

Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова
Экономический факультет

На правах рукописи

Антонов Игорь Владимирович

ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЛИНГА В ХОЛДИНГЕ

Специальность 08.00.12 – «Бухгалтерский учёт, статистика»

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание учёной степени

кандидата экономических наук

Москва – 2008

Диссертация выполнена на кафедре учета, анализа и аудита экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова

Научный руководитель: кандидат экономических наук, доцент
Шишкова Татьяна Владимировна

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор кафедры бухгалтерского учёта и аудита Российской Экономической Академии им. Г.В.Плеханова
Петрова Валентина Ивановна
кандидат экономических наук
Тивикова Екатерина Леонидовна

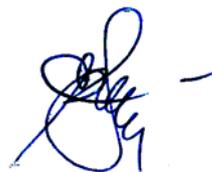
Ведущая организация: **Государственный университет управления.**

Защита диссертации состоится « 04 » декабря 2008 г. в 15¹⁵ часов на заседании Диссертационного совета Д 501.001.18 в Московском государственном университете им. М.В. Ломоносова по адресу: 119992, г. Москва, ГСП-2, Ленинские горы, МГУ, 2-й учебный корпус, экономический факультет, аудитория № 2.

С диссертацией можно ознакомиться в научной библиотеке 2-ого учебного корпуса МГУ им. М.В. Ломоносова

Автореферат разослан « » _____ 2008 г.

Ученый секретарь
Диссертационного совета Д 501.001.18
при МГУ им. М.В. Ломоносова
доктор экономических наук, профессор



В.П. Суйц

Общая характеристика работы

Актуальность темы диссертационного исследования обусловлена тем, что в настоящее время со стороны отечественных предприятий продолжает повышаться интерес к относительно новой для российских предприятий функции в системе управления предприятием - контроллингу. На текущий момент существует множество практических примеров внедрения и теоретических концепций контроллинга. Но как в России, так и за рубежом, нет сложившегося и признаваемого всеми понятия «контроллинг». Очевидно, что требуется развитие и уточнение этого понятия, его дальнейшее оформление и обогащение новыми знаниями.

В настоящий момент в российской экономике продолжают интегриционные процессы, приводящие к образованию групп предприятий, объединённых едиными целями и претворяющими единую стратегию своего развития. Интеграция проявляется в многочисленных слияниях и поглощениях, взаимном участии в капиталах компаний, создании совместных предприятий. Образующиеся при этом группы предприятий, несмотря на отсутствие в гражданском законодательстве соответствующего для них определения, именуется холдингами и играют существенную роль в отечественной экономике.

По мере расширения холдингов перед менеджментом встают задачи по координации и согласованию действий отдельных предприятий внутри группы в соответствии с единой корпоративной стратегией. Важную роль в решении этих задач играют учёт и анализ управленческой информации. В силу особенностей информации, циркулирующей в управлении группами предприятий, для холдингов требуется разработка специальных методов решения учётных и аналитических задач, отличных от решения подобных задач в автономных предприятиях.

Объединение компаний в группы также характеризуется усложнением системы корпоративного управления и сопровождается децентрализацией управления. Децентрализация управления выражается в необходимом делегировании полномочий и ответственности от корпоративного центра к «периферии» корпорации (субхолдингам, сегментам, дочерним предприятиям, и т.д.). Очевидно, что в таких случаях повышается роль планирования и

контроля, обеспечивающих выполнение согласованных общекорпоративных планов.

Естественными следствиями роста холдингов являются сложность иерархии уровней управления и укрупнение и обособление функциональных блоков. Это также накладывает на процессы корпоративного планирования, учёта и контроля дополнительные требования по координации планов, как между уровнями управления, так и между функциональными блоками.

Группы предприятий вправе ожидать от внедрения контроллинга поддержки решения всех вышеперечисленных задач в области управления холдингами, так как контроллинг обеспечивает взаимоувязку и координацию функций планирования, учета, контроля и анализа в циклах управления предприятий.

При анализе отечественной специальной литературы выявлена недостаточность разработки вопроса организации контроллинга в холдингах. Основной акцент в этих работах, смещён на внедрение контроллинга в автономном предприятии, без принятия во внимание специфики холдинга как объединения самостоятельных с юридической точки зрения предприятий, подчинённых реализации единой корпоративной стратегии.

Необходимо принимать во внимание, что все крупные российские предприятия фактически являются холдингами, также в последнее время всё чаще создаются государственные холдинговые компании и холдинги с непосредственным участием государства.

Значимость указанных проблем определила актуальность научных изысканий в этой области и выбор темы диссертационного исследования.

Цель исследования состоит в разработке теоретической концепции учётно-аналитического блока контроллинга в холдинге и практических рекомендаций для решения задач учёта и контроля в управлении холдингом с помощью предлагаемых инструментов контроллинга.

Исходя из данной целевой установки, в работе были поставлены и решены следующие **задачи**:

- 1) Уточнить теоретическую базу контроллинга.
- 2) Сформулировать факторы, влияющие на организацию контроллинга, обусловленные особенностями холдингов.
- 3) Разработать концепцию контроллинга в холдинге.

- 4) Предложить сбалансированную систему показателей (ССП) для организации планирования, учёта и анализа информации в управлении холдингом.
- 5) Предложить систему распределения задач контроллинга между организационными структурами в холдинге.

