

**Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»**

*На правах рукописи*

**ХЛЕВНАЯ ЕЛЕНА АНАТОЛЬЕВНА**

**МЕТОДОЛОГИЯ ФОРМИРОВАНИЯ  
СИСТЕМЫ ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЛИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ  
ПРОМЫШЛЕННЫХ ХОЛДИНГОВ**

Специальность 08.00.12 – Бухгалтерский учет, статистика

**ДИССЕРТАЦИЯ**

на соискание ученой степени доктора экономических наук

Научный консультант:

доктор экономических наук, профессор

**Казакова Наталия Александровна**

Москва 2017

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ.....</b>	<b>4</b>
<b>ГЛАВА I. ИССЛЕДОВАНИЕ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ ПРИМЕНЕНИЯ ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЛИНГА В ПРОМЫШЛЕННЫХ ХОЛДИНГАХ.....</b>	<b>18</b>
1.1. Экономические характеристики и теоретические предпосылки формирования холдинговых структур .....	18
1.2. Теоретическое представление и историко-логические этапы становления контроллинга .....	32
1.3. Основные тенденции развития контроллинга в промышленных холдингах...	46
<b>ГЛАВА II. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЛИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ПРОМЫШЛЕННЫХ ХОЛДИНГОВ .....</b>	<b>62</b>
2.1. Сравнительный анализ российских и зарубежных концепций и раскрытие функциональной сущности контроллинга.....	62
2.2. Концептуальные подходы к системе финансового контроллинга в промышленных холдингах .....	79
2.3. Методологическая основа процессного подхода в системе контроллинга ...	102
<b>ГЛАВА III. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЛИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ПРОМЫШЛЕННЫХ ХОЛДИНГОВ .....</b>	<b>126</b>
3.1. Методология формирования комплексной интеграционно-ориентированной модели финансового контроллинга бизнес-процессов в промышленных холдингах .....	126
3.2. Разработка учетно-аналитического инструментария стратегического финансового контроллинга бизнес-процессов в холдинговых структурах .....	146
3.3. Разработка методики формирования системы оперативного финансового контроллинга бизнес-процессов .....	180

<b>ГЛАВА IV. МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СИСТЕМЫ ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЛИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ПРОМЫШЛЕННЫХ ХОЛДИНГОВ .....</b>	<b>197</b>
4.1. Разработка методик организации и функционирования процессо-ориентированного управленческого учета .....	197
4.2. Методы и приемы согласования показателей оценки эффективности бизнес-процессов.....	219
4.3. Разработка методик формирования систем показателей оценки эффективности бизнес-процессов .....	241
<b>ГЛАВА V. МЕХАНИЗМ РЕАЛИЗАЦИИ СИСТЕМЫ ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЛИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В ПРОМЫШЛЕННЫХ ХОЛДИНГАХ.....</b>	<b>263</b>
5.1. Внедрение системы финансового контроллинга бизнес-процессов в промышленных холдингах .....	263
5.2. Практическое применение системы контрольных показателей в процессе финансового контроллинга .....	284
5.3. Информационно-аналитическое обеспечение системы финансового контроллинга промышленных холдингов .....	311
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....</b>	<b>331</b>
<b>СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ .....</b>	<b>352</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ .....</b>	<b>381</b>

## ВВЕДЕНИЕ

*Актуальность темы исследования.* В условиях глобальных экономических изменений последних десятилетий роль финансового контроллинга в холдинговых структурах существенно возрастает, что связано с процессами консолидации и диверсификации бизнеса для обеспечения его устойчивости. Консолидированный промышленный бизнес относится к общественно значимому сектору экономики, на его долю приходится до 40% ВВП России, для него характерны постоянные реорганизационные процессы, что требует усиления корпоративного и государственного контроля. За последние три года в России общий объем сделок по слиянию и поглощению бизнеса превысил 58 млрд. долл. США<sup>1</sup>. Характерной особенностью российских промышленных холдингов можно назвать диверсификацию деятельности в рамках общей технологической цепочки от добычи сырья до перерабатывающих производств, объединенных по принципу максимального углубления переработки (до 6-8 переделов и выше). При этом управляющая компания не обладает достаточной информацией о деятельности бизнес-единиц, которые имеют разные планы счетов управленческого учета и учетные политики, кодификаторы и справочники, различные системы автоматизации. Рост объемов обрабатываемой информации выдвигает новые требования к информационным системам, архивы компаний ежегодно растут, что приводит к увеличению прямых затрат на управление информацией и усложняет ее поиск.

Анализ используемых в российских холдингах систем контроллинга показал, что эффект от внедрения контроллинга проявляется в повышении согласованности действий при совместном использовании ресурсов и технологий, что в конечном счете, сокращает издержки и увеличивает прибыль. При этом, рост финансовых показателей эффективности составляет от 20 до 50 %.

---

<sup>1</sup> Рынок слияний и поглощений России [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/05/ru-ru-ma-survey-report-may-2016.pdf>

Концепции контроллинга выступали предметом исследования отечественных и зарубежных ученых. В то же время вопросы финансового контроллинга бизнес-процессов на современном этапе развития промышленности, характеризующемся максимальной автоматизацией технологических процессов в условиях высочайшей степени неопределенности и скорости изменений остаются недостаточно разработанными. Современная система финансового контроллинга должна обеспечивать консолидированное информационно-аналитическое сопровождение контроля за бизнес-процессами на всех уровнях промышленных холдингов, предоставлять обоснование прогнозов их развития с учетом обратной связи со стороны руководителей и собственников.

Для анализа и оценки эффективности бизнес-процессов необходима система контрольных индикаторов. Однако на сегодняшний день отсутствует методика формирования систем показателей эффективности в соответствии с типизацией бизнес-процессов, учитывающая специфику промышленных холдингов. В связи с этим возникает потребность в совершенствовании информационно-аналитических методов и инструментальных средств финансового контроллинга, связывающих в единую методологическую цепочку управленческий учет, мониторинг, анализ, контроль, предоставляя организационно-методическую, инструментальную и информационно-аналитическую поддержку эффективности управления в промышленных холдингах.

Все это свидетельствует об актуальности темы диссертационного исследования, связанной с разработкой методологии формирования системы финансового контроллинга бизнес-процессов промышленных холдингов и выбора инструментальных средств для обеспечения контроля входной и выходной информации по бизнес-процессам, ликвидации межпроцессных информационно-аналитических разрывов и формирования достоверной финансовой отчетности, на основе которой будут приниматься управленческие, в том числе государственные решения, а также программы стратегического развития России.

***Степень разработанности проблемы.*** В диссертационном исследовании

использовались труды российских и зарубежных ученых, которые можно классифицировать по нескольким направлениям. Среди отечественных ученых проблемами теоретического обоснования формирования холдингов занимались такие авторы, как: М.П. Голубев, Е.А. Ивановская, М.Г. Карелина, Н.Ю. Коваленко, К.Я. Портной, Н.Ю. Псарева, И.С. Шиткина, Л.В. Юрьева и др. Среди зарубежных ученых наиболее известны труды: К. Вебера, Г. Гутмана и Г. Дугалла, Т. Келлера, О.Я. Стефанова и др.

Исследования по проблемам контроллинга базируются на работах немецких ученых, таких как: Й. Вебер, А. Дайле, А. Клеин, А. Г. Коененберг, Т. Коупленд, Х. Куппер, Э. Майер, Р. Манн, Г. Пич, Т. Реичманн, Д. Хан, С. Хельмут, В. Шульц, Р. Эшенбах и др. Существенный вклад в развитие теоретико-методологических проблем контроллинга внесли отечественные ученые: Е.А. Ананькина, И.В. Антонов, Л.И. Балабанова, Т.А. Головина, Н.Г. Данилочкина, В.Б. Ивашкевич, Р.Е. Испакова, А.М. Карминский, Е.Г. Лазарева, Л.А. Малышева, В.А. Маняева, М.Н. Павленко, В.П. Суйц, С.Г. Фалько, А.И. Хорев, С.Я. Юсупова и др. Исследованиям управленческого учета и контроллинга в промышленных компаниях посвящены работы: Н.Н. Глухой, А.В. Глущенко, А.В. Гундарева, А. Г. Жакевича, Л.А. Зимаковой, А.Н. Зотова, И.П. Комиссаровой, Ю.С. Лауты, Л.Ю. Лихтарева, В.Ф. Несветайлова, Н.С. Нечеухиной, З.С. Резвановой, Т.П. Сацук, М.Л. Слуцкина, О.В. Сюевой, М.В. и др. Научными исследованиями, ориентированными на финансовый контроллинг, занимались: Д.В. Бурька, Р. Молденхауер, М.Ш. Оганян, Т.П. Сацук, Ф. Фрайберг и др. Информационно-аналитические аспекты бизнес-процессов рассматривались зарубежными авторами: Т. Алвеером, Ж. Бекером, К. Вагнером, К. Вильдеманном, Т. Давенпорт, Р. Кафер, Ж. Клейнертзом, М. Остерлох, А. Пикота, Т. Пфеифер, С. Рауч, М. Рейб, М. Сесселманном, Ж. Фелдмаером и др.

В диссертации проанализированы, обобщены и использованы в авторских разработках зарубежные методики оценки бизнес-процессов комплексными показателями, в том числе: Р. Каплана, Л. Лачнита, Д. Нортон, Т. Реичманна, В.

Стаехле и др. На формирование научной позиции автора существенное влияние оказали труды И. Ансоффа, Т.А. Головиной, Е.В. Заровой, Н.А. Казаковой, А.И. Коваленко, Д.В. Круглова, О.А. Кузаковой, Н.С. Нечеухиной, М. Портера, Е. Фернандеза, Ф. Фрайберга и др.

Однако, в указанных работах отсутствует методология формирования системы финансового контроллинга бизнес-процессов промышленных холдингов, учитывающая вызовы современной экономической среды, характеризующейся высоко динамичными преобразованиями, неустойчивостью ключевых индикаторов, а также адаптацию к специфике процессно-ориентированной деятельности промышленных холдингов.

***Цель и задачи исследования.*** Целью исследования является разработка концептуального подхода и методологии формирования системы финансового контроллинга бизнес-процессов промышленных холдингов, обеспечивающего повышение результативности контрольно-диагностического и организационно-методического инструментария управления бизнес-процессами на основе согласованного взаимодействия подсистем процессно-ориентированного управленческого учета и иерархически выстроенных показателей мониторинга по типам бизнес-процессов.

*Для реализации поставленной цели в диссертации поставлены и решены следующие задачи:*

– обобщить предпосылки формирования промышленных холдинговых структур, увязать их с историко-логическими этапами развития контроллинга, систематизировать эволюционное становление контроллинга в соответствии с периодами развития промышленности с целью разработки комплексного подхода к совершенствованию методологии финансового контроллинга бизнес-процессов промышленных холдингов;

– систематизировать существующие концептуальные подходы к формированию финансового контроллинга и разработать концепцию финансового контроллинга бизнес-процессов с учетом специфики

промышленных холдингов;

- предложить учетно-методический инструментарий финансового контроллинга, ориентированный на особенности бизнес-процессов в промышленных холдингах;

- выявить и дополнить существующие организационно-экономические характеристики и принципы формирования системы финансового контроллинга бизнес-процессов в промышленных холдингах;

- разработать методологию формирования комплексной интеграционно-ориентированной модели финансового контроллинга бизнес-процессов, включающей процесс оперативного и стратегического контроллинга;

- разработать учетно-аналитический инструментарий формирования системы стратегического финансового контроллинга бизнес-процессов в холдинговых структурах;

- разработать методику формирования системы оперативного финансового контроллинга в разрезе бизнес-процессов промышленных холдингов;

- разработать методические рекомендации по организации процессно-ориентированного управленческого учета на основе гибкого подхода, в разрезе бизнес-единиц, конкретных бизнес-процессов и организационной структуры холдинга в целом;

- сформировать трехуровневую систему контрольных индикаторов для оценки деятельности холдинга в целом, бизнес-единиц и конкретных бизнес-процессов, а также формат их представления для каждого уровня;

- разработать методику формирования систем показателей оценки эффективности бизнес-процессов в соответствии с типизацией бизнес-процессов;

- обосновать практико-ориентированные рекомендации по взаимоувязке всех элементов финансового контроллинга бизнес-процессов на этапе внедрения в промышленных холдингах.

**Объектом исследования** выступают бизнес-процессы промышленных холдингов, анализируемые, оцениваемые и контролируемые через систему



количественных и качественных показателей, формируемых в единой информационной среде хозяйствующих субъектов, образующих холдинг.

**Предметом исследования** являются концепции и инструментальные средства контроллинга, теоретико-методологические принципы формирования настраиваемой системы аналитических показателей для мониторинга бизнес-процессов с учетом специфики деятельности промышленных холдингов, информационная база для их формирования, а также совокупность методов анализа и диагностики достижения целей развития консолидированного бизнеса в условиях неопределенности внешней среды.

**Теоретическая и методологическая основа исследования** базируется на концепциях контроллинга, экономического анализа и управленческого учета, контроля деятельности консолидированного бизнеса, а также фундаментальных трудах классиков экономической теории с использованием методов системного анализа, экспертных оценок, интеграционного, процессного и ситуационного подходов к изучению учетно-аналитической системы бизнес-процессов в промышленности. Логика диссертационного исследования выстроена на эмпирическом анализе методов учета, анализа и контроля при научном обобщении результатов.

В ходе исследования использовалась российская и зарубежная нормативно-правовая база и практикоориентированные стандарты по вопросам формирования и функционирования холдинговых структур, систем финансового контроллинга, сбалансированных показателей, контроля качества бизнес-процессов, ведения учета и составления отчетности.

**Область исследования.** Исследование выполнено в рамках Паспорта отрасли наук «Экономические науки» специальности 08.00.12 - «Бухгалтерский учет, статистика» пунктов: 1 «Бухгалтерский учет» пп. 1.7. «Бухгалтерский (финансовый, управленческий, налоговый и др.) учет в организациях различных организационно-правовых форм, всех сфер и отраслей»; 2 «Экономический анализ» пп. 2.3. «Развитие методологии комплекса методов оценки, анализа,

прогнозирования экономической деятельности», 2.8. «Экономический анализ и оценка эффективности предпринимательской деятельности», 2.12. «Теория и методология контроллинга»; 2.13. «Теория и методология бюджетирования», 2.15. «Анализ и прогнозирование финансового состояния организации», 2.17. «Методология применения современных информационных и коммуникационных технологий в области экономического анализа».

**Информационную базу исследования** составили нормативные документы правительства РФ, законодательные акты, рекомендательные документы министерств и ведомств, теоретические и практические материалы отечественных и зарубежных специалистов, материалы web-сайтов российских и зарубежных организаций, данные учета и отчетности российских промышленных холдингов, а также накопленный практический опыт исследователя при разработке и внедрении систем бюджетирования и контроллинга бизнес-процессов в промышленных холдингах.

**Научная новизна диссертационного исследования** заключается в разработке концепции и методологии формирования системы финансового контроллинга бизнес-процессов промышленных холдингов, включая комплексный информационно-аналитический инструментарий контроля бизнес-процессов, обеспечивающий поддержку управленческих решений и повышение их эффективности за счет внедрения процессно-ориентированного управленческого учета, гибкой настраиваемой системы индикаторов мониторинга бизнес-процессов, аналитических методов прогнозирования внешней и внутренней среды в деятельность промышленных холдингов.

**Наиболее значимые результаты диссертационной работы, содержащие элементы научной новизны, отражены в следующих положениях, выносимых на защиту:**

1. Разработан комплексный подход к формированию системы финансового контроллинга бизнес-процессов промышленных холдингов, включающий развитие методологии управленческого учета, методического обеспечения

мониторинга и анализа эффективности бизнес-процессов, прогнозирования и оценки рисков в условиях неопределенности. Систематизированы этапы становления контроллинга в соответствии с периодами развития промышленности: регистрационно-отчетный – максимальный выпуск типовой продукции по минимальным ценам; учетно-аналитический – усложнение производственных процессов для выпуска нетиповой продукции; мониторинга результативности – возникновение транснациональных корпораций; стратегического контроля и развития систем раннего обнаружения – ускорение глобализации мировой экономики; адаптации к постоянным изменениям – IV промышленная революция.

2. Разработана концепция финансового контроллинга бизнес процессов в промышленных холдингах как информационно-аналитическая составляющая управленческого процесса в разрезе его целей, задач и объектно – предметной сущности, основанная на аналитической обработке данных управленческого, статистического учета и внеучетной информации. Концепция определяет финансовый контроллинг как количественно выраженный через финансовые показатели непрерывный процесс информационно-аналитической, методической и инструментальной поддержки менеджмента, обеспечивающий прозрачность реализации стратегии и повышение эффективности деятельности промышленных холдингов в целом.

3. Разработан учетно-методический инструментарий системы финансового контроллинга, учитывающий специфику бизнес-процессов промышленных холдингов и основанный на использовании в комплексе: системы сбалансированных показателей, системы описания бизнес-процессов, системы анализа вероятных сценариев, что позволяет диагностировать информационные потоки, содержащие отклонения фактических результатов от запланированных, выявлять наиболее адекватные сценарии развития, предлагать корректирующие мероприятия, ослабляющие или усиливающие выявленные тренды.

4. Разработана система организационно-экономических характеристик финансового контроллинга бизнес-процессов: способность к саморазвитию и

непрерывной саморегуляции, определение баланса между факторами внешней и внутренней среды, способность адаптироваться к различным экономическим условиям, гибкость и маневренность. Дополнены принципы формирования системы финансового контроллинга, поддерживающие ее функционирование и обеспечивающие взаимодействие основных ее элементов на современном этапе развития промышленности с учетом специфики промышленных холдингов: вариативность аналитических сценариев, ситуативное реагирование при непрерывном мониторинге, фокус внимания на бизнес-процессах.

