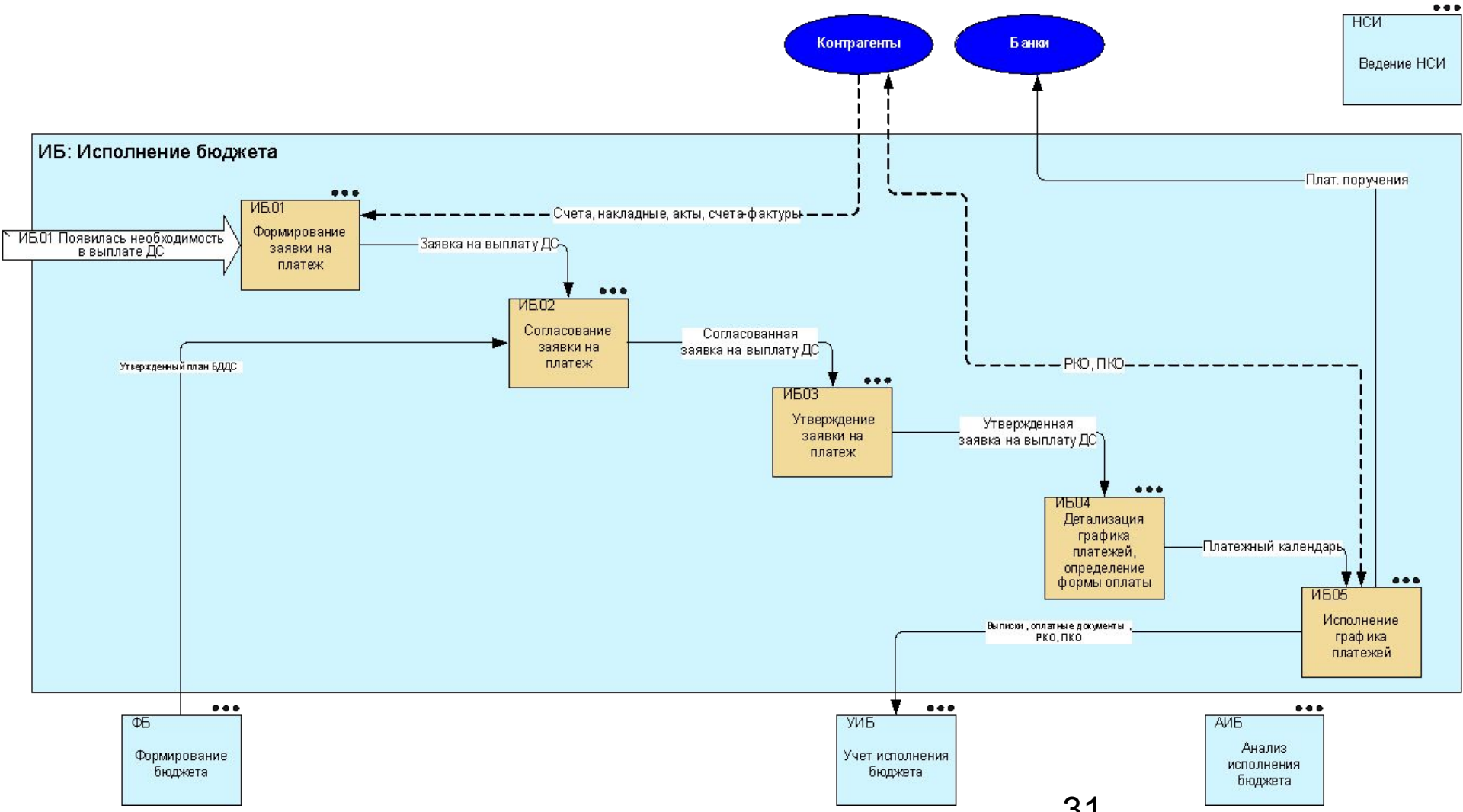
Бизнес-процессы БДДС



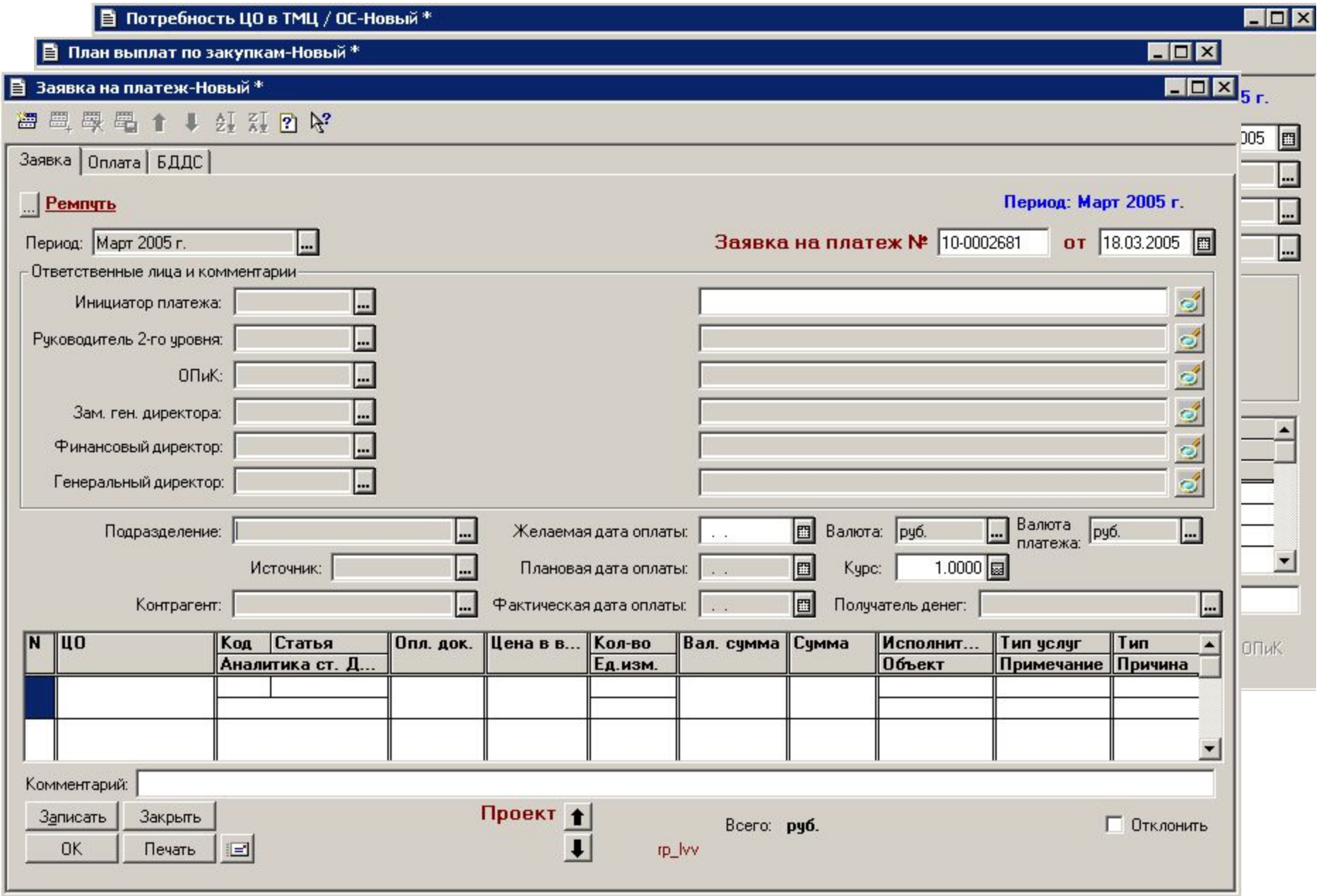
Бизнес-процесс: формирование бюджета



Бизнес-процесс: исполнение бюджета



Примеры документов из системы



Характеристики системы бюджетного управления

- Бюджетирование в разрезе МВЗ (бюджетораспорядители, структурные подразделения, ремонтно-строительные объекты, машины и механизмы и т.д.)
- Многоуровневая иерархия центров ответственности
- Полная автоматизация процесса разработки, возвращения на доработку и электронного согласования бюджетов всех уровней иерархии
- Прозрачность бюджетного процесса: каждый нижестоящий менеджер может видеть в системе текущий статус согласования своей бюджетной заявки вышестоящими менеджерами
- Полностью автоматизированный маршрут планирования: от формирования заявки на потребность в натуральном выражении до определения суммы необходимого денежного платежа
- Автоматическая консолидация вспомогательных бюджетов в БДДС

Характеристики системы бюджетного управления

- Полная автоматизация процесса формирования, электронного согласования и утверждения платежных заявок на исполнение бюджетных платежей
- Практически полная ликвидация бумажного документооборота (за исключением первичных документов, получаемых от предприятий-контрагентов и пр.)
- Обеспечение необходимого для инициатора платежа уровня прозрачности прохождения платежных заявок
- Автоматическое формирование платежного календаря
- On-line план-факт анализ
- Уникальные корпоративные формы бюджетов и отчетов об их исполнении
- Регламентация бизнес-процессов бюджетного управления корпоративными стандартами

Модель «правдивое бюджетирование»