Предметом исследования является комплекс информационно-аналитического обеспечения управленческих решений, включающий в себя теоретические, методологические и практические аспекты организации контроллинга в холдинге.

Объектом исследования являются международные и российские холдинги. В качестве основных были выбраны международный субхолдинг «ЛУКОЙЛ Оверсиз Холдинг» входящий в состав холдинга «Нефтяная компания «ЛУКОЙЛ» и Холдинговая компания «Татнефть».

Теоретическая и методологическая основа работы. В качестве методологической основы работы использовался системный подход к исследуемым процессам и явлениям, приемы диалектической и формальной логики. В зависимости от характера решаемых задач использовался широкий набор методов: сравнительного анализа, синтеза, систематизации и обобщения теоретических материалов, сводки и группировки, аналитические процедуры и другие методы, которые позволили бы обеспечить достоверность и обоснованность выводов и рекомендаций, предложенных в диссертационном исследовании.

Теоретической основой проведённого исследования послужили труды российских учёных в области контроллинга, учёта, планирования, экономического анализа, аудита хозяйственной деятельности, управления: Алексеевой О.В., Анискина Ю.П., Варакуты С.А., Вахрушиной М.А., Данилочкиной Н.Г., Егорова Ю.Н., Касьяновой Г.Ю., Колесникова С.Н., Николаевой О.Е., Павловой А.М., Петренко С.Н., Плотникова В.С., Соколова Я.В., Стукова С.А., Суйца В.П., Фалько С.Г., Шеремета А.Д., Шестаковой В.В., Шишковой Т.В. и др. Наряду с отечественными источниками, были использованы труды следующих зарубежных специалистов в области контроллинга: Борхерса Ш., Дайле А., Майера Э., Манна Р., Райхмана Т., Фольмута Х.Й., Хана Д., Хорвата П., Шефера У. и др. Также были использованы эмпирические наблюдения автора.

Научная новизна работы заключается в том, что:

- 1) Раскрыты сущность и содержание контроллинга. Выявлены соотношения контроллинга с управленческим учётом, контролем, управлением.
- 2) Сформулированы экономические факторы, обусловленные особенностями холдингов, влияющие на организацию контроллинга.
- 3) Предложена концепция контроллинга в холдинге, координирующая управление его частями.
- 4) Рекомендована к использованию сбалансированная система показателей (ССП) в качестве основного инструмента контроллинга в холдинге.
- 5) Рекомендована схема распределения задач децентрализованного контроллинга в организационной структуре холдинга и их сопряженности с другими функциями управления.

Практическая значимость работы состоит в том, что предложения и рекомендации, изложенные в диссертационной работе, могут служить организационной и методической основой системы контроллинга в холдингах. Результаты исследования использовались при разработке методических рекомендаций по формированию сбалансированной системы показателей в Московском представительстве «ЛУКОЙЛ Оверсиз Сервис Лтд.»

Концептуальный подход к проблеме контроллинга может служить основой для дальнейших теоретических разработок в области контроллинга, а также быть использован для проведения общетеоретических экономических изысканий при изучении отдельных проблем контроллинга в холдинге.

Результаты исследования могут быть использованы в методологической работе подразделений контроллинга при разработке и внедрении ими сбалансированной системы показателей для холдинга.

Апробация результатов исследования. Основные положения диссертации отражены в пяти публикациях общим объёмом 5,9 п.л. Практические рекомендации, разработанные на основе отдельных положений диссертационной работы учтены и частично внедрены в практической деятельности подразделений Московского представительства «ЛУКОЙЛ Оверсиз Сервис Лтд», являющегося частью корпоративного центра международного холдинга «ЛУКОЙЛ Оверсиз Холдинг», входящего в состав холдинга «Нефтяная Компания «ЛУКОЙЛ», что подтверждено актом внедрения (Исх. № 84/МП от 31.01.2007 г.).

Тезисы и положения диссертационного исследования многократно обсуждались на практических семинарах специалистов МП «ЛУКОЙЛ Оверсиз Сервис Лтд.» совместно со специалистами консалтинговой компании «Balanced Scorecard Institute», 8341 Catamaran Drive, Indianapolis. IN 46236, USA.

Объём и структура работы. Состав изучаемых проблем, характер и направленность выполненного исследования обусловили структуру диссертационной работы, которая включает введение, три главы и заключение. Работа содержит аналитические таблицы, рисунки, схемы, список использованной литературы и приложения.

Во введении раскрывается актуальность выбранной темы исследования, определяются его цели и задачи, формулируется научная новизна и практическая значимость полученных результатов.

В первой главе «Теоретические основы контроллинга» рассмотрены теоретические основы и практические примеры контроллинга, обосновано его место в системе управления предприятием. Исследованы соотношения контроллинга с другими функциями управления, в частности с управленческим учётом.

Во второй главе «Организация контроллинга в холдинге» проанализировано влияние особенностей холдинга на организацию контроллинга. Определена основная задача контроллинга в холдинге. Выявлены требования к функциональному содержанию, инструментальному обеспечению и организационным формам контроллинга в корпоративном центре и управляемых предприятиях холдинга.