5. Разработана методология формирования комплексной интеграционно-ориентированной модели финансового контроллинга бизнес-процессов, включающей процесс стратегического и оперативного контроллинга, процедур их взаимодействия и информационно-аналитического сопровождения функционирования бизнес-единиц промышленных холдингов, обеспечивающая методологическое единство увязки оперативных задач со стратегией развития на основе философии гибкого управления.

6. Предложены рекомендации по разработке учетно-аналитического инструментария системы стратегического финансового контроллинга бизнес-процессов в холдинговых структурах как алгоритма выполнения диагностических процедур, позволяющих реализовать стратегию развития бизнеса с минимальными рисками, обеспечить взаимодействие бизнес-процессов и связь между результатами деятельности подразделений, бизнес-единиц и холдинга в целом.

7. Разработана методика формирования системы оперативного финансового контроллинга бизнес-процессов, включающая пять этапов: определение потребностей в операционных данных с учетом процессного подхода; разработка интегрированной целевой процессно-ориентированной модели бюджетирования; определение информационных блоков, состава и содержания бюджетов; описание и регламентация бизнес-процессов; разработка процедур мониторинга, анализа и минимизации рисков. Предложено учетно-методическое обеспечение, нацеленное

на диагностику и ситуационный контроль бизнес-процессов, что позволяет выявлять нестандартные проявления событий и принимать корректирующие меры, предотвращающие негативные варианты развития ситуации.

8. Разработана система процессно-ориентированного управленческого учета на основе гибкого подхода, обеспечивающая организационно-методическую поддержку функционирования бизнес-процессов, бизнес-единиц и холдинга в целом. Методическое обеспечение управленческого учета, ориентировано на контроль входной и выходной информации по бизнес-процессам и ликвидацию межпроцессных информационно-аналитических разрывов. Определены и обоснованы основные элементы системы процессно-ориентированного управленческого учета: центры финансовой ответственности, бизнес-процессы, контрольные показатели; разработана поэтапная процедура постановки системы управленческого учета по бизнес-процессам; предложен аналитический метод ведения управленческого учета по каждому бизнес-процессу, позволяющий выделить по каждому процессу его начальные ресурсы, определить этапы формирования конечного результата при использовании данных ресурсов, оценить эффективность каждого бизнес-процесса, выявить проблемы, подлежащие корректировке.

9. Предложен гибкий, адаптивный подход к формированию системы контрольных показателей-индикаторов для оценки деятельности холдинга в целом, бизнес-единиц и бизнес-процессов, основанный на принципах: соответствие цели холдинга; постоянство во времени; комплексный характер параметров (финансовые результаты, источники роста в среднесрочном периоде, источники долгосрочного роста); связь внешних результатов с внутренними, ограниченность набора показателей. Определен формат представления показателей для каждого уровня: для уровня холдинга - факторы создания стоимости в соответствии с долей и степенью влияния на внешних рынках; для уровня бизнес-единиц - результаты деятельности в соответствии с декомпозицией приоритетных стратегических целей холдинга; для бизнес-процессов –

индикаторы операционной эффективности для анализа и агрегирования в зависимости от потребностей вышестоящих уровней. Предложенный формат позволяет оценивать эффективность выстроенных бизнес-процессов, степень достижения поставленных целей, а также адаптировать систему к изменению внешних и внутренних факторов.

10. Разработана унифицированная методика формирования систем показателей оценки эффективности бизнес-процессов в соответствии с типизацией по характеристикам комплексности и динамичности, в зависимости от их сочетания: I тип – низко-комплексные и низко-динамичные, II тип – низко-комплексные и высоко-динамичные, III тип – высоко-комплексные и низко-динамичные, IV тип – высоко-комплексные и высоко-динамичные. Сформирован прототип системы показателей входа, трансформации и результата бизнес-процессов, обеспечивающий взаимоувязку содержания бизнес-процесса с его типизацией в соответствии с разработанной методикой.

11. Обоснованы практико-ориентированные рекомендации по поэтапному внедрению системы финансового контроллинга бизнес-процессов в промышленных холдингах в соответствии со структурой: центры финансовой ответственности, бизнес-процессы, контрольные показатели. Рекомендовано исключение подразделений контроллинга из организационной иерархии и, с целью обеспечения экономической безопасности, создание департаментов финансового контроллинга, подчиняющихся непосредственно собранию акционеров, что приобретает особую актуальность в холдинговых структурах с долевым участием государства.

***Теоретическая значимость результатов исследования.*** Теоретическая значимость исследования заключается в разработке и научном обосновании комплексного подхода к формированию теории, методологии и конкретных методик системы финансового контроллинга бизнес-процессов.

Теоретико-методологические, научно-методические и концептуальные положения формирования комплексной интеграционно-ориентированной модели

финансового контроллинга бизнес-процессов, включающей процесс оперативного и стратегического контроллинга и процедур их взаимодействия, систематизация этапов становления контроллинга в соответствии с периодами развития промышленности вносят существенный вклад в развитие теории и методологии контроллинга.

Теоретическое значение разработанной концепции финансового контроллинга состоит в его представлении в качестве информационно-аналитической компоненты управленческого процесса, которая позволяет его рассматривать как целевую функцию развития промышленного холдинга в изменяющейся внешней среде и своевременно предупреждать о возникающих угрозах и отклонениях через: учетно-информационную систему, систему анализа вероятных сценариев, систему сбалансированных показателей, в основе которых лежат наиболее существенные факторы внешней и внутренней среды.

***Практическая значимость результатов исследования.*** Практическая значимость исследования заключается в разработке трехуровневого подхода к формированию контрольных показателей-индикаторов для оценки деятельности холдинга в целом, бизнес-единиц и конкретных бизнес-процессов, что подтверждается результатами внедрения в промышленных холдингах.

Предложенная система процессно-ориентированного управленческого учета в промышленных холдингах, ориентированного на контроль входной и выходной информации по бизнес-процессам и ликвидации меж процессных информационно-управленческих разрывов, будет иметь существенное значение для обеспечения управляющей компании информацией о деятельности всех структурных единиц холдинга на основе унифицированной методологии формирования учетной политики и реализовываться через единую информационно-аналитическую систему финансового контроллинга.

Практическую направленность имеет разработка унифицированной методики формирования системы контрольных показателей по бизнес-процессам с учетом их типа и содержания в зависимости от особенностей промышленного холдинга.

*Апробация результатов исследования.* Полученные результаты внедрены при выполнении научно-исследовательских работ, грантов и хозрасчетных тем в РЭУ имени Г.В. Плеханова, в том числе: «Анализ хозяйствующих субъектов и определение требований к их экономическим характеристикам на основе балансовой модели развития региона для формирования механизмов поддержки с целью наращивания конкурентоспособности экономики Калининградской области» (заказчик – Министерство экономики Калининградской области, контракт б/н от 26.08.2014 г.), «Совершенствование системы учета и контроля финансово-хозяйственной деятельности организации» (заказчик - ООО Научно-технический центр «Нуклон», договор № 41-НИР от 08.07.2014 г.), «Анализ хозяйственной деятельности и разработка предложений по повышению эффективности системы внутреннего контроля бизнес-процессов, связанных с внешнеторговыми операциями» (заказчик - ООО Научно-технический центр «Нуклон», договор № 181-НИР от 21.10.2015 г.). Научно-исследовательская работа по теме «Информационно-аналитическое обеспечение безопасности деятельности хозяйствующих субъектов» по внутреннему гранту (приказ №1330 от 25 октября 2016 г.)

Результаты исследования были представлены на 10 международных научно-практических конференциях, в том числе: «Государственный и внутренний финансовый контроль: проблемы организации и взаимодействия в условиях модернизации экономики России» (ФГБОУ ВО РЭУ им. Г. В. Плеханова, Москва, 2015); «От научных идей к стратегии бизнес-развития» (ФГБОУ ВО РЭУ им. Г. В. Плеханова, Москва, 2016); «Актуальные проблемы финансового менеджмента» (Бургас, Болгария, 2016).

Материалы диссертационного исследования используются в учебно-педагогической и научной деятельности кафедры финансового менеджмента Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова.

Методические разработки автора по формированию системы контрольных показателей мониторинга бизнес-процессов, процессного управленческого учета



и финансового контроллинга внедрены в практику финансово-хозяйственной деятельности промышленных холдингов «Нуклон», «Деловой Альянс», НПК «ИнфраИндустрия», а также в образовательные и операционные процессы консалтинговой компании ООО Международный центр «Креативные технологии консалтинга».

**Публикации.** Результаты исследования опубликованы в 38 научных работах (132,98 п. л., авт. – 69,75 п. л.), в том числе в 23 публикациях в рецензируемых научных изданиях, рекомендованных ВАК Минобрнауки Российской Федерации (15,47 п. л., авт. – 12,7 п. л.) и в 2 монографиях (39,81 п. л., авт. – 35,94 п. л.).

**Структура и объем диссертации.** Диссертация состоит из введения, пяти глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Список литературы содержит 291 библиографических ссылок на отечественные и зарубежные публикации по тематике диссертации и смежным вопросам.

# **ГЛАВА I. ИССЛЕДОВАНИЕ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ ПРИМЕНЕНИЯ ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЛИНГА В ПРОМЫШЛЕННЫХ ХОЛДИНГАХ**

## **1.1. Экономические характеристики и теоретические предпосылки формирования холдинговых структур**

Современный этап развития российской экономики характеризуется постоянным ростом мировой конкуренции, что требует от бизнеса повышения его эффективности. Руководствуясь принципами экономии использования материальных и нематериальных ресурсов, снижения издержек и повышения доходности, компании объединяют свои активы, создавая сложноинтегрированные корпоративные структуры.

Интегрированный бизнес сегодня функционирует в самых различных отраслях и секторах экономики, на всех уровнях экономической системы - от регионального до транснационального, - и характеризуется двумя основными тенденциями: интеграцией промышленных, торговых, кредитно-финансовых и др. учреждений в рамках единой структуры и стремлением к расширению сферы своей деятельности за счет создания дочерних компаний и филиалов.

Интеграция позволяет закрепить хозяйственные связи, сконцентрировать ресурсы по наиболее эффективным направлениям, использовать единую систему взаиморасчетов, производственную и социальную инфраструктуру, повышая, таким образом, конкурентоспособность бизнеса на внутреннем и внешнем рынках.

Результатами реализации данных стратегических целей является создание различного вида корпоративных структур, для обозначения которых до настоящего времени не существует общепринятого термина. Чаще всего используются такие понятия, как: «бизнес-группа», «холдинг» и «холдинговая

структура». Наиболее распространенным в современной хозяйственной практике является термин «холдинг» (от английского слова hold – держать), т. е. в российской интерпретации это «держательная» компания. Появление первых холдингов происходит практически параллельно в Европе и США в конце XIX в. (таблица 1.1) [43].

Таблица 1.1 – Этапы появления холдингов в Европе и США (конец XIX в.)

Год	Компания
1822 г.	Основана бельгийско-нидерландская компания «Societe Generale»
1886 г.	Создание «The Nobel Dynamit Trust Company» в Лондоне
1890 г.	«Швейцарский железнодорожный банк» в Швейцарии [128]
1899 г.	Создание «Стандарт ойл компани» в Нью Джерси США (в результате передачи акций 40 различных компаний доверительному собственнику (корпорации), что позволило синхронизировать работу всех предприятий [68]).

Источник: составлено автором

В России возникновение хозяйственных объединений можно условно разделить на 4 этапа (таблица 1.2) [82]:

Таблица 1.2 - Этапы возникновения хозяйственных объединений в России

Этап	Характеристика
Конец XIX в. – 30-е годы XX в.	Широкое распространение торговых объединений - синдикатов в СССР после 1921 г. в целях упорядочения сбыто-снабженческой деятельности [4].
70 – 80-е годы XX в.	«Утверждение Общего положения о всесоюзном и республиканском промышленных объединениях Постановлением ЦК КПСС и Совета Министров СССР (2 марта 1973 г.) утверждение Постановлением Совета Министров СССР Положения о производственном объединении (комбинате) (27 марта 1974 г.)» [3].
Конец 80-х гг. XX в.	Развитие кооперации и хозяйственной деятельности: объединение кооперативов в союзы. «Принятие Закона СССР от 26 мая 1988 г. №8998-XI «О кооперации в СССР» [3].
Начало 90-х гг. XX в.	Активное создание холдингов по двум направлениям: 1) деление крупных предприятий индустрии на подразделения; 2) дезинтеграция финансово-промышленных групп.

Источник: составлено автором

В настоящее время, как среди зарубежных, так и среди российских исследователей не существует единого отношения к понятию «холдинг». В таблице 1.3 представлены примеры определений термина «холдинг» как

российских, так и зарубежных авторов.

Таблица 1.3 - Определения термина «холдинг»  
российских и зарубежных авторов

Российские авторы	Зарубежные авторы
<p>Березнев С.В. «Холдинг представляет собой совокупность хозяйствующих субъектов, которыми в свою очередь могут быть коммерческие организации, некоммерческие организации, индивидуальные предприниматели либо любое их сочетание» [117].</p> <p>Голубев М.П. «Холдинг – единый имущественный комплекс (независимо от формальной принадлежности конкретному юридическому лицу) и сквозную систему бизнес-процессов» [26].</p> <p>Коваленко Н.Ю. «Холдинг – это гражданско-правовая модель взаимодействия хозяйствующих субъектов, представляющая возможность одному из них оказывать влияние на решения, принимаемые другими хозяйствующими субъектами, входящими в холдинг, в целях оптимизации деятельности лиц, входящих в холдинг» [94].</p> <p>Шиткина И.С. «Холдинг – это форма предпринимательского объединения, представляющая собой группу организаций, основанную на отношениях экономической зависимости и контроля, участники которой, сохраняя формальную юридическую самостоятельность, в своей предпринимательской деятельности подчиняются одному из участников группы – холдинговой компании» [73].</p> <p>Экономический портал <a href="http://dictionary-economics.ru">http://dictionary-economics.ru</a> «Холдинг - компания, единственная функция которой состоит во владении акциями других компаний» [288].</p>	<p>Гутман Г. и Дугалл Г. «Холдинговая компания - корпорация, которая владеет пакетом акций другой корпорации, дающим право голоса, достаточного для того, чтобы иметь над нею деловой контроль» [53].</p> <p>Келлер Т. «Холдинг - предприятие, основная операционная цель которого заключается в постоянном долевым участии в одном (нескольких) юридически-самостоятельных предприятиях. Холдинг является не только свободным в выборе своей правовой формы, но и свободным в выборе места ведения своего бизнеса» [216].</p> <p>Кристиан Эгберт Вебер ««Securities holding company» обеспечивает управление над несколькими компаниями у которых она скупил достаточное количество акций для того чтобы владеть правом решающего голоса. Такая компания представлена в форме «Kapitalorganization» использует свой капитал для приобретения ценных бумаг и оказывает непосредственное влияние на ряд компаний, которые ведут свою коммерческую деятельность» [272].</p> <p>Мёллер М. «Холдинг - компания, которая принимает участие в деятельности другого предприятия через управление контрольным пакетом акций. Основной целью такой компании является ведение операционной деятельности другого предприятия» [227].</p> <p>The Oxford Encyclopedic English Dictionary. Oxford. 1999. «Холдинговая компания – компания, владеющая акциями других, контролируемых ею компаний» [231].</p>

Источник: составлено автором

В законодательствах различных стран понятие «холдинг» так же определяется по-разному (таблица 1.4).

Таблица 1.4 - Определение понятия «холдинг»  
в зарубежных законодательных актах

Источник	Определение
Закон ФРГ «О налогах на корпорации» [181]	Основная деятельность холдинга заключается в удержании интересов участвующих в нем субъектов, а также в возможности ведения их финансовой деятельности и удержания 75 процентов их суммарных активов.
Закон «о компаниях» в Великобритании [180]	Предприятие является «дочерним» относительно другого предприятия, ее «холдинговой компанией», если это другое предприятие: (а) обладает большинством голосов в этом предприятии; (б) принимает участие в его деятельности и обладает правом назначить или освободить от занимаемых должностей большинство из совета директоров; (с) принимает участие в его деятельности и способно делать это самостоятельно, в соответствии с соглашением с другими участниками, обладая большинством голосов.
Федеральный закон Швейцарии о гармонизации прямых налогов кантонов и муниципалитетов от 14 декабря 1990 № 642.14 [179]	Холдинговая компания (Holdingsgesellschaft) корпорация и кооперативы, их узаконенная цель, в главном, состоит в непрерывном управлении участвующими субъектами (предприятиями) и, включая те субъекты, которые не ведут свою коммерческую деятельность на территории Швейцарии..., при условии, что долгосрочные активы участвующих субъектов составляют как минимум две трети в общей доли доходов головной компании.
Закон Австралии «О торговой практике» №51 от 1974 г. [182]	Компания должна считаться дочерней по отношению к другой компании если: (а) контролирует состав совета директоров дочерней компании (включая способность назначить или отстранить всех, или большую часть совета директоров дочерней компании); (б) обладает способностью распределять, или контролировать распределение более чем 50% всех акций в дочерней компании, имеющих право голоса; (с) держит больше половины выпущенных акций дочерней компании (не включая любую часть из выделенной доли капитала, которая не несет право участия в распределении прибыли или капитала).
Люксембургский закон	«Холдинги – хозяйственные общества, одновременно с требованиями и долевым участием «держат» патенты или владеют частью недвижимого имущества».

Источник: составлено автором

В российском законодательстве так же отсутствует единство в определении данного термина. В Указе Президента РФ от 16.11.1992 г. № 1392 (ред. от 16 марта 2003 г., с изм. от 30 июня 2012 г.) «О мерах по реализации промышленной политики при приватизации государственных предприятий» дано первое на государственном законодательном уровне определение понятия «холдинговая компания», которое является практически общепринятым как в науке, так и в практике [4]. Данный указ сохраняет силу по настоящее время. Действия Указа распространяются только на холдинговые компании, которые создавались в процессе приватизации государственных компаний в акционерные общества. Пункт 1.1 Указа признает холдинговую компанию предприятием вне зависимости от его организационно-правовой формы. Контрольные пакеты акций других предприятий (которые именуются «дочерними») входят в состав активов холдинга. Пункт 2.1 Указа определяет, что цель создания холдинговых компаний – это содействие кооперации предприятий-смежников, а также осуществление ими согласованной инвестиционной политики.

