

Алешина Елена Ивановна

Aleshina Elena Ivanovna

Ростовский государственный строительный университет

Rostov State University of Civil Engineering

**Старший преподаватель кафедры управленческого учёта и анализа
Senior lecturer in the department of Managerial Accounting and Analysis**

E-Mail: aleshin@donpac.ru

Контроллинг в информационно-аналитическом обеспечении управления холдинговыми структурами в строительстве

**Controlling in the informational and analytical support of management of holding
companies in the construction industry**

Аннотация: В статье рассмотрены элементы информационно-аналитического обеспечения управления. Показана необходимость создания службы контроллинга в строительных холдингах. Предлагается схема организации контроллинга. Разделены функции контроллинга между корпоративным центром и предприятиями в составе холдинга

The Abstract: The article examines elements of the informational and analytical support of management. The need to establish a controlling department in the construction companies is showed. The organization of controlling scheme is proposed. The functions of controlling are divided between a corporate center and the businesses of a holding company

Ключевые слова: Управление, холдинг, контроллинг, информационно-аналитическое обеспечение.

Keywords: Management, holding company, controlling, informational and analytical support.

Функционирование любой системы управления требует правильной организации информационного обеспечения, то есть наличия совокупности обработанных сведений о состоянии объектов финансово-хозяйственной деятельности, удовлетворяющих требованиям управляющего блока. В свою очередь информационное обеспечение включает в себя информационную систему, располагающую необходимым информационным фондом (персоналом и техническими средствами) и системой информационных потоков. Информационная система представляет собой коммуникации персонала предприятия, относительно вопросов, касающихся их профессиональной деятельности.

Исходным элемент информационного обеспечения - информационные потоки, которые представляют собой движение (перемещение) информации между людьми (сотрудниками предприятия), либо между подразделениями. Совокупность такого рода перемещений, представляет собой систему информационных потоков, дающих возможность осуществлять какой-либо процесс. Система информационных потоков - это система потоков информации, которая позволяет предприятию вести финансово-хозяйственную деятельность. Основная цель и назначение информационных потоков - это оптимизация работы предприятия.

Подготовка информации, необходимой для принятия решений включает в себя несколько этапов: сбор первичных данных, их обработку и представление.

Первичная (входящая) информация – факты (данные), полученные непосредственно из источников информации. Входящие потоки информации в системе анализа имеют сложную структуру. Данные поступают из различных источников: они формируются в различных подсистемах организации, а также во внешней бизнес-среде (рис.1).

Вторичная (исходящая) информация формируется в результате обработки первичной информации и представляет собой аналитические материалы, подготовленные специально для вынесения решения по конкретной проблеме.

Информация должна отвечать следующим требованиям:

- своевременности;
- достоверности;
- релевантности, т.е. информация должна помогать принимать решения;
- полезности (эффект от использования информации должен перекрывать затраты на ее получение);
- полноте, т.е. не должно быть упущений;
- понятности, т.е. информация не должна требовать «расшифровки»;
- регулярности поступления.

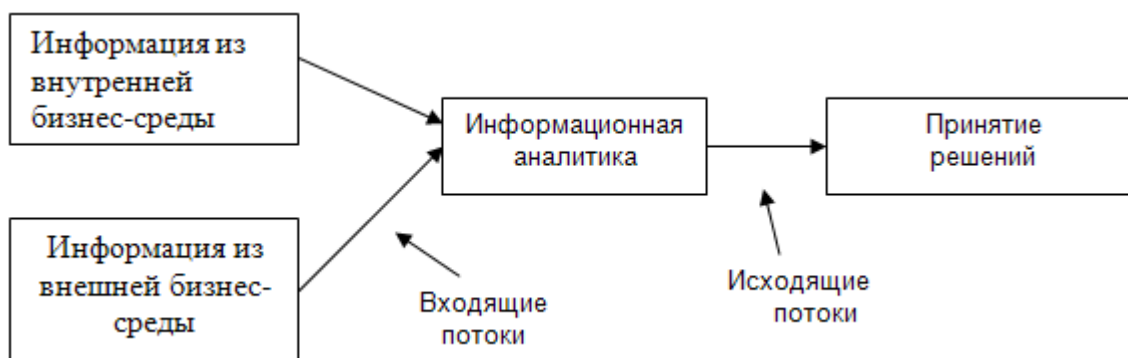


Рис. 1. – Информационные потоки в управлении

Важной характеристикой информации является ее актуальность. В различных сферах деятельности информация устаревает по-разному, но есть и некоторые общие динамики этого процесса. В экономической и банковской сфере оперативно-тактическая информация теряет свою ценность примерно 10% в день, стратегическая на 10% в месяц, информация же об относительно неизменных объектах (промышленная инфраструктура, природные ресурсы) устаревает темпами примерно 15% в год [2].