В третьей главе «Особенности организации контроллинга в холдингах нефтегазовой отрасли» автор рекомендует использование сбалансированной системы показателей (ССП) в качестве системообразующего инструмента контроллинга в холдинге. Предлагается ряд новых подходов к построению ССП и согласованию информационных структур между всеми иерархическими уровнями холдинга, а также внедрение инструментов учёта данных и расчёта показателей. Показано распределение функций и взаимодействие служб контроллинга между корпоративным центром и управляемыми предприятиями холдинга.

В заключении формулируются основные положения, полученные в результате проведенных в диссертации исследований.

Основные положения и результаты исследования

1. Сущность и содержание контроллинга

Термин контроллинг широко используется в теории и практике корпоративного управления и часто подразумевает различный смысл. В частности в научных трудах термином контроллинг обозначают:

- один из бизнес-процессов в системе управления предприятием;
- функцию в системе управления предприятием;
- подразделение в организационной структуре предприятия, сотрудники которого являются носителями одноимённой функции (контроллеры);
- непосредственно процесс управления с обратной связью экономическими объектами (бизнес-процессами, результатами бизнес-процессов, факторами производства) на предприятии, включающий в себя планирование, учет, контроль и анализ с подготовкой принятия управленческих решений.

Вышеперечисленные элементы связаны между собой в единую систему согласно следующей логической схеме. Непосредственно сам **процесс управления** с обратной связью *организуется и координируется* с помощью **бизнес-процесса контроллинга**, который *осуществляется* при непосредственном участии одноимённого **функционального подразделения**, являющегося *носителем* специфических **функций в системе управления** предприятием. Взаимосвязь элементов схематически показана на рис.1 для системы контроллинга выпуска продукции.

Исходя из подобного рассмотрения системы контроллинга, автор считает необходимым при организации системы контроллинга выделять три основные составляющие:

- функциональную (цели, функции и задачи);
- институциональную (организационные структуры);
- инструментальную (используемые модели и методы).

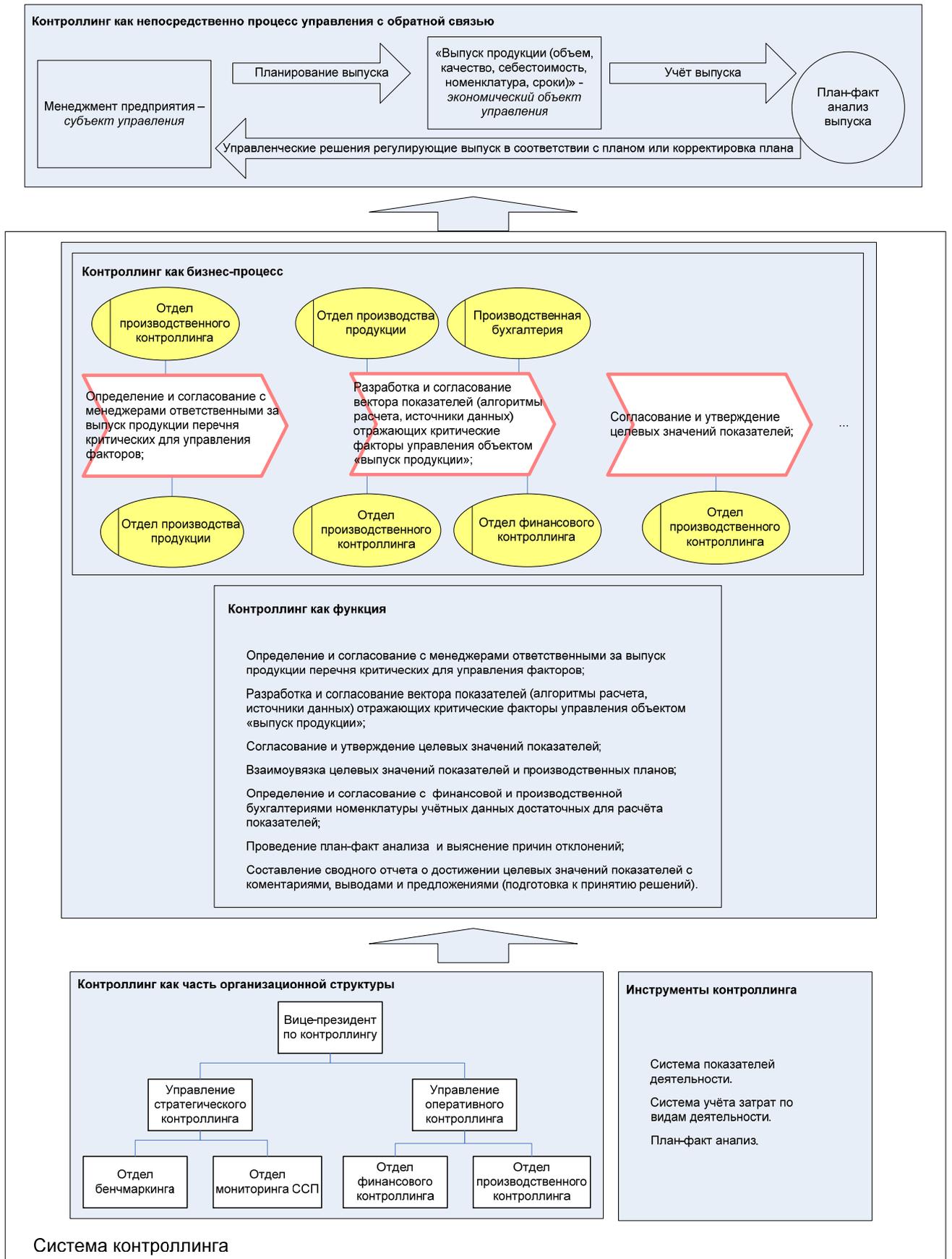


Рис. 1. Связь процесса, функции и организационной структуры (на примере контроллинга выпуска продукции).