В 1999 г. были предприняты попытки продвижения Федерального закона «О холдингах». Закон был принят Государственной думой в трех чтениях с поэтапным внесением изменений, Совет Федерации отклонил закон. В 2000 г. после редакции согласительной комиссии Государственная дума приняла закон, а Совет Федерации одобрил. Однако закон отклонен 20.07.2000 «письмо Президента РФ № Пр-1504». 27.06.2001 состоялось повторное рассмотрение и закон был принят с учетом замечаний и предложений Президента (Постановление № 1696-III ГД Федерального собрания РФ, проект № 99049555-2. Тем не менее, был отклонен Советом Федерации, после чего был снят с дальнейшего рассмотрения 7 июня 2002 г. Государственной думой.

Кроме того, существует ряд документов, определяющих родственные холдингам объединения, которые закрепляют правовые основы функционирования таких объединений (таблица 1.5):

Таблица 1.5 - Определения родственным холдингам объединений

Нормативный акт	Определение
ФЗ от 02 декабря 1990 г. № 395-1 «О банках и банковской деятельности» (ред. от 03.07.2016) [5]	В целях настоящего Федерального закона банковской группой считается объединение нескольких юридических лиц, находящихся под контролем либо влиянием головной кредитной организации банковской группы.
Гражданский Кодекс РФ от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ (ред. от 03.07.2016) (с изм. и доп. От 01.08.2016) [1]	Дочерним признается общество, если основное хозяйственное общество имеет возможность определять принимаемые им решения в силу преобладающего участия в его уставном капитале.
ФЗ от 30.11.1995 г. № 190ФЗ «О финансово-промышленных группах»[12]	Юридические лица, объединившие свои активы (материальные и нематериальные) через систему участия на основе договора признаются финансово-промышленной группой.
ФЗ от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» (с изм. и доп., вступ. в силу с 15.07.2016) [6]	Зависимым признается общество, если преобладающее общество имеет не менее 20 процентов его голосующих акций.
Налоговый кодекс от 31 июля 1998 г. № 146-ФЗ (ред. от 03.07.2016) (ред. от 03.07.2016) [2]	Для целей налогообложения взаимозависимыми лицами признаются организации, суммарная доля участия которых в других компаниях составляет более 20 процентов.
ФЗ № 39 от 25. 02.1999 г.«Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» [8]	«Инвесторами признаются бьединения юридических лиц, иностранные субъекты предпринимательской деятельности, органы государственного управления, органы местного самоуправления, и объединения не имеющие статуса юридического лица.

Источник: составлено автором

Данные определения характеризуют холдинги и родственные холдингам объединения по большей части с формальной стороны. При этом с экономической точки зрения холдинг состоит из организаций, объединенных общим экономическим интересом единого выгодоприобретателя, которая внешне может проявляться в следующих признаках (таблица 1.6) [81].

Данные признаки позволяют рассматривать холдинг как единый субъект экономических и налоговых отношений. Такой вывод можно сделать, исходя из наметившихся тенденций в законодательстве, суть которых заключается в рассмотрении групповых экономических субъектов как единого субъекта

отношений, которые связаны с исчислением и уплатой налога на прибыль и представлением финансовой отчетности.

Таблица 1.6 - Основные и вспомогательные признаки холдинговых структур

Основные признаки	Вспомогательные признаки
Единый центр принятия решений	Единая система бюджетирования. По Багаевой К.О. система бюджетирования и система управленческого учета является основанием для функционирования системы контроля в холдинге. Результат совместного взаимодействия - достижение тактических показателей при определенных стратегических целях [115].
Наличие центров ответственности и рисков	Порядок построения структуры холдинга определяют наличие единых типовых внутренних регламентов, политик (учетных, производственных, маркетинговых, снабженческо-сбытовых) и порядок реализации как основных, так и вспомогательных бизнес-процессов.
Единая стратегия и политика управления	Единая платформа программных средств и объединенная информационная бухгалтерская система, используемые в процессе управления, производстве и учете.
Наличие производственных, технологических, финансовых связей в результате четкого структурирования взаимосвязей между структурными единицами холдинга	Консолидированная финансовая отчетность.
Наличие сквозного внутрихолдингового контроля	Создание консолидированной группы налогоплательщиков для исчисления и уплаты налога на прибыль.

Источник: составлено автором

Пункт 91 Приказа «Минфина РФ от 29.07.1998 № 34-Н (ред. от 24.12.2010) «Об утверждении Положения по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в Российской Федерации» определяет при наличии дочерних и зависимых обществ кроме бухгалтерского отчета организации, необходимость составления сводной бухгалтерской отчетности, включающей показатели отчетов таких обществ, находящихся на территории Российской Федерации и за ее пределами, в порядке, устанавливаемом Министерством финансов Российской Федерации» [14].

Согласно Федерального закона от 27.07.2010 г. № 208-ФЗ (ред. от 03.07.2016)



«О консолидированной финансовой отчетности» страховые и кредитные организации, а также организации, ценные бумаги которых допущены к организованным торгам, обязаны предоставлять консолидированную отчетность [9].

Федеральный закон № 321-ФЗ от 16.11.2011 г. ввел в Налоговый кодекс понятие «консолидированная группа налогоплательщиков». В соответствии с п. 1 ст. 25.1 НК Российской Федерации «консолидированной группой налогоплательщиков признается добровольное объединение налогоплательщиков налога на прибыль организаций на основе договора о создании консолидированной группы налогоплательщиков в порядке и на условиях, которые предусмотрены НК РФ, в целях исчисления и уплаты налога на прибыль организаций с учетом совокупного финансового результата хозяйственной деятельности указанных налогоплательщиков» [10].

Таким образом, в законодательстве холдинг рассматривается как единый экономический субъект и субъект правоотношений. Объединяющими признаками такого хозяйствующего субъекта являются общая цель деятельности, выгодоприобретатели и др. Закрепить ответственность за различными функциями в холдинге позволяет возложение соответствующих задач на различные юридические лица (в т.ч. юридически самостоятельные организации), которые, в свою очередь, объединены в единый центр управления и контроля.

Углубленное исследование понятия холдинг позволяет предложить уточненное определение холдинга как особого типа интегрированного бизнеса, объединенного общим экономическим интересом единого выгодоприобретателя с целью контроля и управления деятельностью формально сохраняющих имущественную обособленность и юридическую самостоятельность организаций, в интересах расширения границ рынков и отраслей через диверсификацию. Организации в структуре холдинга, являясь юридически независимыми, взаимосвязаны между собой через систему договорных отношений.

Эффективное функционирование промышленного холдинга, как и любого

другого, предполагает четкую направленность деятельности каждой структурной единицы, способность осуществлять своевременные корректировки в производстве и системе управления на основе конструктивного взаимодействия основных, вспомогательных, обеспечивающих, обслуживающих и других процессов.

«В современных условиях, промышленный холдинг располагает такими методами мобилизации финансовых ресурсов, которые не под силу малым и средним предприятиям страны. Это - эмиссионно-учредительская деятельность, финансирование, единое финансовое управление с целью оптимизации распределения и использования ресурсов и привлечения капитала» [160].

«Преимущества холдинговых структур проявляются также в возможности поддерживать и развивать малопродуктивные и убыточные отрасли. Созданием технологически связанных предприятий обеспечивается дополнительная устойчивость бизнеса в целом и снижается риск банкротства отдельных бизнес-единиц, появляется возможность перераспределить прибыль между предприятиями по всей цепочке и инвестировать ее на развитие» [160].

При этом у холдинговых структур существуют как недостатки, так и преимущества, которые могут проявляться в следующем (рисунки 1.1,1.2) [93, 108, 160]:

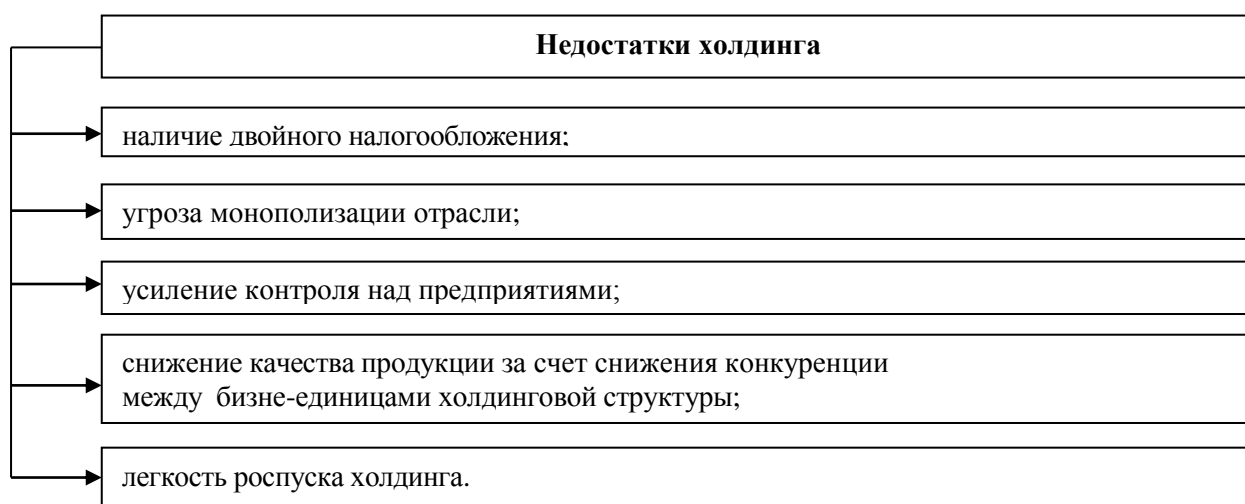


Рисунок 1.1 - Недостатки холдинга

Источник: составлено автором

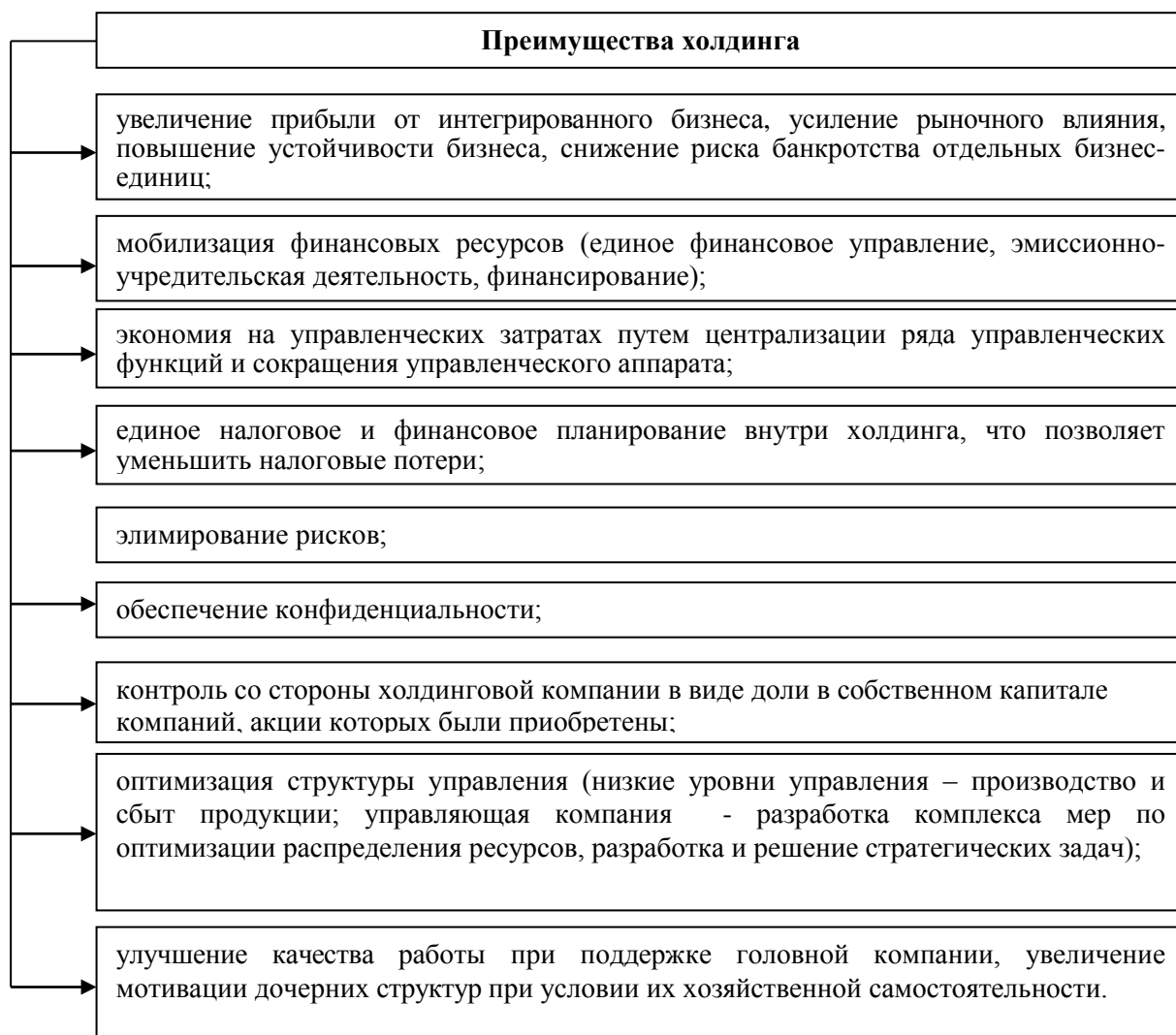


Рисунок 1.2 - Преимущества холдинга

Источник: составлено автором

Основные задачи и цели, которые находят решение в процессе создания холдингов, представлены на рисунке 1.3 [92,108].

В составе структуры холдинга выделяют материнскую, дочернюю, зависимую компании, филиалы и представительства [6].

1. Материнская (головная, управляющая) компания может быть образована путем учреждения новой компании, преобразования компании, объединения пакетов акций юридически самостоятельных лиц и создания новой компании.

2. Общество признается дочерним, если другое (основное) общество определяет принимаемые решения.

3. Общество признается зависимым, если более 20% голосующих акций

принадлежит преобладающему обществу, что даёт возможность воздействовать на принятие некоторых решений.

4. Филиалом общества является его обособленное подразделение, осуществляющее все функции общества, располагаясь вне места его нахождения.

5. Представительством общества является его обособленное подразделение, представляющие интересы общества и осуществляющие их защиту.

Филиал и представительство действуют на основании утвержденного обществом положения и не являются юридическими лицами.

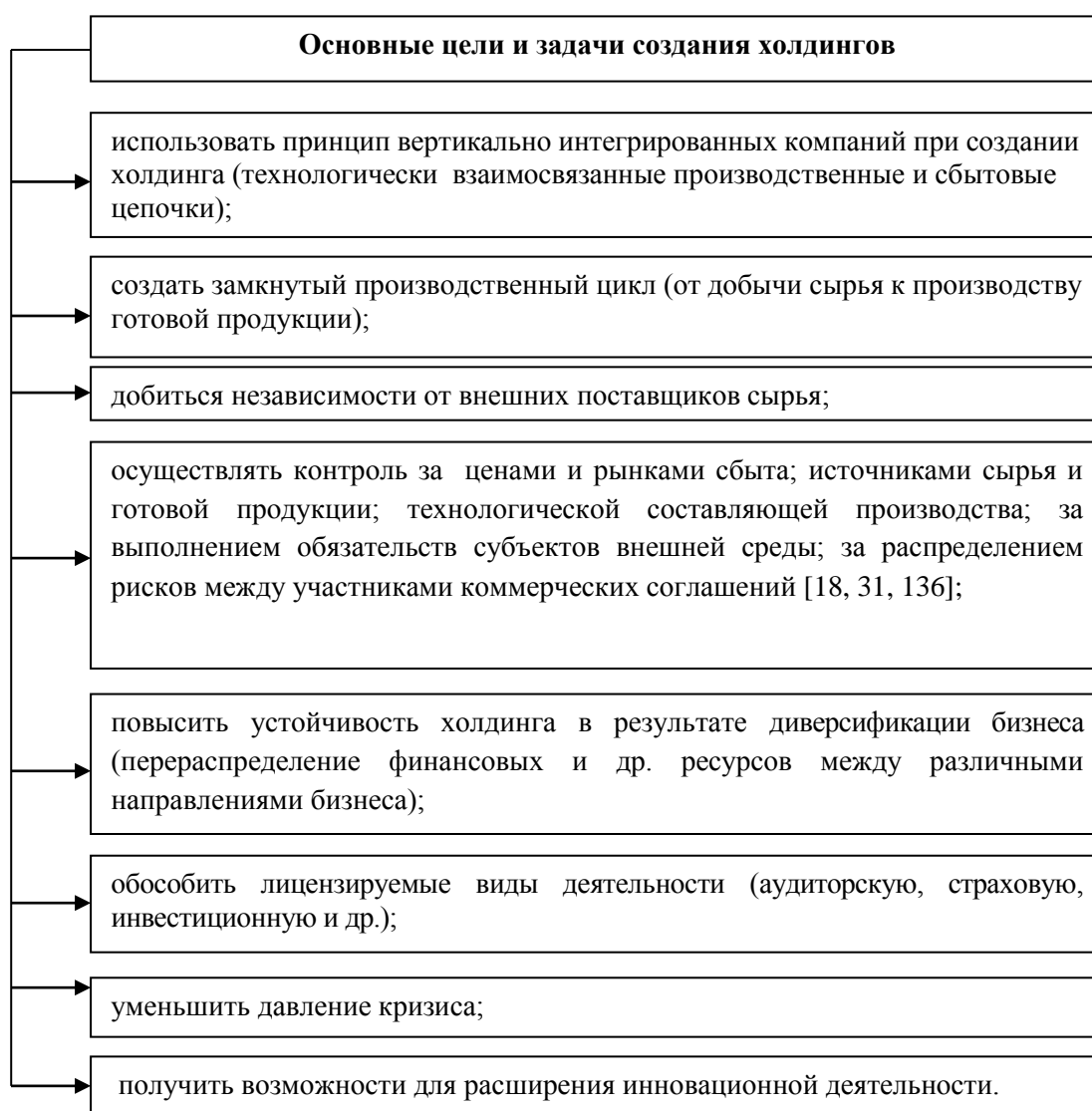


Рисунок 1.3 - Основные цели и задачи создания холдингов

Источник: составлено автором

Необходимость создания дочерних компаний возникает в случае:

- возникновения отдельного вида деятельности, требующего лицензирования;
- начала новых высокорисковых видов бизнеса с целью минимизации вероятностных потерь;
- приобретения особо ценного имущества - в качестве меры профилактики против корпоративных захватов (поглощений) [69].