Вознаграждение за «правдивое бюджетирование» рассчитывается по специальному алгоритму, который:

- на стадии планирования инициирует менеджеров на принятие максимально напряженных, но при этом достижимых планов продаж
- на стадии реализации планов продаж в большей степени поощряет менеджеров за выполнение плановых объемов, чем перевыполнение, а тем более недовыполнение планового задания

Основные препятствия

- Общее состояние системы управления компанией на момент начала работ по проекту
- Влияние отраслевой специфики на ментальность работников производственного блока и корпоративную культуру компании в целом
- Неадекватное восприятие топ-менеджментом компании задач и функций контроллинга как инструмента управления
- Не готовность менеджмента компании к применению современных систем управления
- Неприятие и/или прямое противодействие внедрению и эксплуатации системы контроллинга менеджментом производственного блока
- Недостаточный уровень спонсорства проекту топ-менеджментом компании
- Периодические изменения политики компании в области хозяйственно-экономических отношений между бизнес-единицами группы

Дальнейшее развитие системы: что предстоит сделать

- Внедрить мотивационную модель «Правдивое бюджетирование»
- Перевести расчет строительных смет в 1С
- Перевести расчет EVA в 1С
- Внедрить модуль CRM на типовой конфигурации 1С
- Усовершенствовать уникальный модуль управление договорными отношениями
- Разработать и внедрить в 1С уникальный модуль «мониторинг и анализ показателей деятельности»

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ

Все вопросы, которые Вы не успеете задать нам на симпозиуме, направляйте на e-mail: group@intelcont.ru
или
звоните: (495)- 980-7325