Организация системы контроллинга на предприятии, как предлагается в работе, включает следующие этапы:

- определение экономических объектов, управление которыми будет осуществляться на основе обратной связи,
- моделирование бизнес-процесса контроллинга,
- выявление функций при его осуществлении (функциональный аспект контроллинга),
- распределение этих функций между организационными структурами предприятия (институциональный аспект контроллинга),
- внедрение инструментов, необходимых для осуществления функций контроллинга (инструментальный аспект контроллинга).

Исследование показало, что основным определяющим фактором при организации контроллинга на предприятии является выбранный экономический объект, управление которым планируется осуществлять на основе обратной связи. Таких объектов управления на предприятии, как правило, множество и при этом они могут быть разного уровня и значимости.

Контроллинг может классифицироваться в зависимости от того, к какой функциональной области предприятия принадлежит объект управления (табл. 1).

Так как предприятие представляет собой взаимосвязанную систему, условно разделённую на функциональные области, то и функционально-ориентированные подсистемы контроллинга представляют собой связанные части целостной системы корпоративного контроллинга, охватывающего всё предприятие.

В системе контроллинга объекты управления представляются в виде абстракций, представляемых векторами количественных показателей, адекватно описывающих состояние объекта управления.

В ходе исследования были выделены следующие функции и задачи контроллинга представленные в таблице (табл. 2).

Автор, основываясь на результатах исследования, предлагает следующее определение контроллинга:

Контроллинг – это, уникальная функция управления на предприятии, направленная на координацию управления различными экономическими объектами с помощью обратных связей. Координация осуществляется посредством интеграции в замкнутые циклы бизнес-процессов планирования, учёта, контроля и анализа.

Таблица 1

Функциональная принадлежность контроллинга, обусловленная объектами управления

Объект управления	Количественные абстракции	Функционально-ориентированный контроллинг
• Персонал	<ul style="list-style-type: none"> • Текучесть кадров • Укомплектованность штата 	• HR-Контроллинг
• Продажи	<ul style="list-style-type: none"> • Объём реализации • Цена реализации 	• Контроллинг продаж
• Себестоимость	<ul style="list-style-type: none"> • Величины затрат • Себестоимость единицы продукции 	• Контроллинг себестоимости
• Средства производства	<ul style="list-style-type: none"> • Надёжность оборудования • Простои оборудования • Обновлённость парка 	• Производственно-технологический контроллинг
• Экология и безопасность труда	<ul style="list-style-type: none"> • Аварийность • Травматизм • Штрафы за выбросы и загрязнения 	• Контроллинг экологической и производственной безопасности
• Стратегия	<ul style="list-style-type: none"> • Стратегические цели предприятия (в терминах количественных показателей) 	• Стратегический контроллинг

Во многих публикациях контроллинг определяется исследователями с недостаточно чёткими функциональными границами. Это затрудняет как понимание контроллинга, так и его практическое использование. Часто контроллинг (в смысле функции) используется либо как синоним управленческого учёта, либо как синоним управления. Это лишает его самостоятельности и обоснованной необходимости в системе управления предприятием.

Функции и задачи контроллинга

Функция контроллинга	Решаемые задачи
<ul style="list-style-type: none"> • Функция целеполагания и планирования 	<ul style="list-style-type: none"> • Совместно с менеджерами выявление множества экономических объектов управления с обратной связью; • Определение и согласование с менеджерами ответственными за объекты управления перечня критических для управления факторов; • Разработка и согласование векторов показателей (алгоритмы расчета, источники данных) отражающих критические факторы управления экономическими объектами; • Утверждение целевых значений показателей;
<ul style="list-style-type: none"> • Координационная функция 	<ul style="list-style-type: none"> • Согласование целевых значений показателей, производственных планов, бюджетов, смет; • Определение и согласование с финансовой и управленческой бухгалтериями, а также с другими поставщиками информации, номенклатуры учётных данных, достаточных для расчёта показателей; • Разработка механизма учёта плановой и фактической информации;
<ul style="list-style-type: none"> • Аналитическая функция 	<ul style="list-style-type: none"> • Проведение план-факт анализа значений показателей и выяснение причин отклонений
<ul style="list-style-type: none"> • Контрольная функция 	<ul style="list-style-type: none"> • Составление сводной отчетности о достижении целевых значений показателей с комментариями, выводами и предложениями (подготовка к принятию решений); • Контроль исполнения принятых по итогам план-факт анализа решений.

Из данного нами определения и вышеперечисленных задач контроллинга логично вытекают соотношения контроллинга как функции в системе управления с другими управленческими функциями.

Для управления как такового контроллинг является координатором при организации управляющих циклов с обратной связью. Контроллинг - это инструмент для координации других функций управления (планирование, учет, контроль, анализ) при осуществлении непосредственного управления экономическими объектами. Необходимость координации обусловлена уникальностью каждого конкретного объекта управления, для которого

необходим специфичный ему учёт, контроль и анализ для принятия управленческих решений.