Определяющим институциональным признаком холдинговых структур является контроль, осуществляемый головной компанией над дочерними.

Укрупненная классификация холдингов представляет собой следующие типы [13, 23, 27, 33, 36, 38, 46, 66, 113]:

а) по способу установления контроля:

- имущественный холдинг - материнская компания владеет контрольным пакетом акций дочерних компаний;
- договорной холдинг – контроль осуществляется на основании заключенных между головной и дочерними компаниями договоров.

б) по функциям выполняемым головной компанией:

- чистый холдинг – к функциям головной компании относятся только контрольно-управленческие функции, производственная деятельность не в поле зрения;
- смешанный холдинг – к ведению хозяйственной деятельности головной компания относятся: производство продукции, оказание услуг, а также выполнение управленческих функций по отношению к дочерним организациям.

в) по производственной взаимосвязи организаций:

- интегрированный холдинг - предприятия связаны технологической цепочкой;
- конгломератный холдинг - объединение разнородных предприятий без единого технологического процесса.

г) по степени контроля со стороны головной организации [34, 52]:

- «мягкие» объединения – участники полностью юридически

самостоятельны. Объединения имеют вид в форме ассоциаций, консорциумов деловых групп, сетевых индустриальных объединений (индустриальных сетей) и альянсов (стратегических союзов), которым присуща развитая финансовая структура, надежные информационные системы и т. д.;

– «жесткие» объединения – характеризуются высокой степенью централизации управления и жестким контролем деятельности подчиненных структур [111].

д) по степени взаимовлияния:

– классический холдинг – контроль материнской организации через преобладающее участие в уставном капитале дочерних;

– перекрестный холдинг – организации владеют контрольными пакетами акций друг друга.

Факторами интеграционной активности российских холдингов являются [93]:

– выделение различных видов бизнеса в результате диверсификации деятельности;

– оптимизация структуры управления (в результате управляющая компания разрабатывает и решает стратегические задачи);

– использование принципа вертикальной интеграции, что позволяет связать между собой производственные и сбытовые цепочки;

– разделение лицензируемых видов деятельности (аудиторская, страховая, инвестиционная и др.);

– достижение финансовой устойчивости бизнеса;

– обновление технологий и внедрение инноваций;

– получение синергетического эффекта.

Организация взаимодействия предприятий, входящих в большинство российских компаний, известна в мире как «мягкий холдинг». Такая система взаимодействия предполагает, что дочерние структуры практически независимы друг от друга в том смысле, что их производственная деятельность и маркетинг не согласованы в рамках единого стратегического подхода, при этом предприятия

получают полную возможность оптимизировать результаты своей деятельности. Причина такого взаимодействия объясняется одномоментным «директивным» слиянием различных предприятий в новые организационные структуры с сохранением прежних устоев [69].

При этом характерной чертой российского интеграционного процесса при создании промышленных холдингов является диверсификация производства в рамках общей технологической цепочки: новый продукт является результатом очередного передела исходного. Интеграция предприятий в стране идет по пути создания очень крупных структур, имеющих в своем составе мощные источники сырья и перерабатывающие предприятия, объединенные в цепочки по принципу максимального углубления переработки (до 6-8 переделов и выше). Реализация данного процесса происходит в основном на базе создания вертикальноинтегрированных структур, в чьих руках оказывается практически вся цепочка – от производства сырья до выпуска готовой продукции.

Тем не менее в холдинговых структурах существует ряд проблем, связанных с отсутствием достаточной информации о деятельности отдельно взятых компаний. Компании имеют разные планы счетов управленческого учета и учетные политики, кодификаторы и справочники, различные системы автоматизации. При этом рост объемов обрабатываемой информации выдвигает новые требования к информационным системам, архивы компаний ежегодно растут, увеличивая прямые затраты на управление информацией и усложняя ее поиск.

Кроме того в России холдинги часто создаются стихийно, не всегда взвешенно и продуманно, что зачастую ведет к возникновению различного рода проблем [142].

Поэтому возникает задача повышения эффективности взаимодействия всех структурных единиц сложноинтегрированной холдинговой структуры через создание системы контроллинга, позволяющей структурировать и скоординировать данное взаимодействие в процессе решения поставленных головной организацией задач и достижения стратегических целей холдинга.

## **1.2. Теоретическое представление и историко-логические этапы становления контроллинга**

Проблема формирования системы контроллинга в сложноинтегрированных холдинговых структурах имеет самое актуальное значение в условиях глобализации экономических процессов, что связано со стремлением бизнеса к консолидации и диверсификации для обеспечения устойчивости к различным видам экономических, политических и финансовых рисков.

В повседневной практической жизни роль теоретической составляющей понятия «контроллинг» не стоит недооценивать, так как практическая деятельность строится на взаимосвязи теории и концепции контроллинга. Если специалисты в области контроллинга занимаются решением практических задач, то наука их объяснением. Развитие контроллинга как научной дисциплины в большой степени обусловлено практикой, но со временем интерес к научной составляющей понятия «контроллинг» растет и требует научных исследований и обоснований в данной области.

Зародившись в средние века в англо-саксонской языковой среде, активное применение и развитие контроллинга получил в Америке. Всего через два года после создания Соединенных Штатов Америки, в 1778 году, Конгресс США создал профессию «Контролера», который должен был курировать бюджетное управление американского правительства и обеспечивать согласование. Примерно 100 лет спустя появилась первая должность контроллера в частной сфере: в 1880 году в «Atchison, Topeka & Santa Fe Railway System» была введена в штат должность контроллера.

Хронология данных событий и созданные в США в этот период организации оказали существенное влияние на популяризацию идей «контроллинга». В частности исполнительным финансовым институтом были предложены следующие задачи контроллера:



- планирование: разработка планов прибыли, планов продаж и инвестиционных планов для предприятия, а также координация систем бюджетирования;
- отчетность и трактовка данных: контроль посредством сравнения плана и факта, анализ и интерпретация отклонений, предоставление отчетности руководству и собственникам, обработка данных, развитие системы, координация системы отчетности и процедур;
- оценка и консультация: оценка результатов, консультирование руководства относительно целей;
- расчет налогов и оптимизация, включая разработку процедур рассмотрения финансовых споров;
- внешняя отчетность: контроль и координация работ по подготовке обязательных отчетов в государственные органы;
- обеспечение защиты активов компании путем применения надлежащего внутреннего контроля;
- непрерывные исследования и анализ экономических или политических условий.

В отличие от США условия деятельности компаний в странах Западной Европы были стабильными, без каких-либо заметных изменений. Компании работали в рамках устоявшейся деловой конъюнктуры, изменения происходили редко, в то время спрос превышал предложение, что означало гарантированную продажу всей произведенной продукции. К тому же доступная информация о деловой конъюнктуре была относительно надежной, благодаря чему планирование и прогнозирование приводило к достоверным и довольно точным результатам. Компании могли достичь своих целей, ориентируясь на внутренние факторы экономического роста, чаще всего на рационализацию расходов. Поэтому контроллинг в странах Западной Европы начал формироваться с 1950-х годов. В конце 1960-х (в Италии и Германии) должность контролера была

представлена только в дочерних американских компаниях. В то же время более половины крупнейших фирм Франции имели специалистов в сфере контроллинга, каждая из которых имела в своём составе отдел, занимающийся контроллингом [262].

Тем не менее существует точка зрения об использовании контроллинга экономическими службами немецких предприятий задолго до 50-х годов прошлого столетия. И уже в 1970 гг. высокий экономический рост в Германии способствовал появлению повышенного спроса на контроллинг, что способствовало развитию теоретической концепции контроллинга (таблица 1.7), тогда как в США контроллинг продолжает рассматриваться в прикладном практическом значении [59, 49].

Таблица 1.7 - Исторические этапы становления контроллинга в Германии

дата	событие
1970 г.	Открытие Controller — Institut zur Ausbildung in Unternehmensplanung und Rechnungswesen GmbH, Cauting (институт контроллеров).
1971 г.	Открытие Controller — Akademie (Академии контроллеров).
1974 г.	90 и более % крупных немецких компаний (свыше 5000 занятых) располагают контроллингом в виде подразделений.
1989 г.	Создание журнала «Controller» (1989 г.), популяризирующего основополагающие идеи в контроллинге.

Источник: составлено автором

В результате анализа основных этапов возникновения и развития контроллинга, обозначенных ведущими исследователями, выявлены различные подходы к периодизации и смысловым значениям экономических событий каждого периода.

Так, например, Нечеухина Н.С. [99] выделяет следующие этапы, отражающие возникновение и генезис развития контроллинга:

- 1778 г. - контроллинг как инструмент государственного контроля и регулирования.
- 1880 г. - основная задача контроллинга в решении финансово-экономических задач.
- 1892 г. - контроллинг выступает инструментом реализации

корпоративного законодательства.

– С 1880 по 1892 гг. - использование отдельных задач, которые сегодня можно отнести к задачам контроллинга в Германии.

– С 1931 по 1944 гг. - создание института профессиональных контроллеров, печатного издания «The Controller» и «Controllershship Foundation» - исследовательского института контроллеров.

– 1962 г. - проведена систематизация задач контроллинга: обособление от задач финансового директора, ответственность между казначеем и контроллером так же была разделена.

– 1950-1990 гг. - возникновение и развитие европейской (германской) теории контроллинга, адаптация американских принципов менеджмента на предприятиях Германии.

– XXI в. – контроллинг развивается как система управленческого учета.

Круглов Д.В. [95] отмечает 3 основных этапа развития контроллинга:

1) 50-е гг. - «рынок продавца». С быстрым ростом производительности труда контроллинг с огромной скоростью появляется на большинстве предприятий. В управлении используется управленческий и производственный учет. Значимость контроллеров на предприятиях растет за счет конкурентных преимуществ. Информационная поддержка менеджеров для принятия управленческих решений превалирует, тем самым обеспечивая успех деятельности предприятия в целом.

2) 60-80-е гг. - «рынок покупателей». Возникает необходимость стратегического планирования в условиях роста и ужесточения конкуренции на рынке, что, в свою очередь, обуславливает необходимость координации действий менеджеров на различных уровнях. Бюджетирование является инструментом координации управленческих решений и контроллинга. Создаваемые службы контроллинга существуют автономно, функции контролера расширяются.

3) 90-е гг. - наши дни «глобализация мировой экономики». С ростом благосостояния акционеров основная задача службы контроллинга на

предприятию заключается в предотвращении ошибок в будущем при принятии управленческих решений менеджерами.

Казакова Н.А. [136] отражает наиболее точную и детальную с нашей точки зрения последовательность этапов развития контроллинга:

1) До 1950-х гг. использование методов бюджетирования для осуществления финансового контроля при формировании себестоимости продукции.

2) 1950 - 1960-е гг. контроллинг обеспечивает менеджмент оперативной информацией, формируемой по центрам ответственности. Появление методики «директ-костинг», которая позволяет вести учет и калькулирование себестоимости продукции по переменным затратам.

3) с середины 1960-х до середины 1980-х гг. Использование в контроллинге технологий управления затратами и методик анализа по бизнес-процессам.

4) 1985-1995 гг. Разработка методов контроля за формированием стоимости продукции в контроллинге, а также методики учета затрат по бизнес-процессам (Activity Based Costing), так называемая ABC-система.

5) конец 1990-х гг. Развитие информационного обеспечения в системе контроллинга для стратегического управления бизнесом и повышения его стоимости.

Обобщая данные подходы к выделению этапов развития контроллинга, предлагаем следующую периодизацию:

1 этап. До 1930-х гг. - становление контроллинга как важной функциональной сферы в деятельности компаний; использование в контроллинге внутрифирменного планирования и системы расчета издержек.

2 этап. 1930 – 1950-е гг. - объединение и систематизация основных функций и задач контроллинга благодаря созданию Института Контроллеров в США; распространение системы бюджетного контроля; становление контролера как опытного и квалифицированного эксперта.

3 этап. 1950 – 1970-е гг. - становление развития контроллинга в Западной

Европе; рост ограничений со стороны государства; использование в контроллинге управленческого и производственного учета; калькулирование себестоимости продукции по переменным затратам.

4 этап. 1970-1990 гг. - появление крупных транснациональных корпораций, что вызывает необходимость выделения центров ответственности; использование в контроллинге технологий управления затратами и методик анализа по бизнес-процессам; контроллинг используется как система поддержки управления. Рост количества научных организации. Например, в Германии создание Академии контроллеров и Союза контроллеров. Популяризация и повсеместное применение контроллинга.

5 этап. 1990-2010 гг. - «глобализация мировой экономики», развитие информационного обеспечения в системе контроллинга для поддержки стратегического управления бизнесом и повышения его стоимости, использование контроллинга как инструмента для предотвращения ошибок в будущем при принятии управленческих решений.

6 этап. 2010 гг. – настоящее время - полная автоматизация систем контроллинга; использование в контроллинге методологии гибкой разработки (agile development), гибкой подстраиваемой под него инфраструктуры (agile infrastructure) и аналитики больших данных (big data).

Эволюционный процесс контроллинга тесно связан с развитием различных подходов к концептуальному содержанию и определению понятия «контроллинг». Поскольку понятия и термины напрямую взаимосвязаны с национальной культурой, рассмотрим значение данного термина в различных языковых культурах.

Понятие «контроллинг» используется довольно часто. Однако не существует общепринятого определения того что же такое контроллинг или что именно он содержит. Следующие формулировки известных научных деятелей в исследуемой области подтверждают это обстоятельство:

«У каждого есть свое собственное представление о том, что означает или должно означать определение «контроллинг», только каждый подразумевает разное» [238].

«На практике, человек на должности контроллера, выполняет функции, которые в одной крайности чуть превышают обязанности бухгалтера, а в другой фактически делают его генеральным директором» [274].

«Диапазон того, что обычно принято считать функциями контроллинга, начинается с функций старшего бухгалтера и заканчивается представлением о том, что контроллер имеет универсальное право налагать вето и принимать решения, приравнивая его тем самым в своем значении к высшему руководству» [238].

Несмотря на все неувязки в определении понятия контроллинга, существует частичное согласие по этому поводу. Слово «контроллинг» происходит от английского глагола *to control*. Однако у этого глагола есть много значений, например, направлять, управлять, настраивать, проверять, наблюдать или контролировать [197]. Контроль подразумевает и противопоставление плановых и фактических показателей и анализ возникших отклонений. Возрастающая неуверенность в среде предприятий создаёт необходимость в планировании. Во времена серьёзных изменений неразумно ограничиваться продолжением написания прошлого. Планирование и вытекающие из него планы являются средствами для поддержания предприятия. Исследования подтверждают доминирование планирования/бюджетирования, контроля и информационного обеспечения в качестве классических задач контроллинга [274]. Кроме того в производственно-экономической сфере контроллинг обозначает направление и регулирование систем и процессов [274]. Однако авторы Gleich и Klein [204] четко разделяют управление (менеджмент) и поддержку управления (контроллинг).

Во франкоговорящих странах термин «контроллинг» переводили как «*Controle de Gestion*», что трактуется как проверка. То есть французский перевод слова «контроллинг» отождествляется со словами «контролировать», «проверять» [32, 211].

В немецком языке данный термин имеет две составляющие: 1- контроллинг есть инструмент для достижения результатов и 2 - контроллинг ориентированный на реализацию универсальных целей компании (таблица 1.8) [242].

Таблица 1.8 - Значение термина «контроллинг» в немецком языке

Контроллинг как инструмент для достижения результатов	Контроллинг, ориентированный на реализацию универсальных целей компании
<p>Coenenberg and Baum (1992) определяют контроллинг посредством реализации следующих задач:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• координация и контроль поставленных целей;</li> <li>• надзор за выполнением внутренних и внешних процессов компании;</li> <li>• сохранение гибкости компании;</li> <li>• решение сложных вопросов [193].</li> </ul> <p>Nahn (1996), контроллинг обладает информационной функцией с целью поддержки ориентированного на результат управления [206].</p> <p>Norvath (2006) дает аналогичное определение контроллинга и описывает контроллинг как подсистему, которая поддерживает руководство компании и координирует процессы планирования, контроля и предоставления информации [212].</p> <p>Lachint (1992) определяет «контроллинг» как систематический подход по улучшению управления компанией и считает контроллинг служебной функцией для менеджмента. Данная сервисная функция использует современную информацию и коммуникационные технологии и включает в себя концепции, инструменты, так же как и информацию для поддержки менеджмента компании с целью достижения ее финансовых целей.</p>	<p>Reichmann (2006) описывает такие основные цели контроллинга как: поддержка планирования, координация субсистем, а также контроль экономических результатов. Таким образом, контроллинг играет роль информационной системы менеджмента.</p> <p>Serfling (1992) определяет контроллинг как систему по обеспечению менеджмента информацией посредством планирования, контроля, анализа и поиска альтернатив, чтобы управлять операционной деятельностью компании. Кроме того, он считает, что контроллинг – это философия менеджмента, так же как и коммуникационный подход и инструмент управления компаний.</p> <p>Küpper (2008) определяет «Контроллинг» как координацию систем менеджмента, таких как: планирование, контроль, информационная система, управление человеческими ресурсами и утверждает, что контроллингу следует выйти из пределов плановой нормы прибыли и включать цели, относящиеся к продуктам, перспективам, экологическим или социальным аспектам.</p> <p>Weber (2004) определяет контроллинг как особую функцию менеджмента и описывает различные задачи, которые служат действенному и эффективному управлению.</p> <p>Wöhe (2005) считает, что контроллинг – это совокупность всех мер по поддержке и координации сфер менеджмента, планирования, контроля, организации, управления человеческими ресурсами и информацией, с целью наиболее эффективной работы [286].</p>

Источник: составлено автором

В ориентированных на результаты определениях, главной задачей

контроллинга является координация различных планов компании и, в этой связи, задачей является поддержка целей, связанных с оборотом, издержками или прибылью. Определения «контроллинга», которые считаются более широкими, ориентированы на реализацию универсальных целей компании. Основная задача контроллинга в данном понимании заключается в координации внутренних систем менеджмента, таких как, например, менеджмент человеческих ресурсов и др.