Входящую информацию следует подвергнуть обработке и предоставить в соответствующем проблеме виде, и лишь тогда они станут информацией, пригодной для принятия решения, - именно в этом и заключается цель информационной аналитики.

Задачами информационной аналитики являются: количественные преобразования информации (информационное свертывание - библиографирование, аннотирование, реферирование; консолидация больших информационных массивов в виде баз и банков данных) и ее структурное упорядочение (систематизация, предметизация и т.п.). Информационная аналитика, используя все возможности, предоставляемые данными внешних и внутренних источников, активно оперируя их информационными продуктами и услугами, выполняет, прежде всего, задачу качественно-содержательного преобразования информации, функционально пересекаясь в этом плане с научной (производство нового знания) и управленческой (разработка вариантов решений, сценариев) деятельностью.

Информационная аналитика, опираясь на научное знание, общие закономерности, осуществляет оценку фактов и событий, прогнозируя их развитие с учетом не только обобщенных типичных параметров, но и целого спектра факторов, включая субъективно-личностные, случайные влияния, а также сознательные акции конкурирующих сил, противостояние интересов, активное вмешательство социальных технологий и т.п. Информационная аналитика работает в режиме реального времени - времени жизнедеятельности своей предметной области (политики, экономики, бизнеса) и в соответствии с темпом необходимых управленческих реакций на динамику событий, происходящих в данной области.

Причиной бизнес - несостоятельности и неадекватности реагирования на изменения внешней среды, помимо личных качеств предпринимателя часто является пренебрежение информационно - аналитическим обеспечением повседневной коммерческой деятельности. Именно отсюда происходит непонимание происходящих событий и перемен, невозможность и неправильная интерпретация дальнейшего развития ситуации и, как следствие, неверное стратегическое видение будущего компании.

Анализ результатов рыночных преобразований в строительном комплексе показал, что в строительной отрасли наряду с ростом конкуренции происходят интеграционные процессы, которым способствует введение института саморегулирования. Формирование интегрированных корпоративных структур сопровождается появлением в системе эффекта, называемого синергетическим. Из этого следует, что интеграционные процессы в строительной отрасли будут нарастать, что усложняет процесс управления.

Оптимизация структуры управления строительством на уровне субъектов хозяйствования сводится к интеграции и формированию на этой основе объединений рыночного типа, обладающих значительным воспроизводственным, финансовым, научно-техническим потенциалом, способных эффективно реализовывать крупные инвестиционные проекты и определять технический уровень развития отрасли.

Доминирующая управленческая парадигма (научная эвристика) отстает от развития внешней и внутренней среды и обуславливает необходимость перехода от научной эвристики к системному анализу, т.е. контроллингу как научно-аналитической парадигме управления.

Нами проведен анализ информационно-аналитического обеспечения ряда корпораций, имеющих холдинговую структуру, работающих на строительном рынке Юга России (ГК (группа компаний) «Ростовгорстрой», ГК «Южтехмонтаж», ФСГ «Корпорация», ОАО «Курортстрой», ЗАО «Патриот»).

Существующий подход к сбору информации для принятия управленческих решений, реализованный в большинстве исследуемых корпораций, носит «функциональный» характер и понимается соответственно как функция от информационного окружения, т.е. существуют базы данных внутренней и внешней информации, которую собирали и порой используют для принятия решений функциональные службы.

Так, например, отдел инвестиций собирает информацию о новых возможностях вложения средств и готовит расчеты для инвестиционных проектов; производственники собирают информацию о возможностях обновления производства и совершенствования технологий, служба АСУ готовит обзоры новинок программного обеспечения и информационного оборудования, отдел кадров отслеживает изменения в составе рабочей силы и возможностях ее найма. Недостатки данного подхода:

1) эти базы данных отражают функциональный подход к деятельности, а не широкое управленческое понимание бизнеса;

2) истолкование собранных данных находится под влиянием предрассудков и запретов, скованных шаблонным представлением о прежних факторах успеха;

2) специалисты служб планирования, бухгалтерии и других, в том числе технических служб, продолжают действовать как получатели и хранители информации.