Контроль, планирование и анализ - являются последовательными фазами цикла управления с обратной связью, что обуславливает их непосредственную связь с контроллингом.

Контроль внутри бизнес-процесса контроллинга является центральным пунктом и представляет собой сравнение плановых и фактических значений регулируемых показателей.

Планирование взаимосвязано с контроллингом двусторонне. С одной стороны контроллинг использует плановую информацию как базу для расчёта целевых значений регулируемых показателей. С другой стороны контроллинг, обозначив в качестве целей для регулирования некий показатель, определяет тем самым планы, вытекающие из значения этого показателя.

По мнению автора, функциями *управленческого учёта* на предприятии являются классические функции бухгалтерского учёта: наблюдение, регистрация, группировка, сводка, анализ и передача данных о фактах хозяйственной жизни.

В отличие от двух других видов бухгалтерского учёта (финансового и налогового учётов), управленческий учёт ориентирован на внутреннего пользователя, среди которых есть и контроллинг.

Объектами для всего бухгалтерского учёта являются хозяйственные операции, а конкретный вид бухгалтерского учёта обуславливают пользователи информации.

Управленческий учёт является поставщиком информации для проведения в рамках бизнес-процесса контроллинга расчёта фактических значений показателей и проведения план-факт анализа.

На этапе проектирования системы показателей для целей управления с обратной связью, контроллинг предъявляет требования к учёту и тем самым оформляет его.

2. Организация контроллинга с учётом особенностей холдингов

Холдинги не являются самостоятельными организационно-правовыми формами предпринимательской деятельности, предусмотренными Гражданским Кодексом РФ. Холдинги являются логическими понятиями, и в реальности представляют собой совокупность самостоятельных с юридической

точки зрения предприятий. Таковую совокупность предприятий определяют в виде холдинга следующие обстоятельства:

- совместное осуществление хозяйственной деятельности, обусловленное едиными целями группы предприятий;
- подчинение корпоративному центру, в котором сосредоточено управление холдингом.

Очевидно, что холдинг с точки зрения организации в нём управления необходимо рассматривать в качестве системы, состоящей из предприятий и связей между ними. В соответствии с основным постулатом системного подхода, свойства холдинга (системы) не равны сумме свойств, входящих в него дочерних предприятий (элементов). Таким образом, выделяется *логический уровень* управления всей группой предприятий холдинга как единым целым. При этом в реальной ситуации управлять приходится *на уровне конкретных предприятий* – юридическими лицами.

Менеджмент холдинга находится в противоречивом положении. С одной стороны он должен управлять холдингом как целым хозяйственным механизмом, а с другой стороны каждое дочернее общество имеет свои собственные органы управления, которые несут ответственность перед заинтересованными в их деятельности сторонами, среди которых государственные органы, инвесторы, миноритарные собственники, кредиторы, подрядчики и потребители.

Данное противоречие усложняют следующие обстоятельства:

- географическая удалённость дочерних предприятий от корпоративного центра;
- различная степень влияния центра на отдельные дочерние предприятия;
- гетерогенность бизнеса в каждом отдельном дочернем предприятии;
- различия в корпоративной культуре, включая внутренние стандарты планирования, учёта, контроля, внутренней отчётности.

Вышеуказанное противоречие должно разрешаться с помощью механизмов, позволяющих транслировать управление виртуальным объектом (холдингом) на управление реальными предприятиями – самостоятельными

юридическими лицами. При этом должны быть предусмотрены возможности, позволяющие:

- устанавливать цели для холдинга, как единого целого;
- декомпозировать цели холдинга на цели отдельных дочерних предприятий;
- планировать хозяйственную деятельность предприятий входящих в холдинг;
- учитывать информацию о хозяйственной деятельности и вырабатывать на её основе управленческие решения.

При этом планы для каждого отдельного предприятия холдинга должны быть согласованы с планами для холдинга в целом и между собой, так как между предприятиями холдинга имеются хозяйственные связи.

Из противоположности логического и физического уровней управления в холдинге вытекают основные, объективные задачи менеджмента холдинга, обуславливающие цели контроллинга в холдинге.

Система связанных хозяйственными связями юридически самостоятельных предприятий является источником синергии, и *основной целью управления холдингом является максимизация синергетического эффекта, который проявляется во взаимной кооперации частей холдинга*. На уровне холдинга разрабатывается единый, корпоративный, стратегический план, обуславливающий хозяйственное поведение всех входящих в холдинг предприятий, обеспечивающее достижение целей холдинга.

Координация планирования, учёта, контроля, анализа и подготовка принятия решений в кибернетическом цикле управления связанного с выполнением стратегического плана, и есть задача контроллинга в холдинге.

Вышесказанное обуславливает переход управления холдингом как единым экономическим объектом на стратегический уровень в противоположность оперативному уровню, который остаётся в ведении дочерних предприятий. Контроллинг в холдинге, таким образом, становится стратегически-ориентированным.

В ходе исследования были выявлены следующие подзадачи, вытекающие из сформулированной нами основной задачи контроллинга в холдинге:

- трансляция миссии холдинга в стратегические цели, выраженные в количественных показателях;
- декомпозиция стратегических целей холдинга на цели для дочерних предприятий;
- согласование функциональных и линейных планов в холдинге;
- согласование стратегических и оперативных планов;
- мониторинг достижения стратегических целей и исполнения стратегических планов.