Кроме того, существуют два основных подхода к пониманию сути контроллинга, которые различаются в Англо-Американской и Германо-говорящей среде.

*В Германо-говорящей среде* ведущей ролью контроллинга считается обеспечение системы управления необходимой информацией, координацией, а так же, повышение эффективности через управленческое воздействие. Немецкие предприятия характеризуются вовлечением персонала в систему контроллинга в результате создания благоприятных условий для деятельности (управление по целям, стимулирование руководителей и персонала) путем достижения заданных целевых показателей деятельности предприятия в целом (стабильное получение прибыли и ее увеличение, обеспечение ликвидности – в краткосрочном периоде; увеличение ценности капитала предприятия как долгосрочная цель и т. д.).

Согласно немецкой модели: анализ, планирование, управление и контроль – это комплекс задач, выполняемых контроллингом. Модель предполагает четкое разделение обязанностей руководства предприятия и руководителя управления контроллинга, при этом руководство предприятия и контроллинг постоянно находятся в диалоге и несут совместную ответственность за достижение цели. Руководитель управления контроллинга несет высокую ответственность, т. к. непосредственно подчиняется Собранию акционеров и оказывает всестороннюю поддержку команде управляющих в части выбора из числа составленных и предложенных альтернативных стратегий для дальнейшего функционирования и развития предприятия, гарантируя его устойчивость в условиях изменения влияния факторов внешней среды [156, 175].

Фундаментальными принципами контроллинга в немецкой модели является



обеспечение прозрачности стратегии, повышение эффективности деятельности с ориентацией на цель и будущее развитие; предоставление руководству отчетов, рекомендаций и альтернативных вариантов, ориентированных на будущее в результате координации и интеграции отдельных целей; достоверность и надежность предоставляемых экономических данных и информации проводимого анализа, его доступность; наличие устойчивых взаимосвязей между предположениями, системами, инструментами и результатом (рисунок 1.4).



Рисунок 1.4 - Немецкая модель контроллинга

Источник: составлено автором

Для *Англо-Американской* модели контроллинга характерным является использование управленческого и бухгалтерского учета с четким разделением ответственности на оперативном и тактическом уровне. Его роль, в основном,

направлена на поиск потенциальных и актуальных отклонений от плана, которые должны быть устранены путем управленческого вмешательства. В отличие от немецкой системы контроллинг работает скорее на оперативном уровне и решает дополнительные задачи в финансовом учете и налогах, планировании деятельности, координации действий, а также оценке сотрудников, оказывая поддержку через индивидуальное и организационное обучение (рисунок 1.5) [129].



Рисунок 1.5 - Американская модель контроллинга

Источник: составлено автором

Анализ особенностей понимания сути контроллинга в Англо-Американской

и Германно-говорящей среде позволил выделить основные сходства и различия между ними (таблица 1.9).

Таблица 1.9 - Сходства и различия американской и германно-говорящей моделей контроллинга

Среда	Англо-Американская	Германно-говорящая
СХОДСТВА	<ul style="list-style-type: none"> <li>- координация и интеграция учета, планирования, анализа и контроля при принятии решений и инвестировании;</li> <li>- партнерство с менеджментом;</li> <li>- единое информационное пространство на различных уровнях менеджмента;</li> <li>- проведение экономических исследований (исследование влияния на предприятия факторов внешней и внутренней сред; макроэкономические исследования);</li> <li>- специальные экономические задачи.</li> </ul>	
РАЗЛИЧИЯ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Роль контроллинга - поиск потенциальных и актуальных отклонений от плана, которые должны быть устранены путем управленческого вмешательства.</li> <li>2. Четкое разделение ответственности на оперативном и тактическом уровне.</li> <li>3. Работа на оперативном уровне - финансовой бухгалтерии, проведение внутренней ревизии, формирование и использование принципов налогообложения и аудит деятельности.</li> <li>4. Поиск потенциальных и актуальных отклонений от плана, которые должны быть устранены путем управленческого вмешательства.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Роль контроллинга - обеспечение системы управления необходимой информацией, координацией, а также повышение эффективности через управленческое воздействие.</li> <li>2. Вовлечение всего персонала предприятия в систему контроллинга.</li> <li>3. Комплекс задач, выполняемых контроллингом - анализ, планирование, управление и контроль.</li> <li>4. Четкое разделение обязанностей руководства предприятия и руководителя управления контроллинга при постоянном диалоге и совместной ответственности за достижение цели руководства предприятия и контроллинга.</li> <li>5. Обеспечение прозрачности стратегии, повышение эффективности деятельности с ориентацией на цель и будущее развитие</li> <li>6. Развитие теоретической системы контроллинга (тенденция академизации контроллинга).</li> </ol>

Источник: составлено автором

Под влиянием используемых идей и подходов к контроллингу в США сформировалась японская модель контроллинга, отличительной особенностью которой является акцент на эффективности производственной деятельности,

ориентация на будущее и работа на опережение (быть на несколько шагов впереди), тем самым обеспечивая конкурентные преимущества конкретного предприятия. Кроме того, японская система контроллинга распространяется дальше отдельных сфер деятельности предприятия, ориентируется не только на группы предприятий, но и на общество, делая при этом акцент на будущем.

Стоит отметить, что с середины 2008 г. некоторые положения американской модели контроллинга претерпели изменения в результате сближения с немецким вариантом. На первый план выходит стратегическое партнерство контроллинга с менеджментом и совместные мероприятия по реализации стратегии развития предприятия.

Происходящие процессы информационного обмена, развития и взаимопроникновения основополагающих принципов контроллинга различных систем говорят о необходимости создания единой международной стандартной модели контроллинга, активными разработчиками которой могут выступить профессиональные объединения контроллеров Германии, Швейцарии, Австрии, Чехии, Польши, Белоруссии и России.

Большинство экономистов согласны с тем, что контроллинг не только обеспечивает контроль, но и играет ведущую роль в поддержке стратегического управления компанией. При этом до настоящего времени в экономической литературе нет терминологически точного определения контроллинга. Так, например, Маняева В.А. [98] выделяет три основные группы определений контроллинга:

Согласно первой группы, контроллинг представляет собой мегафункцию процесса управления, которая объединяет определенный набор управленческих функций (Конков В.И, Лобачев Е.В.).

Ко второй группе относятся определения Гайфулина Н.П., Гусевой И.Б., Карапетян А.А., Королевой Г.А., Павленкова М.Н. и др. контроллинга как функциональной области в общей системе управления предприятием, которая

позволяет установить взаимосвязь между другими функциональными областями (производство, маркетинг, финансы, учет, планирование и др.).

В третью группу Маняева В.А. относит определения контроллинга как целостной концепции саморегулирования управления (Воробьева С.А., Григорьев А.А., Зискель К.А., Игнатова Т.В., Маслова О.Г., Муратова Л.Н., Палий В.Ф.).

Всесторонний анализ определений контроллинга ведущих исследователей в этой области позволил выделить основные направления с точки зрения акцента на одной из его составляющих (приложение 1):

- системе управления;
- элементах системы контроллинга;
- достижение цели и ориентация на результат;
- функциональных признаках контроллинга;
- оперативном и стратегическом;
- ориентация на будущее;
- необходимости мониторинга;
- финансовой составляющей.

Таким образом, обобщая проанализированный материал и опираясь на понимание сути контроллинга в Германско-говорящей среде, определим контроллинг как:

Ориентированный на эффективное долгосрочное развитие непрерывный процесс информационно-аналитической поддержки менеджмента, обеспечивающий прозрачность стратегии и повышение эффективности через анализ альтернативных вариантов использования ресурсов и развития в долгосрочной перспективе с помощью координации и интеграции взаимосвязей между предположениями, достоверными экономическими данными, инструментами операционного мониторинга и результатом.

Следовательно, контроллинг необходимая составляющая для поддержки процессов принятия решений, от своевременности и объективной точности которых зависит эффективность деятельности компании, как в текущем моменте,

так и в долгосрочной перспективе.

Контроллинг позволяет адаптировать традиционную систему учета в холдинге к информационным потребностям руководителей, а также выступает как инструмент для поддержки и координации процессов по планированию, обеспечению информацией, контролю и адаптации, предоставляя инструментальную и методическую базу для поддержки менеджмента. Инструменты контроллинга носят характер предотвращающих мер, задействованных по возможности предупреждающе или во время, но не принятых после происшествий, требующих этих мер.

В развитых странах Европы в данной сфере вполне привычным является использование контроллинга на предприятиях или услуг привлеченных экспертов. Анализ спроса на рынке трудовых ресурсов Германии, показывает, что в последнее время и малые предприятия используют инструменты контроллинга в своей деятельности. В современных условиях контроллинг становится повседневной реальностью работы компании. В России пока известны лишь единичные случаи функционирования контроллинга в крупных сложноинтегрированных структурах.

### **1.3. Основные тенденции развития контроллинга в промышленных холдингах**

Промышленный холдинг - это живая социальная система, в которой постоянно происходят изменения под воздействием множества различных факторов внешней и внутренней среды. Основной задачей в таких условиях является не только оперативное реагирование на изменения, оказывающие влияние на текущую деятельность, но и определение целей, задач и способов их достижения на перспективу. В ситуациях риска и неопределенности, которыми

изобилует современная бизнес-среда очень важна способность адаптироваться к новой реальности и повышать эффективность, учитывая приобретенный опыт. Логичным ответом на предъявленные сложноинтегрированным структурам вызовы времени стал контроллинг как процесс, обеспечивающий жизнеспособность бизнеса в условиях глобальных экономических изменений.

Определение контроллинга с точки зрения промышленных холдингов дают ряд авторов, часть из которых рассматривают контроллинг как управленческую технологию и другая часть – как систему/элемент/процесс поддержки управления (таблица 1.10).

*Авторская точка зрения заключается в определении контроллинга в промышленных холдингах как непрерывного процесса направленного на своевременную поддержку и корректировку принятия управленческих решений с целью повышения эффективности бизнеса.*

В результате создания единого контроллингового пространства достигается согласованность действий при совместном использовании ресурсов и технологий и выработке стратегических целевых установок при постоянном обмене информацией на различных уровнях (тактический, оперативный и стратегический), что позволяет обеспечить разнообразие контроллинговых воздействий, минимизировать силу управленческого воздействия и сэкономить затраты [86].

К современным тенденциям развития контроллинга на предприятиях промышленности можно отнести:

1. *Контроллинг как инструмент антикризисной политики.* С целью предотвращения наступления кризисных ситуаций контроллинг позволяет найти точки безубыточности и окупаемости вложенных средств в компанию; обеспечить непрерывное ресурсное обеспечение; своевременно и оперативно выявить на начальной стадии отклонения фактических установленных норм, стандартов и др. показателей от плановых; проводить оптимизацию налоговой политики; быстрее пройти процесс адаптации к региональным и рыночным

условиях, которые постоянно находятся в динамике; проводить мониторинг потенциальных потребителей и т. д. [91].

2. *Инновационный контроллинг.* Инновационность системы контроллинга позволяет на ранней стадии зафиксировать возможные риски и принять быстрые корректирующие мероприятия, т. е. обеспечивает возможность владения ситуацией по управлению предприятием в любое время [61, 99]. Контроллеры берут на себя роль инновационных менеджеров, которые решают конкретные проблемы с творческим подходом по использованию лучших управленческих технологий.

3. *Контроллинг как инструмент информационного обеспечения управления.* Сегодня информационная экономика воспринимается как переход к новому укладу общественных отношений, при котором большее количество рабочих мест создается для производства информации и знаний. Основной задачей контроллинга на промышленном предприятии является обеспечение информацией ведущих специалистов и руководства для принятия обоснованных управленческих решений, которые согласуются с миссией предприятия, а, значит, информацию можно рассматривать как составляющую системы контроллинга.

Высшее руководство при этом отличается новаторским мышлением, самостоятельностью при принятии решений, готовностью к разумному риску при определенном уровне ответственности.

Необходимо отметить наблюдающийся рост спроса среди западных компаний на крупные интегрированные системы, которые оказывают более глубинную поддержку для управления большими многофункциональными группами предприятий (холдингов или финансово-промышленных групп) [99]. Большинство предприятий стараются применять в своей деятельности современные программные средства информационного обеспечения, настраивая оперативный доступ к данным в пределах прав доступа конкретных специалистов.



Таблица 1.10 – Примеры определения контроллинга с точки зрения  
промышленных холдингов

Контроллинг как управленческая технология	Контроллинг как система/элемент/процесс поддержки управления
<p>Сатывалдиев А.В. «Контроллинг – процесс непрерывного информационного обеспечения руководства предприятия, основанного на применении методов оперативного и стратегического менеджмента, учета, анализа, планирования и контроля, целью которого является обеспечение долгосрочного эффективного функционирования и стоимостно-ориентированной направленности предприятия» [104].</p> <p>Резванова З.С. «Контроллинг – это система управления предприятием, интегрирующая функциональные сферы планирования, учета, контроля, анализа данных о затратах на базе информационного обеспечения, ориентированная на контроль за использованием ресурсов и затрат» [102].</p> <p>Нечеухина Н.С. «Контроллинг – управленческая система, интегрирующая и координирующая все функциональные сферы деятельности для достижения оперативных и стратегических целей в рамках менеджмента предприятия» [99].</p> <p>Сацук Т.П. «Финансовый контроллинг – элемент системы управления финансами организаций, осуществляющий интеграцию информационно-аналитического обеспечения планирования, контроля и регулирования бизнес-процессов, на основе комплексного использования совокупности стратегических и оперативных инструментов финансового управления» [105].</p>	<p>Гундарев М.А. «Система контроллинга – это взаимодействие элементов (частей целого), которые позволяют формировать методы сбора, качественного-количественные меры измерения учетно-аналитической информации, а также проводить анализ, синтез и оценку достаточности и полноты полученных доказательств об управленческих текущих и стратегических решений и воздействиях» [87].</p> <p>Зотов А.Н. «Контроллинг представляет собой инструмент совершенствования оперативно-производственного планирования, позволяющий в условиях роста интенсивности информационных потоков и динамичного развития информационных технологий повысить уровень координации финансовых потоков промышленного предприятия на основе формирования и внедрения новых организационных методик» [91].</p> <p>Гусев М.М. «Производственный контроллинг – комплекс мероприятий, направленных на формирование, развитие и поддержание конкурентных преимуществ промышленного предприятия в современных условиях путем координации, интеграции функций и инструментов менеджмента на всех стадиях производственного процесса» [88].</p> <p>Глухова Н.Н. «Контроллинг – непрерывный процесс, включающий в себя планирование, координацию, интеграцию, анализ и оценку деятельности предприятия с последующей коррекцией возникающих отклонений от запланированного уровня и стратегии функционирования, главной целью которого является поддержание устойчивого положения предприятия и способствование его эффективному развитию в усложняющихся рыночных условиях» [85].</p>

Источник: составлено автором

Особенностью контроллинга как информационной системы является обеспечение системного представления о состоянии бизнеса и возможных путях его развития. При создании автоматизированной информационной системы (АИС) учитывается изменчивость рыночной конъюнктуры и усложнение ряда задач, связанных с развитием предприятия, а значит, такая система должна отвечать требованиям по расширению ее функциональных возможностей. АИС позволяет собрать информацию из различных источников и систематизировать ее. А потом уже в обработанном виде (в единой информационной форме) предоставить ее для целевого пользователя.

Часто при разработке АИС используется индивидуальный подход, т. е. такая система разрабатывается для конкретного предприятия в единственном экземпляре с учетом особенностей отрасли, в которой предприятие функционирует, размера предприятия и существующей организационной структуры.

Формированию единого информационного пространства способствует применение на постоянной основе методов мониторинга, прогнозирования, анализа в результате использования открытых и доступных данных, как из внешних, так и из внутренних источников, которые могут иметь вид графиков, схем и диаграмм, т. е. удобную форму для руководства предприятия при принятии управленческих решений и т. д.

Таким образом, система контроллинга включает информационные потоки количественной и качественной информации тактического, оперативного и стратегического уровней взаимодействия, интенсивность и насыщенность которых постоянно возрастает.

*4. Гибкий контроллинг.* Система контроллинга, сформированная на промышленном предприятии, позволяет повысить эффективность и гибкость оперативного и стратегического планирования.

По мнению Головиной Т.А. [86] контроллинговый потенциал предприятия характеризуется достижением устойчивого равновесного состояния в результате

мониторинга влияния внешней среды и гибкой и быстрой ответной реакции на ее влияние, что позволяет предприятию сохранять стабильное состояние и конкурентоспособность. Критериями гибкости предприятий Головина Т.А. выделяет: способность удовлетворять рыночный спрос и осуществлять переналадку оборудования, а также своевременно проводить мобилизацию финансовых ресурсов.

