

УДК 332.1

*В. П. Самарина, О. Ю. Рябчукова*

Старооскольский технологический институт им. А.А. Угарова (филиал)  
Национального исследовательского технологического университета «МИСиС»,  
Старый Оскол, e-mail: samarina\_vp@mail.ru, ouryabchukova@gmail.com

## ОПЕРАТИВНЫЙ КОНТРОЛЛИНГ КАК МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ ХОЛДИНГОМ

**Ключевые слова:** холдинги, контроллинг, менеджмент, бизнес-процессы, бюджетирование, эффективность управления.

Роль контроллинга в холдинговых образованиях значительно возрастает, он является одним из самых востребованных в мире управленческих инструментов, используемых для повышения эффективности управления деятельностью предприятий. Проблема формирования системы контроллинга в холдинговых структурах имеет самое актуальное значение, поскольку бизнес стремится к диверсификации и консолидации для обеспечения устойчивости к различным видам рисков. Результат от применения контроллинга проявляется в повышении эффективности менеджмента холдинговых образований, приводящего к достижению поставленных тактических задач и стратегических целей. В статье рассмотрены основные этапы формирования системы оперативного финансового контроллинга бизнес-процессов в холдинговых образованиях, наиболее приемлемые методики и основные задачи системы бюджетирования, описан процесс минимизации возможных рисков. Сделан вывод о том, что современная система финансового оперативного контроллинга в холдингах призвана обеспечить контроль бизнес-процессов на всех уровнях холдингов, давать обоснованные прогнозы их развития, учитывая обратную связь со стороны топ-менеджмента и собственников компании.

*V. P. Samarina, O. Y. Riabchukova*

Staryy Oskol Technological Institute, branch of National Research Technological University  
«MISIS», Staryy Oskol, e-mail: samarina\_vp@mail.ru, ouryabchukova@gmail.com

## OPERATIONAL CONTROLLING AS A HOLDING MANAGEMENT MECHANISM

**Keywords:** holdings, controlling, management, business processes, budgeting, management efficiency.

The role of controlling in holdings enterprises is increasing significantly; financial controlling is one of the highly – demanded management tools in the world used for the improvement of the enterprise management effectiveness. The problem of controlling system organization in holdings structures is actual, since the business is aiming at diversification and consolidation as to ensure resilience to various risks. Controlling results in holdings enterprises management effectiveness increase and lead to the achievement of the tactical tasks and strategic goals. The main organizing stages of the operational financial controlling of business processes in holdings enterprises, the most acceptable methods and the main tasks of the budgeting system, as well as risks mitigation are highlighted in the article. It was concluded that modern financial operational control system in holdings is intended to ensure control of business processes at all levels of holdings, to give reasonable forecasts of their development, taking into account feedback from top management and owners of the company.

### Введение

В условиях нестабильности внешней среды и ограничения финансовых ресурсов холдинговые образования находятся в постоянном поиске внутренних резервов развития производства и более эффективных инструментов управления производством. Разрозненность и большой поток информации в холдинговых структурах не дают возможность руководству сразу принимать управленческие решения и вынуждают искать

возможность выстраивания системы информационного обеспечения принятия этих решений. Одним из направлений разрешения сложившейся проблемы и выступает формирование системы контроллинга на предприятии.

**Целью исследования** является рассмотрение формирования возможной системы оперативного финансового контроллинга в холдинговых образованиях в современных экономических условиях, которая обеспечит повышение эф-

эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятий и укрепит их финансовое положение.

### Результаты исследования

История образования холдингов в России – это типичная стратегия выживания предприятий – вхождение в состав вертикально-интегрированных структур, которые были организованы из отраслевых структур или созданы заново. Производственная деятельность дочерних предприятий в рамках реализации единой стратегии холдингового образования не была согласована, поскольку предприятия были практически независимы друг от друга [1]. При этом сохранялись прежние устои, вошедших в холдинг, предприятий.

Практика применения системы финансового контроллинга в российских холдинговых образованиях, как правило, характеризуется использованием отдельных инструментов контроллинга без глубокой проработки и последовательности внедрения системы финансового контроллинга как способа аналитической и информационной поддержки управления холдинговым образованием.