3. Информационные ожидания менеджмента холдинга и требования к системе контроллинга

Информационные ожидания от контроллинга со стороны менеджмента холдинга определяются:

- иерархическими уровнями управления в холдинге;
- объектами учётного наблюдения в контроллинге.

С нашей точки зрения целесообразно рассматривать минимум три *иерархических уровня управления* холдингом: холдинг; сегменты; дочерние предприятия.

При разбиении холдинга на сегменты автор предлагает руководствоваться управленческой структурой холдинга, которая в большинстве случаев не совпадает с юридической структурой.

В качестве объектов учётного наблюдения в работе выделяются:

- плановые задания, в терминах технико-экономических показателей,
- развёрнутые планы мероприятий по их выполнению.

Для обеспечения менеджмента информацией о выполнении *плановых заданий* необходим учёт следующих данных:

- плановое значение показателя для заданного отчетного периода;
- фактическое значение показателя по итогам отчетного периода;
- величина отклонений плана от факта;
- причина отклонений плана от факта.

Корпоративный центр	Дочерние предприятия
Функция планирования	
Согласование и утверждение перечня стратегических целей холдинга в качестве объектов управления с обратной связью.	
Декомпозиция стратегических целей холдинга на стратегические цели для управляемых предприятий	
Разработка и согласование векторов показателей (алгоритмы расчета, источники данных) отражающих стратегические цели холдинга.	
Декомпозиция множества показателей для управляемых предприятий.	
Экстраполяция во времени значений показателей (для холдинга в целом и для каждого управляемого предприятия) от значений «как есть» к значениям «как надо» исходя из видения, зафиксированного в стратегическом плане холдинга.	
Утверждение опорных значений множества показателей исходя из точек на экстраполированном тренде.	
Координационная функция	
Проверка, рассчитанных на основе консолидированных планов, программ, бюджетов и смет, значений показателей на соответствие стратегии.	Координация разработки на плановый период предварительных планов, программ, бюджетов и смет на основе опорных значений стратегических показателей.
Координация изменений планов, программ, бюджетов и смет для управляемых предприятий по результатам проверки на соответствие стратегии холдинга.	
Определение и согласование с финансовой и управленческой бухгалтериями, а также с другими поставщиками информации, номенклатуры учётных данных, достаточных для расчёта показателей.	
Разработка механизма расчёта и сбора плановой и фактической информации.	
Аналитическая функция	
	Проведение план-факт анализа значений показателей и выяснение причин отклонений.
Контрольная функция	
Составление сводной отчетности о достижении целевых значений показателей с комментариями, выводами и предложениями (подготовка к принятию решений).	Контроль за исполнением принятых по итогам план-факт анализа решений.

Рис. 2. Распределение задач контроллинга между корпоративным центром и дочерними предприятиями в холдинге

Для контроля выполнения *планов мероприятий* необходима информация:

- о затратах;
- об исполнении сроков;
- о соответствии выполненных мероприятий предписанным спецификациям (качество работ).

Предлагаемая в работе логика взаимосвязей между иерархическими уровнями холдинга в рамках общекорпоративного цикла управления предполагает:

- последовательное сверху-вниз каскадирование плановых заданий и разработку оперативно-календарных планов, смет и бюджетов;
- консолидацию финансовых бюджетов предприятий и получение прогнозных целевых значений показателей финансовой отчетности на всех уровнях управления;
- учёт, обработку и анализ информации о выполнении планов; подготовку на основе учтённых данных отчётности для принятия управленческих решений на всех уровнях управления холдинга.

Из определенной основной задачи контроллинга в холдинге, и выявленных информационных ожиданий и объектов учёта логично вытекают основные требования к функциональному, инструментальному и институциональному оформлению контроллинга в холдинге.

При этом автор видит необходимость каждый аспект организации контроллинга рассматривать для корпоративного центра и для дочернего предприятия.

Предлагаемое в работе распределение задач внутри функций контроллинга между корпоративным центром и дочерними предприятиями в холдинге показано на рис.2.

Исходя из предлагаемого распределения функций между корпоративным центром и управляемыми предприятиями холдинга выводятся требования к инструментальному обеспечению контроллинга в холдинге.

Инструмент контроллинга в холдинге должен соответствовать следующим критериям:

- Обеспечение однозначной связи между целями, показателями, отражающими цели и планами мероприятий по достижению целей.
- Возможность трансляции вербальных целей в вектора показателей, их отражающие.
- Наличие возможности декомпозиции целей и соответствующих им показателей на нижележащие уровни управления (сегменты, юридические лица).
- Разработка на основе целевых значений показателей планов мероприятий, раскрывающих пути их достижения.
- Возможность синхронного мониторинга программ достижения целевых показателей для холдинга в целом.
- Охват с помощью системы показателей всей плановой системы холдинга.
- Обеспечение взаимосвязи и баланса между финансовыми и нефинансовыми показателями.

Исходя из показанного в работе разделения в холдинге функций контроллинга между корпоративным центром и управляемыми предприятиями вытекает наличие распределённых организационных структур - носителей этих функций.