Возрастает значимость так называемого активного или гибкого (agile) производства, которое позволяет не только устранить потери, но и сократить время перенастройки оборудования (что характеризует этот подход как гибкий) при условии, что изначально оборудование уже приспособлено под такие задачи (как правило, имеются ввиду роботизированные комплексы).

Таким образом, основными тенденциями в области применения контроллинга на сегодняшний день являются:

- ✓ Контроллинг как инструмент антикризисной политики, поддерживающий непрерывное ресурсное обеспечение;
- ✓ Инновационный контроллинг, поддерживающий творческий подход к использованию лучших управленческих технологий;
- ✓ Контроллинг как инструмент информационного обеспечения управления, способствующий формированию единого информационного пространства для мониторинга, анализа и прогнозирования;
- ✓ Гибкий контроллинг, обеспечивающий достижение равновесного состояния в результате мониторинга изменений и гибкой, быстрой ответной реакции на их воздействие.

С целью обоснования наиболее актуальных в современном экономическом обществе тенденций развития контроллинга проанализируем эволюционный процесс становления и развития контроллинга с момента начала его применения на промышленных предприятиях в соответствии с периодами развития промышленности.

Начало промышленного роста в конце XIX – начале XX столетий

послужило толчком к объединению промышленных предприятий в сложноинтегрированные структуры с беспрецедентным ростом размеров и сложности производств. Промышленная революция, которая была связана с появлением паровой машины, бессемеровского процесса выплавки стали, вулканизации резины и т. п., послужила технической основой для такого рода развития. Период широкого применения контроллинга возник как ответная реакция на бурное развитие промышленности и интеграционные взаимодействия различного рода. Что, в свою очередь, породило потребность в улучшении методов управления с опорой на адекватные и научнообоснованные системы поддержки процессов, связанных с интеграцией, производством и управлением.

Начало XX века до 30-х годов характеризуется дальнейшим развитием промышленности, эта эпоха получила название массового производства. С этого момента нововведения становятся периодическими, а высокие темпы научно-технического и социального прогресса способствуют созданию систем управления, быстро и эффективно осваивающих результаты научно-технической революции. Ансофф И. выделяет четыре этапа эволюции систем управления по периодам развития промышленности [19].

Сменявшие друг друга системы связывались с растущим уровнем нестабильности и, в особенности, с большей непривычностью событий и все меньшей предсказуемостью будущего.

Продолжая данную периодизацию, следует отметить, что в настоящий момент система управления претерпевает радикальные изменения, что-то вроде цепной реакции, захватывающие и изменяющие различные уровни систем предприятия, появляются новые управленческие понятия и термины. На смену эре централизованного управления приходит более децентрализованная модель управления с частично самоуправляющимися проектными командами, а вертикально-иерархическим структурам - структуры сетевые. Этот процесс все больше захватывает крупные холдинговые структуры, организационные структуры которых трансформируются в небольшие объединенные вокруг

лидеров команды. Все это происходит на фоне непрекращающейся глобализации, когда стираются границы между странами, рынками, производственными отраслями и сопровождается технологическими преобразованиями, которые характеризуются глобальной сетью Интернет как поддержкой для любого вида деятельности.

Таким образом, следующим логическим этапом эволюции управления можно считать управление на основе agile –технологий, когда дальнейшее развитие промышленности характеризуется полной дигитализацией в условиях глобализации, высочайшей степени неопределенности и скорости изменений. При этом на предприятиях должна быть выстроена инфраструктура, включающая в себя три компонента: методология гибкой разработки (agile development), гибкая подстраиваемая под него инфраструктура (agile infrastructure) и аналитика больших данных (big data).

С целью выявления тенденций развития контроллинга в промышленных холдингах сопоставим этапы эволюции систем управления с этапами становления контроллинга в соответствии с периодами развития промышленности. Обобщенные и конкретизированные результаты сопоставления представлены в таблице 1.11.

1. С начала XX века до 1930-х гг. перед предприятиями стояла задача выпускать в большом количестве типовой продукции с наиболее низкой ценой. Характеристики и номенклатура продукции оставались без изменений, внутренняя среда предприятия (связи и условия работы) оставалась стабильной. Победителем признавалось то предприятие, которое, выпуская продукцию при стандартном качестве, могло продать ее дешевле, тем самым обеспечив себе большую долю рынка. Предпринимательская деятельность осуществлялась практически без вмешательства государства, в то время как в большинстве стран уже существовало трудовое и протекционистское законодательство.

Таблица 1.11 - Эволюция контроллинга по периодам развития промышленности

Предсказуемость будущего	1900	1930	1950	1970	1990	2010-н.в.
	Привычно	Поддается экстраполяции		Неожиданно, но узнаваемо	Неожиданно и неузнаваемо	Вариантные прогнозы
Будущее есть повторение прошлого	<i>Становление контроллинга</i> - регистрация информации - система отчетов					
Будущее предсказуемо путем экстраполяции		<i>Объединение и систематизация основных функций и задач контроллинга</i> - широкое распространение контроллинга - использования управленческого и производственного учета - калькулирование себестоимости продукции				
Предсказуемы только проблемы и новые возможности					<i>Контроллинг как система поддержки управления</i> - ключевые показатели результативности - методики анализа по бизнес-процессам - технологии управления затратами - выделение центров ответственности	
Частично предсказуемы слабые сигналы из внешней среды фирмы. Неожиданные события					<i>Контроллинг как инструмент для предотвращения ошибок в будущем при принятии управленческих решений</i> - конверсионные и плановые затраты - концепция «бережливого производства» - стратегический контроль - системы раннего обнаружения и предупреждения	
Скачкообразные изменения Глобальные технологические преобразования						<i>Контроллинг как процесс поддержки креативных стилей управления, при сохранении контроля над ходом бизнес-процессов</i> - agile development, - agile infrastructure, - big data
Уровень нестабильности	1. Стабильность	2. Реакция на изменения	3. Предвидение	4. Исследование	5. Творчество	6. Креативность

Источник: составлено автором

Управление строится на основе контроля за исполнением (постфактум), происходит становление контроллинга как важной функциональной сферы в деятельности предприятий, использование в контроллинге внутрифирменного планирования и системы расчета издержек. Функции контроллинга - регистрация информации и ее перевод в отчеты для руководящего звена.

2.1. К началу 30-х годов спрос становится насыщенным на основные потребительские товары. С ростом благосостояния потребитель оказался в поиске удовлетворения возрастающего количества потребностей помимо основных. Типовая, массовая стандартная продукция перестает пользоваться успехом.

Предприятия оказались в поиске своего потребителя, предпринимая усилия для изучения потребностей рынка и наибольшего удовлетворения потребностей клиентов, выпуская продукцию, отвечающую его запросам.

Экстраполяция легла в основу управления, т. е. когда при ускоренном темпе изменений экстраполяцией прошлого можно предсказывать будущее.

В это время происходит интенсивное развитие управленческого учета, особую важность приобретает аналитическая информация. Начинается объединение и систематизация основных функций и задач контроллинга благодаря созданию Института Контроллеров в США, распространение системы бюджетного контроля, становление контролера как опытного и квалифицированного эксперта.

2.2. Середину 50-х годов стали называть «эпохой без закономерностей», что было связано с ускоренным изменением структуры, границ и динамики предпринимательства. Однако название периода «постиндустриальной эпохой» больше прижилось и стало устоявшимся. К характеристикам эпохи можно отнести: рост инфляции, возрастающие ограничения со стороны государства, все более высокие требования потребителей, вторжение иностранных конкурентов, технологические прорывы, меняющаяся трудовая мораль и т. д. Избыток спроса и возросшее предложение вынудили многие компании начать ориентироваться не внутрь организации, а на внешнее направление, на конкуренцию в своей отрасли

и соперничество за долю рынка (борьба за удовлетворение желаний, вкусов и предпочтений потребителя), поскольку времена, когда считалось, что всю произведённую продукцию купят, закончились.

Разработка новых высокоэффективных технологий, которые оказывали влияние на изменение характера производства, происходила в результате накопленного научного и промышленного потенциала. Произошло усиление конкуренции и роли государственного управления, социальный фактор играет весомую роль. В результате произошло резкое усложнение производственных процессов внутри предприятия и внешней среды, в которой предприятие функционировало. После Второй мировой войны для экономики страны военно-промышленный комплекс (ВПК) стал играть большую роль, как приоритетной отрасли развития экономики в целом. Будущее по-прежнему предсказывается путем экстраполяции прошлого. В этот период возрастают ограничения со стороны государства и контроллинг получает широкое распространение. Согласно некоторым исследованиям, в 1900 году должность контролера существовала в 8 из 175 американских фирм. Исследование, проведенное в 1948 году, выявило, что 143 из 195 рассмотренных компаний внедрили подобный круг рабочих обязанностей, причем в среднем эта должность существовала в компаниях на протяжении 22 лет [211]. В контроллинге начинается использование управленческого и производственного учета, калькулирование себестоимости продукции по переменным затратам.

3. В 1970-1990 гг. происходит появление крупных транснациональных корпораций. Бурное развитие получили естественные науки, что, в первую очередь, связывалось с созданием новых видов вооружений для военно-промышленных комплексов разных государств. Более половины фундаментальных исследований в то время относились к военно-промышленной отрасли. Технический прогресс оказал весомое значение на изменения как спроса, так и предложения. Особую роль сыграли технологии, используемые одновременно для гражданских и военных целей (двойные технологии).



Получают развитие новые отрасли, специализирующиеся на новых технологиях. Осуществляется активное инвестирование в научно-технические исследования и разработки для таких отраслей [180]. Наступает период управления на основе предвидения изменений. Основными инструментами контроллинга становятся ключевые показатели результативности, используются методики анализа по бизнес-процессам, происходит выделение центров ответственности. Контроллинг используется как система поддержки управления. Начинается рост количества научных организаций. Например, в Германии (создание Академии контроллеров и Союза контроллеров). Популяризация и повсеместное применение контроллинга.

4. С 1990 г. ускоряется процесс глобализация мировой экономики, когда окончательно стираются границы между странами и на национальные рынки приходят иностранные конкуренты. Возникают революционно новые продукты и услуги, предвосхищающие требования заказчиков, для вывода на рынок которых необходимы сверхусилия. Перемены были обусловлены изменением уровня обеспеченности общества: на смену массового производства пришло благосостояние в постиндустриальный период [19]. В этот период потребители хотят получать большее удовольствие от совершаемых покупок, для наемных работников целью является высокое удовлетворение запросов личности, а в обществе в целом растет социальная ответственность предприятий (например, в области экологии, безопасности производимых товаров и т. п.). Компании постоянно подвергаются изменениям и проблемам, динамика и разнообразие перемен довольно высоки, в то время как информация об обстановке весьма неточная, а прогнозирование становится все более бесполезным. Необходимо постоянно адаптировать план производства. Число предлагаемых товаров и услуг растет, жизненные циклы товаров уменьшаются, капитал (который не всегда просто собрать) больше не является залогом успеха, в отличие от высококвалифицированных и мотивированных сотрудников. Для достижения успеха в какой-либо отрасли предпринимательской деятельности больше не достаточно брать во внимание только конкурентную борьбу: влияние

потребителей, а также появление новых участников рынка и продуктов-заменителей тоже имеют значение. Компании, достигшие роста в предыдущий период, сталкиваются с дополнительной проблемой, поскольку они должны согласовывать между собой некоторые свои отделы и функции. Эти проблемы невозможно разрешить устаревшими способами: нужно работать над развитием новых методов и применения новых техник поиска решений.

В условиях усилившихся тенденций глобализации, динамичности и нестабильности управление на основе предвидения изменений, может оказаться не только неэффективным, но и губительным. Приоритетным становится разработка новых принципов поведения, точные прогнозы теряют актуальность.

Таким образом, глобальный потребитель становится все более требовательным, тем самым подталкивая предприятия к сосредоточению усилий для непрерывного внесения изменений в свою деятельность компаний и дальнейшему развитию. Необходимость гибких экстренных решений возрастает для разрешения многих важных задач, которые возникают стремительно, а предусмотреть их вовремя становится невозможным. Контроллинг занимает устойчивые позиции в сложноинтегрированных промышленных корпорациях. Некоторыми из таких современных средств являются: конверсионные и плановые затраты, концепция «бережливого производства», стратегический контроль, развитие систем раннего обнаружения и предупреждения, умение увидеть проблему на самой ранней стадии, разработка стратегического плана для сбалансирования ситуации и т.д. Создание новых средств и их использование, как предполагается, должны упростить и ускорить оперативное приспособление компаний к внезапным изменениям, т.е. путем тщательно продуманных действий компания сама по себе может влиять на перемены во внешней среде.

Начинается стремительное развитие информационного обеспечения для поддержки стратегического управления бизнесом и повышения его стоимости, использование контроллинга как инструмента для предотвращения ошибок в будущем при принятии управленческих решений.

5. В новом, XXI веке, происходят кардинальные изменения бизнес-среды, одним из главных факторов которых является еще большее усиление конкуренции практически на всех рынках. В некоторой степени это связано с не прекращающейся глобализацией, которая порождает унификацию бизнес-процессов, что, в свою очередь, облегчает проникновение новых транснациональных игроков на глобальные рынки. Динамика бизнес-среды в течение последних двух десятилетий связана не только с увеличением конкуренции с локального уровня до мировой арены, но и быстрым развитием технологий, изменениями условий существования на рынке и изменениями требований со стороны клиентов [268].

Промышленные компании сегодня должны быть в состоянии сверхбыстро адаптироваться к изменениям потребительских предпочтений, так как смена поколений сложной техники происходит очень стремительно. Способность к адаптации измеряется степенью маневренности и технологическими совершенствованиями, позволяющими находить новые возможности не только в своей сфере производства, но и в смежных областях. Что в свою очередь требует технологий, которые ускоряют информационный обмен, интегрируют производственные функции с административными, формируют виртуальные партнерства [243].

В качестве оборудования, позволяющего осуществлять предельно быстрые переналадки, создаются различные роботизированные комплексы [183, 184] и гибкие производственные системы (Flexible Manufacturing System) [226]. Для решения проблем с качеством выпускаемой продукции роботизированные производственные линии оснащаются специальными сенсорами, датчиками, системами искусственного зрения. Применяется имитационное моделирование, позволяющее проводить отладку производственных линий виртуально, что, в свою очередь, существенно сокращает время переналадки производства.

Рост объемов обрабатываемой информации выдвигает новые требования к информационным системам предприятия, архивы компаний ежегодно растут,

увеличивая прямые затраты на управление информацией и усложняя ее поиск. Наступило время технологических преобразований, которые характеризуются глобальной сетью Интернет как поддержкой для любого вида деятельности. Изменения в характере работы (работа в виртуальных офисах или дистанционная работа) служат предпосылками для усиления эксплуатации индивидуальных навыков и умений в организационном аспекте и передаче их с целью достижения бизнес-целей. Современный бизнес, опираясь на технологии и интернет, переходит к сфере электронного бизнеса. Для повышения эффективности предприятия используют информационные технологии очень активно.

Таким образом, современное эволюционное развитие обусловлено воспроизводством нововведений (технологических, информационных, организационно - технологических и др.). На смену эре централизованного управления приходит децентрализованная модель с частично самоуправляющимися командами. Динамике параметров становится присущ вероятностный характер. Разработки вариантных прогнозов ложатся в основу предвидения реакций экономической системы.

Происходит внедрение новых концепций менеджмента, основанных на экономике знаний, поскольку знания и умение применить данные подходы становятся ключевым конкурентным преимуществом. Вопросы нововведений, интеграции и интернационализации становятся генеральными проблемами управления. Изменения в среде: скачкообразные перемены, быстрая глобализация и возрастающая сложность взаимосвязей между различными частями, процессами и игроками, - вызывают необходимость создания новых моделей управления. Новый тип менеджмента XXI века - креативный, активно использующий Digital-технологии, создает хорошие условия, чтобы человек мог реализовать свой творческий потенциал для развития бизнеса и экономики в целом.

В сложившихся условиях возникает потребность поддерживать новые креативные стили и методы управления, сохраняя при этом контроль над ходом бизнес-процессов, четкость и регулярность их выполнения. Развитие института

контроллинга вступает в новую фазу, становится промежуточным слоем между управленческой и предметной деятельностью. Эта тенденция объясняется согласно Головиной Т.А. «ограниченной информационно-управленческой «пропускной способностью» отдельного человека (способностью перерабатывать информацию, принимать адекватные решения и своевременно отслеживать обратную связь в условиях дефицита времени)» [86]. Соглашаясь с данным утверждением, стоит заметить, что оно отчасти противоречит отнесению данным автором контроллинга к одному из стилей управления. Процесс контроллинга в данном контексте призван выполнять именно поддерживающие, корректирующие и направляющие функции с целью повышения эффективности применяемой на предприятии системы управления. Когда в условиях высокой степени неопределенности и отсутствия прямой зависимости между произведенными затратами и полученным результатом именно контроллинг, являясь тем самым «промежуточным слоем», предоставляет через систему аналитических расчетов на основе колоссального объема интегрированных в технологических платформах данных вероятные варианты развития событий в сценариях «если, то», поддерживая таким образом процесс принятия наиболее адекватных незапрограммированных решений в нестандартных ситуациях с целью повышения эффективности бизнеса. При этом на предприятиях должна быть выстроена инфраструктура, включающая в себя три компонента: методология гибкой разработки (agile development), гибкая подстраиваемая под него инфраструктура (agile infrastructure) и аналитика больших данных (big data).

Таким образом, контроллинг на данном этапе эволюционного развития становится своего рода аналитическим навигатором, ориентируясь на координаты которого руководство предприятия получает возможность подстроить свою деятельность в ответ на скачкообразные перемены и эффективно использовать децентрализованные модели управления, контролируя при этом ход бизнес-процессов и постоянно повышая эффективность их выполнения.