Таким образом, на предприятиях, входящих в корпоративные объединения информационная деятельность направлена на узкое обслуживание. В настоящее время на предприятиях сложилась парадоксальная ситуация, когда разнообразной информации много, но она не структурирована, не согласована, разрознена, не всегда достоверна и ее почти невозможно найти.

Управление экономической системой в современных условиях требует все большей оперативности. Руководители предприятия (генеральный директор, финансовый директор, начальники служб) должны располагать оперативной информацией, чтобы при возникновении отклонений от плана, в первую очередь по затратам, иметь возможность своевременно принять корректирующие решения. Среди типичных недостатков системы информационных потоков предприятий, входящих в исследуемые холдинговые структуры следует назвать:

- дублирование предоставляемой информации;
- отсутствие релевантной (существенной) информации;
- отсутствие однозначного распределения ответственности за документы;
- несвоевременность предоставления информации;
- информация может не доходить до адресата;
- после получения информации могут потребоваться уточнения.

Важной задачей становится совершенствование системы информационных потоков, изменение алгоритмов прохождения документов, автоматизация передачи информации. Необходимо тщательный анализ функционирования существующей на предприятии системы информационных потоков на наличие «узких мест», лишних звеньев.

В крупных корпоративных объединениях для принятия сложных решений на уровне высшего руководства требуется получение комплексной информации, характеризующей не только внешние условия производства, но и все стороны деятельности предприятий. Примером наиболее сложных решений может служить выбор основных направлений деятельности холдинга на длительный период времени. Принятие квалифицированного решения может быть обеспечено лишь на основе анализа всего комплекса внешних условий производства и внутренних возможностей, а также определения нескольких наилучших, с точки зрения руководства предприятия, альтернатив направления деятельности, всесторонней оценки каждой из альтернатив и выбора оптимального варианта. Такой информации в исследованных корпорациях недостаточно, информационно-аналитическая система не справляется с информационными потребностями.

Текущая ситуация в исследуемых корпорациях, как и на предприятиях, входящих в их состав, обуславливает следующие проблемы организации управления:

1 Низкая оперативность информации и, как следствие, растянутость во времени планирования на предприятии. Как правило, предприятия, не обладающие системой контроллинга, при планировании своей деятельности опираются на данные бухгалтерского и налогового учета, которые готовы только к концу месяца. Для эффективного принятия управленческих решений руководство предприятия должно получать оперативную информацию каждый день, а отчет за месяц – максимум в пределах трех дней следующего месяца.

Кроме этого, низкая оперативность информации вызвана не высокой автоматизацией предприятия. Уровень автоматизации пока недостаточен для получения информации в режиме реального времени. На предприятии внутренняя управленческая информация каждого структурного подразделения локальна и не увязана в единую систему, т.е. базы данных многочисленны и не интегрированы.

Планирование на предприятиях характеризуется отсутствием четкой постановки стратегических целей и задач, а значит, невозможностью спланировать конечные показатели деятельности по центрам финансовой ответственности.

2. Отсутствие консолидированной отчетности. Составление консолидированной отчетности должно осуществляться на основе единой учетной политики участниками корпорации и следующих принципов:

- показатели активов и пассивов балансов участников корпорации суммируются;
- в отчетности отражается инвестиционная деятельность корпорации в целом. Инвестиции, направленные участниками корпорации в центральную компанию, и средства, внесенные ими в ее уставный капитал, в отчетности не отражаются;
- показатели баланса и финансовые результаты, объемы реализации, обязательства и расчеты между центральной компанией и участниками в отчетность не включаются;
- прибыль и убытки каждого участника корпорации включаются в отчетность в развернутом виде;
- показатели отчетности участников корпорации включаются в отчетность с даты регистрации корпорации.

Если головная организация имеет более 50 процентов голосующих акций (долей) дочернего общества, то в консолидированной отчетности отдельно выделяются показатели, отражающие долю меньшинства:

- в уставном капитале (это будет величина уставного капитала дочернего общества, не принадлежащего головной организации);
- в прибыли общества;
- в финансовых вложениях в зависимые и дочерние общества.

3. Процесс планирования на предприятиях начинается от производства, а не от сбыта продукции, соответственно, при планировании используется себестоимость произведенной, а не реализованной продукции.

4. Отсутствие разделения между управлением прибылью и управлением денежными средствами. В настоящее время на предприятии планирование денежных средств происходит не эффективно, не налажена работа бюджетного комитета и отсутствует технология внесения корректировок в бюджет движения денежных средств. Поэтому крайне важно для предприятия организовать систему управления денежными средствами, целью которой должен стать переход от операционного планирования к финансовому.