В силу ряда юридических особенностей в холдинге прямое указание корпоративного центра управляемым компаниям невозможно и влечет за собой риски. Поэтому на структуры контроллинга в управляемых предприятиях возлагается задача координатора и контролёра доводимых решений и плановых заданий корпоративного центра. Отсюда следует логичный вывод о двойном подчинении таких структур с одной стороны по функциональной линии подразделению контроллинга в корпоративном центре и по дисциплинарной линии руководству управляемой компании.

4. Использование инструментов контроллинга в холдинге

Автор предлагает использовать в качестве инструмента контроллинга в холдинге, удовлетворяющего всем ранее перечисленным критериям сбалансированную систему показателей (ССП).

Основное назначение СПП это описание стратегии организации в терминах целевых значений количественных показателей и соответствующей

щих им организационно-технических планов мероприятий. ССП является гомоморфной моделью стратегического плана, где каждый показатель отражает некую существенную сторону деятельности холдинга.

ССП благодаря своему свойству каскадируемости по уровням управления позволяет осуществлять координацию внутри плановой системы, за счёт чего достигается высокий уровень согласованности планов по горизонтали и вертикали.

Согласование осуществляется не на уровне программ, планов, бюджетов и смет, а на уровне целей, показателей и целевых значений. И только после этого разрабатываются стратегические инициативы, служащие базой для составления всего спектра необходимых программ, планов, бюджетов и смет.

В работе показаны преимущества двухпроходного каскадирования, при котором на первом этапе происходит декомпозиция вербальных целей и затем снизу-вверх путём взвешенной интегральной свертки происходит формирование показателей верхних уровней.

В работе была предложена методика построения ССП в холдинге, состоящая из следующих этапов:

- построение стратегической карты целей холдинга;
- каскадирование стратегической карты целей холдинга на нижележащие уровни управления;
- разработка взаимосвязанной системы показателей для всех уровней управления холдинга;
- установка целевых значений показателей;
- назначение ответственных за достижение целевых значений показателей;
- разработка и оптимизация стратегических инициатив (планов мероприятий).

Проведенное исследование позволило предложить ряд рекомендаций по модернизации «классического» предложенного Д. Нортоном и Р. Капланом варианта стратегической карты. В частности предложен модифицированный подход к перспективе «заинтересованные стороны».

Данное предложение явилось результатом анализа противоречий между целями предприятия и целями его заинтересованных сторон. В качестве

снятия такого противоречия предлагается расширить «классическую» перспективу «заинтересованные стороны» с помощью двух перспектив с условными названиями «факторы успеха» и «рычаги», наличие которых позволяет осуществлять более полный контроль над работой организации с заинтересованными сторонами.

Перспектива «факторы успеха» будет показывать, какие факторы непосредственно связанные с заинтересованными сторонами влияют на финансовые результаты, определенные на перспективе «финансы».

На перспективе «рычаги» отражается, что холдинг может предложить заинтересованным сторонам в обмен на получаемые от них факторы успеха.

С точки зрения учёта, всё множество показателей ССП можно условно разделить на три группы, в соответствии с их содержанием:

- 1) содержащие элементы только из регистров бухгалтерского учёта;
- 2) содержащие элементы только из других источников;
- 3) содержащие оба класса элементов.

Это обуславливает сильную привязанность ССП к процессам учёта и бюджетирования. По мнению автора исследования, временной график планирования показателей и составления отчётности по итогам периода должен быть синхронизирован с аналогичными этапами в системе бюджетирования и согласован по времени с закрытием книг бухгалтерского учёта.

Ежегодно после подготовки годового консолидированного бухгалтерского отчёта холдинга, в соответствии с процессом стратегического планирования, с точки зрения автора, целесообразно проводить актуализацию ССП. В рамках актуализации ССП предлагаются следующие этапы:

- анализ стратегической карты холдинга на соответствие стратегии и её корректировка в соответствии с текущим видением стратегического развития холдинга;
- каскадирование стратегической карты холдинга на нижележащие уровни управления (сегмент, предприятие);
- подбор показателей в соответствии с целями на стратегических картах всех уровней управления;
- оформление приказом списков показателей, методик их расчёта и ответственных за достижение контрольных значений.

Методику расчёта показателя мы предлагаем оформить специальным документом – «карточкой показателя». Карточка показателя должна включать в себя следующие обязательные атрибуты:

- формулу расчёта показателя (в случае отличия расчётов планового и фактического значений, для каждого случая должна быть своя методика);
- указание источников данных для расчёта;
- периодичность расчёта показателя;
- ответственные за расчёт подразделения (в случае если расчёт не может быть произведён автоматически на основе данных из корпоративной информационной системы).

В работе критически проанализирована роль стратегических инициатив, являющихся составной частью комплекса ССП, и сделан вывод о необходимости применения к ним проектного подхода. В связи с этим, с точки зрения автора, на счетах затрат целесообразно ввести аналитический разрез по стратегическим инициативам. Для этого после ежегодной процедуры формирования стратегических инициатив, их селекции и окончательного утверждения в качестве среднесрочных планов, в рамках всего холдинга создаётся справочник для присвоения аналитических кодов для формирования проводок на счетах затрат.

Сопоставляя затраты, собранные по конкретному стратегическому мероприятию, и динамику улучшения показателя соответствующего этому мероприятию можно видеть эффективность этого мероприятия и выбирать альтернативы.