## **ГЛАВА II. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЛИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ПРОМЫШЛЕННЫХ ХОЛДИНГОВ**

### **2.1. Сравнительный анализ российских и зарубежных концепций и раскрытие функциональной сущности контроллинга**

На современном этапе экономического развития дискуссии о необходимости внедрения контроллинга, особенно в сложноинтегрированных промышленных холдингах, утратили свою актуальность. Внедрение контроллинга практически единогласным большинством исследователей признается необходимым, что связано с усилением факторов неопределенности внешней среды и коммерческой важностью быстрой ответной реакции предприятия, не допуская наступления негативного момента. Тем не менее, концептуальные дискуссии исследователей еще продолжаются, а их анализ показывает, что эта область экономических знаний описана с разнонаправленной систематизацией, что выражается в различном понимании концептуальной сути и функциональной сущности контроллинга.

Термин «концепция (от латинского *conception* – понимание)» в энциклопедическом толковании означает способ понимания, трактовки явлений, основную точку зрения, руководящую идею их освещения, ведущий замысел, конструктивный принцип той или иной деятельности [62].

При всем многообразии классификаций и акцентах на отдельных ключевых элементах контроллинга большинство российских исследователей среди основных концепций выделяют:

- направленные на систему учета;
- направленные на управление;

- направленные на информационную систему.

Рассмотрим подробнее наиболее существенные с точки зрения нашего исследования концепции в рамках данной классификации.

*Концепции, ориентированные на систему учета.* Данные концепции позволяют рассматривать систему учета как базовую и единственную сферу деятельности контроллинга, основная задача которой заключается в информационном обеспечении нужными количественными данными в любой момент времени при принятии решений по вопросам планирования, контроля и обеспечения прибыли организации в целом [99].

Основная задача контроллинга согласно этой группе концепций заключается в централизации и переориентации системы учета предприятия на будущие результаты [118].

Посредством своей внутренней ориентации, контроллинг осуществляет функции документирования, контроля и рационализации операций, ориентируясь на прошлое, заведенный порядок и точность. При этом существует специфическая связь с учетом - он результируется из учета и не может выполнять свои задачи в отсутствие данных учета, который в свою очередь делится на финансовый и управленческий. Обе системы являются своеобразными базами данных для контроллинга и, следовательно, должны соответствовать стандартам контроллинга с точки зрения качества.

В рамках данных концепций в рабочем процессе, контроллинг нуждается в данных финансового и управленческого учета в следующих случаях:

- для оценки возможности обесценения дебиторской задолженности (риск несостоятельности);
- для балансового расчета оперативных индикаторов;
- для проверки инвестиционного плана;
- для определения точки безубыточности;
- для сравнительного анализа стоимости процесса;

• для расчета рентабельности в сегментах продаж с целью продвижения предложений по оптимизации ассортимента продукции.

В таблице 2.1 представлены основные характеристики финансового и управленческого учета, по отношению к контроллингу [250].

Таблица 2.1 – Сравнительная характеристика учета и контроллинга по предлагаемым критериям

Критерии	Финансовый учет	Управленческий учет	Контроллинг
Режим работы	на основе чисел	на основе чисел	на основе ценностей, стратегии, чисел и получатели
Фокус	числа должны быть точными	числа должны быть точными	числа должны быть преобразованы в единицы измерения
Временные рамки	в отношении прошлого	ориентация на будущее / прошлое	ориентация на будущее
Целевые ориентиры	на документы и решения	на документы и решения	на решения
Принципы	точный учет принципов	-	принципы контроллинга
Культура	цифры докладываются	цифры докладываются	цифры докладываются, объясняются и «продаются»
Крайние сроки	точные	точные	примерные, и во времени
Приоритет	точность имеет приоритет над своевременностью	точность имеет приоритет над своевременностью	своевременность имеет приоритет над точностью
Язык	специализированный язык	специализированный язык	специализированный язык, переведенный на язык получателя
Правовая основа	есть, нормативная структура	нет норм	нет никаких норм
Выходные (примеры из результатов)	бухгалтерский баланс, перечень активов, годовой финансовый отчет	подсчёт, распределение затрат, расчет результатов в конце или в течение финансового периода	доклады, предложения мер, проверки, система планирования
Получатели	владельцы, кредиторы, клиенты, налоговые органы, поставщики, аудиторы, управленцы, контролирующие структуры	владельцы, управленцы, сотрудники, ответственные за контроллинг	владельцы, управление
Соглашения	закон о бухгалтерском учете, закон компании, МСФО, налоговое законодательство и т.д.	внутренний документ в соответствии со спецификой каждой компании	внутренний документ в соответствии со спецификой каждой компании

Источник: составлено автором



В рамках концепций контроллинга, ориентированных на систему учета, важным аспектом так же является разграничение между задачами контроллинга и задачами внутреннего аудита. Аудит представляет собой последующую проверку завершенных операций, проведенных людьми, которые не являются прямо или косвенно зависимыми от процесса или зоны ответственности, находящейся под контролем.

В таблице 2.2 приведены наиболее важные особенности внутреннего аудита в сравнении с контроллингом.

Таблица 2.2 - Разграничение между внутренним аудитом и контроллингом

Критерии	Внутренний аудит	Контроллинг
Бенефициар	руководство компании, наблюдательные органы	управленческие структуры всех уровней
Основа деятельности	ответственность руководства, аудита	ответственность делегирована руководству
Обязанности	выборочные, основанные на вопросах и плане аудита	выборочные, в зависимости от потребностей
Организация	функциональное положение	предпочтительно попроцессное положение (иерархическая, структура)
Основные задачи	контроль и мониторинг	дополнение к управлению
Связь со структурой компании	независимо от процесса	интегрировано в процесс
Задачи	сохранение благосостояния, соблюдение	повышение благосостояния
Время действия	постфактум	авансовое (на будущее)
Метод действий	исследования, контроль, предложение мер	планирование, регулирование, координация, контроль, предложение мер
Основные аспекты консультирования	ориентация на внутреннюю систему контроля	ориентация на бизнес
Получатели	управленцы, контролирующие органы, аудиторы, контролирующие органы	управление, контролирующие органы, аудиторы, сотрудники, внутренний аудит
Принципы	стандарты аудита	принципы контроллинга

Источник: составлено автором

Наиболее важными компонентами контроллинга в рамках концепций, ориентированных на систему учета, являются: целенаправленная деятельность,

четкие организационные принципы, прозрачность процессов, разделение между структурами, - которые формулируют инструкции, реализуют их и регистрируют (функциональное разделение).

Данная группа концепций ориентирована на прибыль, определяет процесс разработки системы учета плановых показателей, направленных на обеспечение ликвидности и рентабельности и использует актуальные данные о состоянии дел на предприятии, что позволяет отнести контроллинг к оперативному уровню. Их популярность связана с ранним появлением (начальный этап развития контроллинга) и постоянной востребованностью наращивания знаний в области контроллинга и управленческого учета.

Наибольший положительный эффект от использования концепций, ориентированных на систему учета, может быть получен на начальной стадии внедрения контроллинга, так как в данном случае задействуется лишь один инструмент контроллинга [146].

*Концепции, ориентированные на управление* рассматривают контроллинг как метасистему управления экономическими процессами. Систематизирующая роль контроллинга в рамках данных концепций получила стратегическое развитие, существенно расширилась и предметная область.

В соответствии с данными концепциями выделяют координирующую (стратегическое планирование) и регулирующую (оперативное планирование) функции контроллинга.

По Х.У. Кюпперу, Ю. Веберу [222, 273] в связи с возрастанием сложности управленческих процессов признается необходимость координации между всеми подсистемами управленческой системы, как основной цели контроллинга и его ключевой характеристики, которая позволяет обеспечить целенаправленное руководство предприятием. Теория управления знаниями лежит в основе системного подхода к процессу принятия решений. Структурированные знания формализуются в стандартный набор процедур, которые после получения

использует руководитель с целью снижения рисков при принятии управленческих решений.

Ряд авторов, придерживающихся концепций контроллинга, ориентированных на управление, концентрируют внимание на методах управленческого анализа, включая финансовый анализ, который наряду с производственным, необходим для оценки финансового состояния предприятия, изучения рентабельности и платежеспособности предприятия и разработки финансовой стратегии развития предприятия.

Дыбаль С.В. [32] считает, что финансовый анализ должен являться составной частью управленческого анализа и выступать элементом обратной связи системы между управляющей и управляемой системами, которые обеспечивают информирование заинтересованных руководителей о соответствии фактических результатов деятельности плановым или желаемым.

Немецкие исследователи, придерживающиеся данной концепции, выделяют следующие направления взаимодействия с системой управления [229]:

*Информационное направление:* в соответствии с этим направлением, контроллинг определяет информационные потребности компании, подготавливает и предоставляет требуемую информацию, которая необходима для принятия обоснованных решений.

*Координационное направление:* заключается в координации действий всех структурных подразделений компании для достижения общего эффективного результата. Такую координацию возможно осуществить, соединив вместе подсистемы системы управления.

*Направление обеспечения рациональности:* здесь задача контроллинга - обеспечить рациональность принимаемых управленческих решений [275].

В рамках данной группы концепций выделяется концепция контроллинга, которая использует процессный подход к управлению и предполагает использование инструментов при реализации некоторых функций управления и определенных связующих процессов. Инструменты, которые необходимы для

реализации функций мотивации, организации и принятия решений концепция не предлагает [86]. Согласно данной концепции контроллинг выступает как «следающая» система управления и позволяет:

- адаптировать стратегические цели к изменяющимся условиям внешней среды;
- согласовать оперативные и стратегические планы развития всей организационной системы;
- создать систему, которая обеспечит контроль над ходом выполнения и сроками реализации планов с возможностью их корректировки;
- адаптировать организационную структуру управления предприятием к изменяющимся условиям внешней среды;
- координировать и интегрировать оперативные планы по различным бизнес-процессам;
- создать систему информационного обеспечения управленческого персонала на разных уровнях.

Из-за ограничений человеческого восприятия и обработки информации возникают определенные препятствия в процессе принятия рациональных решений. Например, отсутствие полной информации по различным ситуациям во внутренней и внешней среде компании, отсутствие рассчитанного и обоснованного предвидения последствий действий, отсутствие нескольких вариантов альтернатив возможных действий. Поэтому, одним из важных направлений взаимодействия контроллинга с системой управления компании является обеспечение рациональности принимаемых управленческих решений.

В рамках данных концепций обоснование управленческих решений, измерение, контроль, координацию, корректировку относят к аналитическим задачам контроллинга.

*Концепции, ориентированные на информационную систему.* Акцент в данных концепциях делается на информацию, которая позволяет оказать

поддержку для принятия решений по достижению целей организации за счет использования количественных и качественных данных, источником которых являются хозяйственные области организации (центры и уровни ответственности), и предоставляет более широкие перспективы для предприятий. Контроллинг занимается координацией информационных потоков, и, в результате, полученная после обработки информация используется внутри предприятия для планирования, контроля, регулирования показателей и принятия решений. При этом поступившая информация проходит этапы подготовки и проверки перед тем как она может быть использована в управленческом процессе, а в качестве информационной базы используются данные функциональных областей (персонал, финансы, НИОКР). Данную группу концепций можно отнести к стратегическому уровню. Кроме того, основное отличие группы концепций, ориентированных на информационное обеспечение от концепций, ориентированных на систему учета и систему управления, заключается не только в использовании данных в денежном эквиваленте (количественные данные), но и использование больших объемов как внутренней, так и внешней актуальной информации для достижения всей системы целей показателей предприятия. Так, например, Жакевич А.Г. [90] в качестве одной из основных задач контроллинга выделяет построение контрольной информационной системы, которая дает возможность принимать своевременные решения на разных уровнях.

Зотов А.Н. [91] отмечает необходимость создания единого информационного пространства в результате широкого применения автоматизированных информационных систем, которые позволяют осуществлять сбор, тематически объединять и обрабатывать информацию, обеспечивая более ускоренный доступ к информации и предоставление ее в удобном виде для интерпретации пользователем.

Наиболее интересным представляется взгляд на сущность контроллинга Круглова Д.В. [95], который считает, что главное назначение системы контроллинга заключается в обеспечении необходимой информацией, которая

должна включать не только формальные, но и неформальные информационные потоки различных уровней. При этом по мере развития информационных технологий и совершенствования экспертных систем зона неформальных информационных потоков будет сжиматься. Формирование и оптимизация движения информационных потоков должны быть ориентированы, в первую очередь, на обеспечение рационализации бизнес-процессов, в том числе: автоматизированную поддержку методического обеспечения аналитической деятельности; интеграцию с существующими базами данных; формирование вариантов решений для руководства; легкость стыковки с информационными системами различных предприятий в интегрированной структуре и др. Мы полностью согласны с мнением Круглова Д.В., что производство и переработка информации в сегодняшней экономической реальности ставится на промышленную основу, резко повышая производительность и значение интеллектуального труда. А уровень развития информационной инфраструктуры определяется не только объемом информационных потоков, а в первую очередь интенсивностью их использования в соответствии с потребностями, т.е. степенью превращения в информационные продукты и услуги.

При этом формирование гибких адаптивных систем на производственных предприятиях значительно сокращает издержки и изменяет привычное поведение во внешней среде, которая становится глобальной электронной средой, базирующейся на горизонтальных связях, с преобладанием знаний, информации и отношений как основных элементов производительных сил и обеспечивающих мгновенную реакцию на спрос и предложение.

Получению же наибольшего положительного эффекта может способствовать использование в контроллинге систем аналитики больших данных (Big Data Analytics), которые одновременно с новыми технологиями требуют развития системного мышления и предусматривают концентрацию всей необходимой информации, эффективный документооборот и интерпретацию электронной обработки данных.

Помимо обозначенных основных концепций некоторые авторы концентрируются на специфических концептуальных направлениях в развитии контроллинга. Так, например, Лихтарев Л.Ю. [97] предлагает дополнить концепции, выделенные в современной теории контроллинга концепциями, которые получили развитие в 2000-е гг.:

– концепция стратегической навигации. Задача контроллинга заключается в информационно-аналитическом обеспечении управления на стратегическом уровне, обеспечивая тем самым будущую эффективность организации;

– концепция «нового» контроллинга, согласно которой основная роль контроллера на предприятии заключается в консультировании менеджеров, которые самостоятельно выполняют функции контроллеров, связанные с их управленческими функциями;

– концепция оптимизации интересов, которая помогает достичь сбалансированности и оптимизации интересов предприятия с интересами других влиятельных институтов.

Так же стоит обратить внимание на *концепцию риск-контроллинга*, обозначенную Коваленко А.И. [137], которая использует методы риск-менеджмента, позволяющие спрогнозировать возможные потери и оперативно и своевременно при их обнаружении разработать комплекс мер по их ликвидации. Данная концепция является наиболее актуальной для осуществления инновационных проектов, которые предусматривают поэтапное выполнение со сбалансированным использованием ресурсов на каждом из этапов ввиду их ограниченности. Риск-контроллинг при этом обеспечивает эффективное функционирование предприятия на долгосрочную перспективу в результате преодоления операционных рисков за счет своевременных мер и действий.

К основным задачам риск-контроллинга автор относит:

- минимизация рисков инновационной деятельности;
- сведение к минимуму ресурсозатрат;
- активное использование технологических инноваций;

- инвестиционная поддержка при разработке и внедрении инноваций и др.

При разработке эффективной системы риск-контроллинга, в первую очередь, важно определить основные области контроля, оказывающие наибольшее влияние на конечные результаты инновационной деятельности, которыми являются: стратегические цели, параметры, характеризующие неопределенность внешней и внутренней среды, уровень ресурсного обеспечения и уровень текущих и инвестиционных расходов, а также показатели, определяющие эффективность инновационной деятельности [133].

Дальнейшее развитие концепций контроллинга связано с меняющимися во времени принципами, правилами и нормами, которые характеризуют особенности взаимодействия и функционирования промышленных холдингов.

Также следует отметить, что большинство исследователей разделяют контроллинг на оперативный и стратегический.

Зависимость оперативного контроллинга от стратегического определяется теми нормативными рамками, которые ставят стратегический контроллинг, определяя цели и задачи для оперативного.

Для предотвращения риска банкротства необходимо постоянное планирование ликвидности, а чтобы упростить процесс анализа и сравнения оно должно быть систематизированным. Такие инструменты контроллинга как планирование оборота, планирование ликвидности и контроль ликвидности могут использоваться для раннего распознавания кризиса ликвидности. Планирование ликвидности и финансовый план представляют собой самый важный инструмент оперативного контроллинга, используемый в рамках предотвращения банкротства. Грядущие затраты и расходы должны быть детально запланированы на будущие месяцы, при этом крайне важно совпадение сроков. Чем более напряженное состояние ликвидности компании, тем более детально должен быть составлен финансовый план. Совершенно необходимо для составления финансового плана ближайшее сотрудничество финансового отдела с контроллингом.



Оперативный контроллинг осуществляет регулярный мониторинг ликвидности. Основной задачей оперативного контроллинга является предоставление соответствующих методик, инструментов и информации для обеспечения необходимой ликвидности [266]. Он находится в непосредственной связи с текущим оперативным планированием предприятия (составление бюджета, планирование инвестиций) [274].

Таким образом, основные отличия оперативного контроллинга от стратегического заключаются в следующем[145]:

- стратегический контроллинг позволяет выявить потенциал, а оперативный ориентирован на конкретный результат;
- в оперативном контроллинге объекты планирования и контроля одни и те же, а в стратегическом различны;
- для оперативной области характерен контроль со стороны, а для стратегической – самоконтроль.

Анализ исследований, посвященных этому вопросу, позволил систематизировать основные классификационные признаки оперативного и стратегического контроллинга (таблица 2.3). Стратегический контроллинг ориентирован на тенденции будущего, а оперативный «смотрит» в настоящее.