5. Использование прямых и накладных затрат, а не переменных и постоянных. Не используются показатели «вклада на покрытие», «операционный рычаг».

6. Низкая культура анализа достижения целей. Получение прибыли часто является единственной целью компании.

Одним из главных недостатков на исследуемых корпорациях является отсутствие стратегических целей развития, закрепленных за каждым предприятием, входящим в холдинг.

Таким образом, в условиях отсутствия стратегии, грамотно поставленного учета, отчетности и планирования (в том числе финансового), руководству корпораций трудно принимать эффективные управленческие решения для работы в жесткой конкурентной среде. Поэтому одним из главных решений существующих проблем для исследуемых корпораций будет разработка и успешное внедрение системы контроллинга.

Основные задачи, которые позволяет решить контроллинг – добиться прозрачности бизнеса (показать менеджерам, что происходит внутри компании), сформировать информационную основу для принятия управленческих решений, разработать цели компании в целом и ее структурных подразделений и обеспечить достижение этих целей. Отдельной задачей контроллинга является правильная организация движения информационных потоков на предприятии с целью их оптимизации, т.е. получения только той информации, которая может быть полезной в принятии управленческих решений. Контроллинг занимает проактивную позицию, позволяя прогнозировать ситуацию еще на том этапе, когда что-то можно поправить или изменить. Это его основная особенность, отличающая его от учета, аудита и контроля отчетности – инструментов, которые имеют дело с уже случившимися фактами в прошлом, повлиять на которые нельзя.

Цели контроллинга как направления деятельности непосредственно вытекают из целей организации. Контроллинг способствует достижению главной стоимостной (мониторной) цели предприятия - оптимизации финансового результата и рост стоимости капитала при гарантированной ликвидности. Вместе с тем достижение данной цели координируется с достижением социальных и рыночных целей и необходимыми для этого мероприятиями и ресурсами [4].

Функции контроллинга определяются поставленными перед организацией целями и включают те виды управленческой деятельности, которые обеспечивают достижение этих целей.

Контроллинг является одним из основных элементов, формирующих систему управления предприятием. При этом современный менеджмент разделяет цели предприятия на две группы: оперативные (краткосрочные) и стратегические (долгосрочные, перспективные). Следовательно, контроллинг как система включает в себя два основных аспекта (подсистемы): стратегический и оперативный.

Сущность оперативного контроллинга заключается в формировании средств и методов эффективного управления текущими целями предприятия, которые могут быть определены как прибыльность и ликвидность. Сущность стратегического контроллинга заключается в обеспечении выживаемости предприятия, его ориентации на потенциал успеха, которых может быть охарактеризован как шансы и риски.

Цель стратегического контроллинга – обеспечение эффективного использования имеющихся у него преимуществ, выживаемости предприятия, создание нового потенциала успешной деятельности и «отслеживание» движения предприятия к намеченной стратегической цели развития. Цель оперативного контроллинга – создание системы управления достижением текущих целей предприятия, а также принятие своевременных решений по оптимизации соотношения затраты – прибыль.

Организационно-методические основы создания системы контроллинга в строительных корпорациях включают в себя вопросы организации службы контроллинга, определения ее места в организационной структуре ГК, анализа информационных потоков и возможных вариантов внедрения контроллинга.

Формирование службы контроллинга происходит на каждом отдельном холдинге индивидуально. Предлагаем внедрение контроллинга в строительных холдинговых структурах проводить на основе трех ключевых положений.

Во-первых часть существующих подразделений реорганизуется в службу контроллинга. Второй ключевой признак контроллинга в корпорациях матричная организационная структура. На предприятиях холдинга работают контроллеры с двойным подчинением с одной стороны по функциональной линии службе контроллинга в корпоративном центре и по дисциплинарной - руководству предприятий. Третий ключевой признак - регулярная система совещаний по планированию и контролю.

При создании службы контроллинга в корпорациях необходимо учитывать следующие основные требования:

1. Служба контроллинга должна иметь возможность получать внешнюю информацию и беспрепятственно получать информацию от предприятий, входящих в ГК и служб Управляющей компании ГК.

2. Служба контроллинга должна иметь возможность и полномочия организовывать с помощью других экономических служб сбор дополнительной информации, требуемой для анализа и выводов, но не содержащейся в существующих документах финансово-экономических служб.

3. Служба контроллинга должна иметь возможность внедрять новые процедуры сбора аналитической информации на постоянной основе.