Большинство экономистов разделяют контроллинг на стратегический и оперативный. Зависимость оперативного контроллинга от стратегического характеризуется теми ограничениями, которые ставятся при определении стратегического с выделением целей и задач оперативного. В рамках статьи рассмотрим более детально оперативный.

Цель оперативного контроллинга заключается в обеспечении прибыльности, рентабельности и ликвидности предприятия, субъектами выступают менеджеры среднего и низшего уровней, источниками информации является внутренняя среда предприятия, основные функции – в оперативном планировании, постановке оперативных целей, учете, контроле, мониторинге и обосновании решений в краткосрочном периоде.

Оперативный контроллинг не предназначен для проведения комплексного анализа результатов деятельности предприятий, а сводится к максимизации прибыли и минимизации рисков при постоянном повышении эффективности существующих на предприятии бизнес-

процессов, используя при этом инструменты мониторинга на постоянной основе в краткосрочном периоде [2]. В его функции входит координация процессов планирования, бюджетирования, проверка и обработка аналитической информации, постоянный контроль, мониторинг.

Формирование системы оперативного контроллинга на предприятии, на наш взгляд, включает в себя несколько важных этапов.

Разработка системы начинается с определения потребностей в информации. В любом холдинговом образовании существует информационная сеть для сотрудников всех уровней, в которой происходит постоянный обмен уже имеющейся информацией, характеризующей протекание внутренних бизнес-процессов на предприятии. Эта информация используется для создания новой информации. На ее основе и на исчерпывающей информации о происходящих событиях на рынке руководство будет принимать управленческие решения.

Следующим этапом выступает процесс бюджетирования на предприятии, который стал в последние десятилетия очень популярной и повсеместно используемой управленческой технологией в компаниях. На предприятиях используется широкий спектр видов и моделей бюджетирования. Определенные сложности возникают при внедрении самой процедуры в крупных холдинговых образованиях, поскольку встает вопрос о необходимости внедрения единой системы для всех предприятий, входящих в состав холдинга, отличающихся отраслевыми особенностями и спецификой производственной деятельности. Но самая сложная из задач, связанных с внедрением бюджетирования на предприятии – это построение полной и адекватной системы, способной давать собственникам компании реальную картину по холдинговой структуре.

С нашей точки зрения, наиболее приемлемой методикой бюджетирования в холдинге является методика процессно-ориентированного бюджетирования АВВ-метод – Activity Based Budgeting, сосредоточенная на операциях в рамках бизнес-процессов. Этот метод позволяет формировать бюджет на нулевой основе, для этого проводится глубокий анализ

причинно-следственных связей создания стоимости продукции внутри компании [3]. Для менеджеров этот метод ценен тем, что позволяет понять причины возникновения издержек, наименее эффективные процессы и проблемные места. Единственным недостатком этого метода является большая трудоемкость.

Одна из основных задач системы бюджетирования – это группировка и обобщение всей необходимой информации в наглядной и удобной для последующего анализа форме. Например, в результате анализа внешней среды могут быть открыты новые возможности как положительные, так и отрицательные. В качестве положительного примера можно рассматривать отсутствие конкурентов, это позволяет наращивать масштабы производства и успешно продвигать продукцию холдинга. А появление новых технологий у конкурентов – пример отрицательных возможностей – вынуждает холдинг разрабатывать у себя новые технологии и при этом нести непредвиденные расходы на разработку этих технологий, закупку и установку оборудования.

Грамотно составленные бюджеты и постоянный мониторинг их показателей – рабочий инструмент системы оперативного финансового контроллинга как отдельных структурных подразделе-

ний, так и холдинга в целом. Схема бюджетной модели управления представлена на рис. 1.

Бюджет движения денежных средств позволяет рационально управлять денежными ресурсами компании и обеспечить финансирование всех хозяйственных операций. Оперативный финансовый контроллинг призван поддерживать состояние финансового равновесия, которое обеспечивает платежеспособность и ликвидность холдингового образования в любое время, поскольку обеспечиваются расчеты с поставщиками и подрядчиками, покупателями и заказчиками, сотрудниками предприятий, производятся своевременные выплаты налоговых платежей в бюджеты всех уровней. Тем самым обеспечивается непрерывность процесса производства.