5. Место децентрализованного контроллинга в организационных структурах холдинга

Непосредственным результатом деятельности контроллинга в холдинге является периодическая отчётность об исполнении вектора показателей ССП. При этом вектора показателей предлагается рассчитывать по всем уровням управления (холдинг, сегмент, предприятие). В отчётность предлагается включить следующую информацию для каждого показателя:

- наименование и код показателя в соответствии с его карточкой;
- рассчитанное контрольное значение показателя (включая все корректировки в течение отчетного периода);

- рассчитанное фактическое значение показателя;
- отклонение в абсолютных величинах;
- процентное отклонение;
- комментарий отклонения.

Так как подобная отчётность является оперативной, то к моменту её составления в бухгалтерии могут быть ещё не сформированы регистры для закрытия периода. Поэтому фактические значения финансовых показателей, автор предлагает рассчитывать по оперативным данным, предоставляемым подразделением управленческого учёта, с последующим уточнением. Преимуществом подобного подхода помимо оперативности, является также, по мнению автора, наличие контроля точности оперативных данных в управленческом учёте, что может служить критерием качества оперативного учёта.

Гетерогенность информации участвующей в план-факт анализе показателей деятельности обуславливает необходимость организации эффективного взаимодействия подразделений контроллинга с другими службами аппарата управления.

Автором предложена схема взаимодействия служб контроллинга в корпоративном центре и в управляемых компаниях с другими службами аппарата управления посредством информационного обмена через единое хранилище данных, в котором отображаются регистры бухгалтерского учёта, их интерпретация в управленческом учёте, а также производственные, экологические, технологические и др. данные релевантные целям управления в холдинге.

Обобщение опыта практического внедрения, позволило автору диссертации сделать вывод о необходимости учреждения специального кросс-функционального надзорно-регулирующего органа (комиссии). Комиссия не заменяет собой функциональное подразделение контроллинга (службу, департамент, отдел), но логично дополняет его.

В задачи комиссии предлагается включить:

- подготовку и утверждение нормативно-распорядительных документов касающихся системы показателей;
- подготовку для утверждения руководством холдинга актуализированных векторов показателей на плановый период;

- актуализацию карточек показателей;
- урегулирование споров, предложений и замечаний, касающихся функционирования ССП, в случаях, если они не могут быть решены в рамках обычных процедур.

В такой орган должны входить представители всех основных, функциональных направлений.

При распределении информации по дочерним предприятиям холдинга возникает риск недостатка информации при составлении отчётности в корпоративном центре. Это вызвано невозможностью хранить копии всех периферийных баз данных в корпоративном центре, и в тоже время необходимостью проводить тщательный анализ отклонений, в том числе и в разрезе отдельных предприятий холдинга.

В качестве выхода из такой ситуации предложено копирование части информации (как из системы бюджетирования, так и из регистров бухгалтерского/управленческого учёта). В рамках политики информационного обеспечения должны быть определены уровни информации, которые синхронизируются между корпоративным центром и дочерними структурами холдинга. Эти уровни должны обеспечить необходимую глубину анализа возникающих отклонений в системе показателей.

В работе показана важность накопления статистической информации в терминах показателей ССП. Эта информация должна служить базой для выявления закономерностей изменений финансовых и нефинансовых показателей. Выявление подобных закономерностей в экономике отдельного предприятия холдинга может, служить основой тиражирования опыта на остальные предприятия, входящие в холдинг.

Для постоянной актуализации ССП также важны статистические опровержения гипотез о предполагаемых на этапе проектирования взаимосвязях между показателями. Несостоятельность гипотез со статистической точки зрения свидетельствует об отсутствии причинно-следственных связей или о некорректно подобранном показателе, отражающем стратегическую цель.

Публикации основных положений исследования

1. Антонов И.В. Организация контроллинга в холдинге. // Реформирование учёта, аудита и бухгалтерского образования в соответствии с международными стандартами: Материалы XXXI Международной научно-практической конференции «Татуровские чтения»: Экономический факультет МГУ им. М.В. Ломоносова, 26-27 июня 2003 г.: Сб. статей / Под ред. В.П. Суйца. – М.: МАКС Пресс, 2003. С. 17-21. ; автора – 0,7 п.л.

2. Антонов И.В. Balanced Scorecard как инструмент планирования. // Реформирование учёта, аудита и бухгалтерского образования в соответствии с международными стандартами: Материалы XXXII Международной научно-практической конференции «Татуровские чтения»: Экономический факультет МГУ им. М.В. Ломоносова, 24-25 июня 2004 г.: Сб. статей / Под ред. А.Д. Шеремета. – М.: МАКС Пресс, 2004. с 49-57. ; автора – 0,4 п.л.

3. Антонов И.В. Сбалансированная система показателей в контроллинге (на примере нефтегазового холдинга). // Аудит и финансовый анализ. 2006. № 3, с 244-271. ; автора – 3,8 п.л.

4. Шишкова Т.В., Антонов И.В. Организация контроллинга с помощью сбалансированной системы показателей. // МСФО и МСА в кредитной организации. 2008. № 2, с 103-111. ; автора – 0,2 п.л.

5. Антонов И.В. Концепция контроллинга и практика применения. // МСФО и МСА в кредитной организации. 2008. № 3, с 111-123. ; автора – 0,8 п.л.