4. Служба контроллинга должна иметь возможность быстро доводить информацию до сведения высшего руководства.

5. Служба контроллинга должна быть независимой от той или иной финансово-экономической службы.

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 реаль-

ными 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.

Основной целью деятельности является повышение стоимости, как всей корпорации, так и каждого предприятия в составе холдинга [1]. Координация планирования, учёта, контроля, анализа и подготовка принятия решений в кибернетическом цикле управления связанного с выполнением стратегического плана, и есть задача контроллинга в холдинге.

Таблица - Распределение задач внутри функций контроллинга между корпоративным центром и предприятиями в составе холдинга

Корпоративный центр	Предприятия в составе холдинга
Функция планирования	
Согласование и утверждение перечня стратегических целей холдинга в качестве объектов управления с обратной связью.	
Декомпозиция стратегических целей холдинга на стратегические цели 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 уровне	
Координирующая функция	
	Координация работы на плановый период предварительных планов, программ, бюджетов и смет на основе опорных значений стратегических показателей
Проверка рассчитанных на основе консолидированных планов, программ, бюджетов и смет, значений показателей на соответствие стратегии	
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 учетных данных, достаточных для расчета показателей	
Разработка механизма расчета и сбора плановой и фактической информации	
Аналитическая функция	
	Проведение план-факт анализа значений показателей и выяснение причин отклонения
Анализ при проведении процесса интеграции и дезинтеграции	
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
Аудит финансово-экономической деятельности холдинга и организаций в его составе	

Вышесказанное обуславливает переход управления холдингом как единым экономическим объектом на стратегический уровень в противоположность оперативному уровню, который остаётся в ведении предприятий в составе холдинга. Контроллинг в холдинге, таким образом, становится стратегически-ориентированным, а так как главной стратегической целью является повышение стоимости, то и стоимостно-ориентированным.

Предлагаемое нами распределение задач внутри функций контроллинга между корпоративным центром и предприятиями в составе холдинга показано в таблице.

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.

Полноценное функционирование службы контроллинга тесно увязано с оптимизацией информационных потоков, а, следовательно, с автоматизацией финансово-хозяйственной деятельности с использованием современных информационных технологий. В рамках единого информационного пространства необходима разработка и организация таких актуальных направлений, как:

- создание единой информационной базы большого числа удаленных друг от друга объектов (предприятий ГК);
- высокоскоростная передача по каналам связи любых видов информационных потоков;
- поддержка деятельности всех предприятий и подразделений ГК;
- автоматизация всех технологических и бизнес-процессов;
- мощные средства обработки и анализа получаемой информации;
- обеспечение необходимого уровня безопасности и защиты информационных ресурсов и др.

Система сбора контроллинговой информации опирается на функционирующую систему информационных потоков на предприятии. А из этого следует, что службе контроллинга не удастся построить свою подсистему сбора информации без отлаженности работы остальных информационных потоков на предприятии.

Отдачу от системы контроллинга можно получить только в том случае, если эта система автоматизирована. Только такая система позволяет в кратчайшие сроки, а зачастую и в реальном времени, получать информацию о параметрах протекания бизнеса в компании и оперативную информацию об эффективности работы всех звеньев.

Однако, следует отметить, что обычные методы повышения производительности – рационализация и автоматизация процессов – не приводит к серьезным улучшениям, которые требуются организациям. Они оставляют в неприкосновенности существующие процессы и используют информационные технологии, чтобы их ускорить. В этой связи особую актуаль-

ность приобретают преобразования информационных потоков в контроллинге с использованием подходов реинжиниринга [3].

ЛИТЕРАТУРА

1. Алёшин М.М., Топалян А.П. Об актуальности перехода к стоимостно-ориентированной концепции управления строительными корпорациями // Проблемы развития регионального инвестиционно-строительного комплекса и пути их решения: межвузовский сборник научных трудов / под общей редакцией Б.Н. Небритова. – Ростов-н/Д : Рост. гос. строит. ун-т, 2009–198с.
2. Баяндин Н.И. технологии безопасности бизнеса. - М.: Юристъ, 2002. -320с.
3. Попченко Е.Л., Ермасова Н.Б. Бизнес-контроллинг. – М.: Альфа-Пресс, 2006. -288 с.
4. Хан Дитгер / Хунгебеог Харальд ПиК. Стоимостно-ориентированные концепции контроллинга: Пер. с нем./ Под ред. Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича и др.- М.: Финансы и статистика, 2005.- 928 с.