Деятельность по распределению денежных средств находится в рамках процесса управления текущей ликвидностью предприятия и в руках назначенного владельца данного процесса, как правило, финансового директора. Процесс распределения денежных средств планируется на основе годовых планов и потребности в финансировании. Акционеры компании утверждают допустимые лимиты денежных потоков, ответственность за исполнение распределяется между руководителями компании.



Рис. 1. Бюджетная модель управления

С помощью этого вида бюджета может быть осуществлен анализ достаточности собственных средств и определен уровень необходимого внешнего финансирования.

Цель бюджета продаж – спрогнозировать динамику продаж на перспективу в целом, опираясь на данные продаж за предыдущий период и производственные мощности предприятия, бюджета производства – планирование потребности в производственных ресурсах, основываясь на результатах расчета за предыдущий период, исчисляемые в натуральных показателях [4].

При формировании бюджетов на определенный период времени происходит детализация принятой в холдинге программы действий, которая и определяет необходимые для решения поставленных задач ресурсы. Оперативный финансовый контроллинг позволяет рассчитывать обоснованные сценарии, которые позволяют минимизировать ошибки управленцев и принимать экономически выгодные и обоснованные решения в рамках выбранной стратегии холдинговой структуры.

Для повышения эффективности бизнес-процессов на предприятии необходима систематизация всей цепочки бизнес-процессов в холдинге, это является следующим этапом разработки оперативного финансового контроллинга. Все бизнес-процессы в обязательном порядке должны быть описаны и строго регламентированы: определены результаты и структура процесса, а также взаимодействие со смежными процессами с обязательным указанием критериев их эффективности [5, 6].

В рамках регламентации бизнес-процесса «Бюджетирование» должна быть распределена ответственность за предоставление информации, разработку, согласование и утверждение бюджетов. Плановые статьи доходов и расходов предприятия, анализ исполнения бюджетов и принятые на их основании решения будут являться результатами данного бизнес-процесса. Для утверждения консолидированных лимитов по бюджетам предприятия и стратегических решений на их основе должен быть создан бюджетный комитет, по итогам работы которого бюджеты отправятся на согласование акционерам.

Оперативный финансовый контроллинг бизнес-процессов представляет собой непрерывный процесс, состоящий из планирования, мониторинга, моделирования и оценки повышения эффективности.

Мониторинг проводится на постоянной основе, предполагает регулярное наблюдение за рядом процессов во внутренней среде холдинга и своевременном оповещении о негативных тенденциях изменения в деятельности предприятия. Количество необходимых показателей для проведения мониторинга определяется, как правило, финансовым директором на основе его представлений о важности влияния тех или иных показателей на состояние бизнеса. Эта процедура приводит к непрерывному повышению эффективности бизнес-процессов.

Моделирование бизнес-процессов позволяет описывать взаимосвязь всех элементов процесса от его начала и до завершения и является одним из методов улучшения эффективности работы компании [7, 8]. Важно определение последовательности движения выполнения всех мероприятий в составе бизнес-процесса.

Завершающим этапом разработки системы оперативного финансового контроллинга выступает процесс минимизации возможных рисков, который по причине наличия множества определений и проявлений является сложным и комплексным. Результатом аналитических процедур, направленных на выявление и оценку степени риска, должен быть выявленный список рисков, которые могут быть опасными для холдинга. Последовательность действий в принятии решений по снижению уровня риска представлена на рис. 2.

Выявление и снижение уровня риска возможны на любом этапе, но чем раньше произойдет определение риска и принятие мер по его минимизации, тем меньшие потери будут понесены холдингом. Нельзя не отметить тот факт, что кроме негативных последствий и непредвиденных расходов, риски могут приносить и дополнительные доходы, это произойдет в том случае, если будет превышена вероятность получения изначально определенного результата.

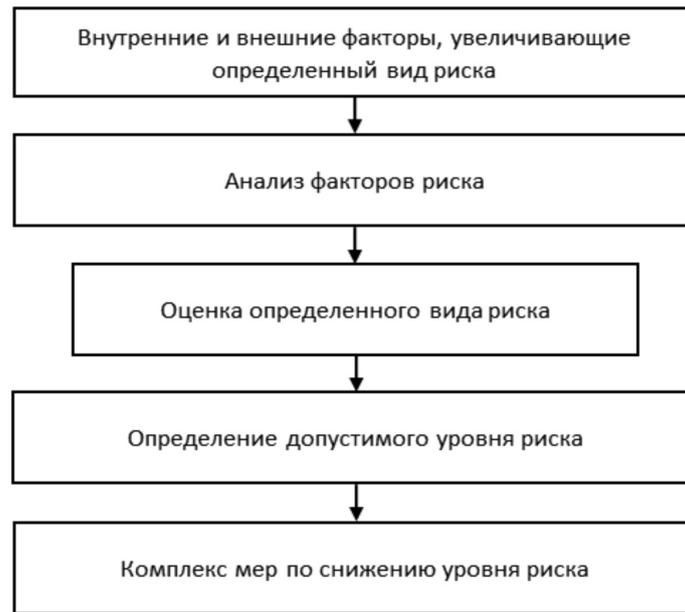


Рис. 2. Анализ рисков

В нашей стране случаи функционирования контроллинга носят единичный характер, как правило, эту функцию выполняет руководитель, что в корне неверно. Финальные управленческие решения должны принимать непосредственно руководители, а специалисты в области контроллинга могут выступать лишь в качестве консультантов, предварительно проанализировавших и обработавших значительный объем внешней и внутренней информации и рассмотрев, предложив и обосновав возможные сценарии развития событий.

Контроллинг дает возможность осуществлять контроль не только за процессами управления предприятиями холдинга, но и за самим процессом контроля, давая при этом оценку его эффективности и эффективности любого контролируемого процесса. Оперативный финансовый контроллинг, в основ-

ном, сконцентрирован на оперативной деятельности предприятия. Это должно в полной мере отвечать стратегическим задачам компании и способствовать ликвидации разрыва как в информационной среде предприятий, входящих в холдинг, так и в информационном пространстве отрасли.

### Выводы

Формирование системы оперативного контроллинга бизнес-процессов происходит поступательно, путем последовательного введения перечисленных в статье этапов, что приводит в результате к объединению в единый механизм функционирования оперативного контроллинга со стратегическим. Создаются дополнительные возможности экономического роста и повышается эффективность бизнес-процессов холдингового образования.

### Библиографический список

1. Самарина В.П., Рябчукова О.Ю. Некоторые особенности функционирования холдингов в России // Вестник Евразийской науки, 2019. Т. 11. № 6. С. 48.

2. Казакова Н.А., Хлевная Е.А., Цветкова Л.К. Оперативный и стратегический контроллинг в холдингах // Вестник Финансового университета. 2016. № 1 (91). Т. 20. С. 47-57.
3. Гарчев А.А., Рустамли П. Система бюджетирования по принципам Activity Based Budgeting (ABB) // Новая наука: теоретический и практический взгляд. 2015. № 5-1. С. 46-48.
4. Бекетов Н.В., Денисова А.С. Бюджетное планирование и бюджетирование на предприятиях // Экономический анализ: теория и практика. 2008. № 5 (110). С. 14-17.
5. Черникова А.А., Самарина В.П., Полева Н.А. Эффективность деятельности российских предприятий черной металлургии на мировом рынке // Фундаментальные исследования. 2015. № 6-3. С. 643-647.
6. Самарина В.П. Черная металлургия России: экономические, экологические и информационно-коммуникационные проблемы развития // Север и Арктика в новой парадигме мирового развития. Лузинские чтения – 2016. 2016. С. 528-532.
7. Луценко Е.В., Печурина Е.К., Сергеев А.Э. Стратегическое планирование и управление холдингом на основе информационных и когнитивных технологий // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. 2020. № 157. С. 103-126.
8. Филимонова Е.А. Кэш-пулинг в холдингах РФ: оценка необходимости и эффективности внедрения // Пермский финансовый журнал. 2017. № 1 (16). С. 114-128.