На практике взаимодействие между стратегическим и оперативным контроллингом носит тесный характер: служба контроллинга выступает как координатор между управленческим звеном и подразделениями предприятия в процессе разработки стратегических и оперативных планов, а также контролирует процесс выполнения планов.

На наш взгляд интересной представляется точка зрения Головиной Т.А. [86], которая кроме оперативного и стратегического выделяет ситуационный контроллинг, основная задача которого регулировать исполнение оперативного плана развития предприятия в конкретных ситуациях.

Таблица 2.3 - Основные классификационные признаки контроллинга [90, 91]

Признак	Контроллинг	
	Стратегический	Оперативный
Среда	внутренняя и внешняя	внутренняя
Цель	обеспечение выполнения генеральной стратегии развития предприятия и устойчивого функционирования предприятия в долгосрочной перспективе	обеспечение прибыльности, рентабельности и ликвидности предприятия
Уровень управления	стратегический	тактический и оперативный
Субъекты	собственники и Топ-менеджмент	менеджеры среднего и низшего уровней
- Основные функции	- стратегический анализ; - постановка целей; - планирование;	- постановка оперативных целей и их ранжирование; - оперативное планирование
	- учет; - мониторинг; - контроль; - обоснование решений.	
Параметры	преимущественно качественные параметры	преимущественно количественные параметры
Показатели	система сбалансированных показателей	прибыль, затраты, рентабельность, ликвидность
Временной горизонт	преимущественно долгосрочные и среднесрочные периоды	преобладание краткосрочных периодов
Ориентация	тенденции будущего (потенциал успеха предприятия)	прошлое (конкретные результаты деятельности предприятия)
Доминирующий контроль	самоконтроль	внешний (со стороны службы контроллинга)
Охват	важнейшие направления деятельности предприятия	все функциональные сферы деятельности предприятия
Неопределенность	высокая	незначительная
Источники информации	внешняя среда предприятия	внутренняя среда предприятия
Степень детализации	невысокая	высокая

Источник: составлено автором

Ситуационный контроллинг позволяет провести план-фактное сопоставление оперативного плана в конкретный момент времени, выявить отклонения и

принять решения по необходимым корректировкам, что позволит достичь оперативных целей.

Таковыми решениями могут быть: рекламные мероприятия; временная блокировка закупок сырья, что позволит сократить складские запасы; смена поставщиков; избавление от неликвидов; частичное сокращение персонала предприятия; изменение политики инкассации дебиторской задолженности и др.

Цель ситуационного контроллинга - выработка корректирующих мероприятий на основе анализа причин отклонений. При этом целесообразнее проводить анализ только существенных отклонений, так как процесс анализа всех существующих отклонений трудоемок, длителен и весьма затратный.

С точки зрения Головиной Т.А. [86] основная проблема ситуационного контроллинга заключается в выявлении факторов, которые определяют развитие ситуации, а значит необходимо установить только основные факторы, оказывающие наибольшее влияние на развитие ситуации, а основные причины проявления данных факторов следует искать не только внутри организации, но и в среде, в которой она реально функционирует и развивается как открытая экономическая система. При этом должны учитываться:

- 1) взаимосвязь между самой системой и природой отрицательных влияний на нее, а также их тонкий баланс;
- 2) «пространственная» и «временная» составляющие памяти системы, которые могут увеличить риск наступления непредвиденных последствий;
- 3) непостоянный характер границ области устойчивости системы, что вызывает затруднения в предсказании последствий воздействия на область устойчивости и живучести системы;
- 4) необходимость смещения акцента управления системой (следует стремиться избегать неудач, а потом уже двигаться в направлении достижения успеха и увеличения результата).

На наш взгляд ситуационный аспект контроллинга, при котором происходит увязывание специальных аналитических приемов и теорий с конкретными ситуациями,

один из наиболее перспективных для анализа нестандартных ситуаций в условиях резких скачкообразных изменений во внешней среде, особенно на предприятиях промышленности.

Основная задача всех концепций контроллинга, с точки зрения компании Horvath & Partners, обеспечить повышение результативности [45].

Анализ лучшей практики (бенчмаркинг) позволяет оценить положение компании на рынке по сравнению с конкурентами и выявить какими конкурентными преимуществами они владеют. Частично лучшие решения таких компаний могут быть использованы при выстраивании своей концепции контроллинга.

С учетом специфических требований для компании осуществляется выбор новых методов и инструментов. Например, выбор в пользу систем раннего распознавания, сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard), расчета целевых затрат (Target Costing), процессно-ориентированной результативности (Performance Measurement) и др.

Одним из наиболее важных аспектов при определении концепции контроллинга является четкое описание функций контроллинга. Прежде всего это сбор и анализ большого объема нечеткой, часто неформализуемой информации, качественная обработка которой и представление в виде рекомендаций обеспечивает минимизацию упущенной выгоды, экономию на затратах, облегчает поиск новых возможностей развития и т.д.

Всесторонний анализ литературных источников показывает отсутствие единой точки зрения по поводу определения содержания функций контроллинга. Обобщенные результаты анализа функций контроллинга, выделенные российскими исследователями представлены в таблице 2.4.

Используемая на предприятии концепция контроллинга должна основываться на основополагающих принципах, в описании которых так же отсутствует единообразие. Наиболее часто встречающимися, среди описанных

отечественными исследователями в этой области, являются следующие принципы [58, 69, 86]:

Таблица 2.4 - Классификация функций контроллинга

Автор	Классификация функций
Ананькина Е.А., Данилочкин С.В., Данилочкина Н.Г. и др. [15]	- координирующая; - сервисная; - функция рациональности.
Анискин Ю.П., Павлова А.М. [17]	- мониторинг состояния экономики организации; - сервисная; - управляющая; - контроль и анализ.
Головина Т.А. [86]	- целеполагающая; - интеграционная; - сервисная; - реагирующая; - координирующая; - ориентационная.
Ивашкевич В.Б. [135]	- информационная; - контрольная; - функция управления.
Карминский А.М. [41]	- планирование; - контроль; - регулирование; - информационная функция.
Шигаев А.И. [72]	- измерительная; - внутренний контроль деятельности предприятия, структурных подразделений и сотрудников; - координирующая; - сервисная.
Лаута Ю.С. [49]	- информационная; - учетно-контрольная; - аналитическая; - планирование.
Пич Г., Шерм Э. [149]	- контроль; - поддержка управления.
Фалько С.Г. [70]	- навигационная; - сервисная.

Источник: составлено автором

- принцип движения и торможения (постоянное выявление и внедрение прогрессивного и эффективного в деятельность предприятия);
- принцип своевременности (проактивное планирование);

- принцип стратегического сознания (принятие решение и действий в соответствии со стратегическими программами);
- принцип документирования (позволяет проводить проверки благодаря фиксированию даты передачи информации и ее содержания, а также лиц, посылающих и принимающих ее);
- принцип инерции (потенциал системы изменяется после начала действия изменений внутренней или внешней среды и продолжается после окончания воздействия этих изменений в течение некоего времени);
- принцип эластичности (потенциал оказывает прямое влияние на скорость своего изменения);
- принцип непрерывности (происходят лишь изменения скорости и знака изменения процесса);
- принцип стабилизации (изменение потенциала системы в рамках определенного диапазона).

Таким образом, нет единства по многим параметрам среди зарубежных и российских специалистов в научных толкованиях целей, задач и функций контроллинга.

В целом, философия контроллинга основана на таких принципах как: управление по целям, планирование и контроль, способность прогнозировать изменения не только внешней, но и внутренней среды, быстрая адаптация к изменениям, а также способность оказывать ответные активные действия, проявляя гибкость. При этом выбранная концепция должна четко выделять объект контроллинга, так как каждое предприятие функционирует в различных условиях, производит различную продукцию, имеет различные внешние связи, а также имеет внутренние технологические отличия, и необходимо учитывать эти особенности.

Задача контроллинга в промышленных холдингах может исходить из специфики холдинговой структуры и зависеть от внутренних и внешних условий бизнеса. Промышленный холдинг представляет собой живую социальную

систему, в которой постоянно происходят изменения, воздействуя на все структурные подразделения. При этом основной целью контроллинга является обеспечение жизнеспособности бизнеса, которая заключается не только в максимизации прибыли, но и создании условий для быстрого и эффективного реагирования в ситуациях риска и неопределенности, которыми изобилует современная бизнес-среда.

## **2.2. Концептуальные подходы к системе финансового контроллинга в промышленных холдингах**

Одной из ведущих целей хозяйственной деятельности сложноинтегрированных промышленных холдингов является максимизация акционерной собственности. Эта цель ориентирована на долгосрочную перспективу, учитывает риск и высокую степень неопределенности. Стоимость бизнеса и ее изменения в динамике времени оцениваются на основании финансовых показателей, рассчитываемых на основании огромного количества производственных показателей, что позволяет произвести декомпозицию целей, оценить эффективность работы каждого структурного подразделения и бизнес-процесса предприятия. При этом, современные предприятия, образуя сложноинтегрированные структуры, разделяют управление между различными уровнями и пользуются большими объемами быстроустаревающей информации, что предполагает разработку адекватной запросам времени концепции контроллинга, в которой раскрываются поддерживающие ее основополагающие принципы и ее методологические основы – системы или механизмы взаимодействия элементов. Данная концепция контроллинга должна координировать работу всех структурных единиц холдинга и оказывать информационно-аналитическую поддержку оперируя показателями, оперативно

рассчитываемыми на базе накопленных данных интегрированной информационной системы.

Таким образом, контроллинг будет иметь объективную основу для количественного выражения через финансовые показатели, так как финансы обладают свойством количественного отображения процесса. Изменение условий доступа, использования и трансформации финансовых ресурсов превращает контроллинг в один из рычагов соблюдения баланса факторов взаимодействия внешней и внутренней среды, при изменении которого изменяется качество и количество финансовых ресурсов, что неизбежно сказывается на жизнедеятельности предприятия в целом. Следовательно, более логичным с точки зрения количественного анализа, оценки, разработки и корректировки процедур контроллинга с целью повышения его эффективности, представляется использование термина «финансовый контроллинг». Финансовый контроллинг связывает воедино информационное обеспечение, учет, мониторинг, анализ и контроль, координирует и интегрирует эти функции, оцифровывая достигнутые результаты, понесенные потери или упущенные возможности в денежные единицы измерения, переводя процесс управления на качественно новый уровень.

Финансовый контроллинг – достаточно молодая категория, эволюционирующая совместно с развитием экономической системы. Анализ научной литературы показывает, что на данный момент среди специалистов нет единой точки зрения по поводу определения сути данного понятия. Существуют весьма разрозненные представления о понятийном аппарате данной категории: от отождествления понятий «финансовый контроль» и «финансовый контроллинг» [21] и «выделения финансового контроллинга как элемента системы управления финансами предприятия» [105] до «внутрифирменного бизнес-процесса, направленного на достижение конечных целей предприятия, включающего анализ, информационное обеспечение, планирование и контроль, а также изменение методологии управления и поведения компании (при необходимости) и учет психологических аспектов менеджмента» [147].



Особенно интересным с точки зрения нашего исследования представляется определение Ф. Фрайберга, который финансовый контроллинг определяет как подсистему контроллинга предприятия, которая позволяет обеспечить ликвидность (финансового равновесия) предприятия [159].

Согласившись с выделенной в определении целью как базовой и оставив за рамками понимание финансового контроллинга как подсистемы контроллинга, предлагаем рассматривать данное понятие по аналогии с контроллингом, добавляя количественное отображение данного процесса через финансовые ресурсы с целью поддержания регулярного финансового равновесия, что, на наш взгляд, является одним из базовых условий прогрессивного развития предприятия.

Таким образом, определим финансовый контроллинг как:

Количественно выраженный через финансовые ресурсы непрерывный процесс информационно-аналитической, методической и инструментальной поддержки менеджмента для достижения поставленных целей, обеспечивающий прозрачность стратегии и повышение эффективности через анализ альтернативных вариантов использования ресурсов и развития в долгосрочной перспективе с помощью координации и интеграции взаимосвязей между предположениями, достоверными экономическими данными, инструментами операционного мониторинга и результатом; поддерживающий постоянное финансовое равновесие и ориентированный на долгосрочное и эффективное развитие предприятия.

При этом основной целью стратегического финансового контроллинга можно считать формирование информации, выраженной в денежных единицах измерения о возможных приоритетных направлениях развития стратегии промышленного холдинга путем выявления взаимосвязанности при сопоставлении данных, а также разработка вариантов сценариев и рекомендаций по регулированию возникших отклонений и оптимизации требуемых вложений. Цель оперативного финансового контроллинга – обеспечить выживаемость

предприятия в процессе «отслеживания» движения к намеченной стратегической цели развития и, соответственно, принять своевременные решения по оптимизации соотношения «затраты-прибыль» [80].

Содержательные сигналы критической ситуации могут быть выявлены при сравнении с предыдущим периодом и анализе развития тенденций. С помощью прогнозирования финансовых потоков на предстоящие месяцы и мониторинга в текущем режиме, возможные кризисные ситуации могут быть вовремя замечены, что даст возможность принять корректирующие меры и предотвратить негативные варианты развития событий.

Одним из важных инструментов финансового контроллинга является разработка вероятных сценариев и соответствующих мероприятий для их предотвращения или усиления. Одним из вариантов такого сценария может быть так называемый наихудший сценарий развития событий в случае кризиса. С помощью постоянного наблюдения рынка можно получить отражение общественного мнения. Как актуальная ситуация, так и предположения насчет грядущих развитий рынка, выявляются, в том числе с помощью анализа мнения клиентов, мнения сотрудников, занимающихся сбытом товара, посещения узкоспециализированных выставок и т.д. В целом инструменты финансового контроллинга выполняют функцию преждевременного обнаружения критической ситуации для предоставления компании дополнительных возможностей действий.

Таким образом, финансовый контроллинг помогает быстрее реагировать на проблемы, когда возможно еще скорректировать ситуацию и принять нужные меры, когда еще можно вести переговоры с поставщиками и банками. Следовательно, финансовый контроллинг предоставляет поддержку для предотвращения высокорисковых ситуаций, а его отсутствие, в свою очередь, может привести к серьезным проблемам для риск-менеджмента [221].

Важным аспектом при этом является условие, что база данных, с которой работает финансовый контроллинг, должна быть корректной иначе за отправную точку будут приняты ложные факты. К сожалению, на практике оказывается, что

во множестве предприятий эти базовые условия не выполнены, поскольку у компаний нет качественной информационной системы для накопления и систематизации необходимой информации.

Результатом работы финансового контроллинга являются рекомендации, что нужно сделать для достижения определенной цели или минимизации выявленных рисков в случае движения по тем или другим сценариям, но важным аспектом является то, что предоставленная информация должна в итоге использоваться. Если данные контроллинга оцениваются как неверные или если пользователи не принимают никаких направляющих мер, проделанная работа является обесцененной. Следует отметить, что подобные случаи так же довольно часто встречаются на практике.

Для получения признания в компании и использования руководством в качестве вспомогательного средства предоставляющего возможность принять необходимые корректирующие меры вовремя, данные, цифры и информация финансового контроллинга должны быть подготовлены с учетом адресатов, чтобы они были верно восприняты пользователями. Кроме того, финансовый контроллинг должен охватывать все процессы, происходящие на предприятии в каждом отделе и коммерческой единице, то есть контроллинг должен стать частью корпоративной культуры.

Таким образом, финансовый контроллинг, по сути, должен замыкать весь процесс контроллинга и давать экономическое обоснование предлагаемым мероприятиям и стратегическим альтернативам, с целью обеспечения эффективности работы предприятия и достижения поставленных акционерами целей.

Итак, финансовый контроллинг представляет собой особую концепцию информационной поддержки и экономического обоснования вероятных сценариев и соответствующих мероприятий для их предотвращения или усиления через анализ и выявление причинно-следственных связей, а также обеспечение выживаемости предприятия и минимизации рисков в процессе регулярного

мониторинга движения к намеченной стратегической цели развития. Концепция финансового контроллинга как совокупность суждений о его функциональном назначении в разрезе его целей, задач и объектно – предметной сущности представлена на рисунке 2.1.



Рисунок 2.1 - Концепция финансового контроллинга

Источник: составлено автором

Концепция финансового контроллинга не может быть окончательно

сформировавшейся, так как находится в стадии постоянного развития. Тем не менее целенаправленные корректировки деятельности структурных единиц в процессе финансового контроллинга носят системный характер, вовлекая все подразделения холдинга, включая нефинансовые службы, в активное участие, оказывая влияние на результаты в целом.

На основе изучения классических трудов отечественных методологов, посвященных системному познанию, можно утверждать, что системность проявляется, прежде всего, в том, что части системы взаимосвязаны и постоянно взаимодействуют. При этом свойства системы зависят от способа взаимодействия ее частей. Следовательно, финансовый контроллинг представляет собой систему и, согласно определению Г.Б. Клейнера, относится к системам процессного типа, которые не ограничены в пространстве, но их основными свойствами являются повторяемость или цикличность [44].

Существует достаточное количество различных определений понятия «система», которые используются в зависимости от сферы употребления и целей исследования [24].

Например, Большой российский энциклопедический словарь определяет систему следующим образом: «множество элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которое образует определённую целостность, единство» [22].

Какое-либо понятие к классу «систем» относится в том случае, если оно содержит признаки системности. Можно выделить следующие признаки системности [20]:

- ✓ возможность разложения системы на составляющие компоненты,
- ✓ взаимосвязанность между составными элементами системы,
- ✓ выраженная направленность системы на достижение определенной цели,
- ✓ присутствие границ между самой системой и ее внешним окружением,
- ✓ адаптивная реакция со стороны системы на воздействия из внешней среды и приспособляемость к ним.

Принимая во внимание данные признаки, финансовый контроллинг представляется как система процессного типа, к которой можно применить все признаки системности.

Одним из важных свойств систем является изменчивость. Изменение системы происходит во времени, к тому же сама система находится в изменяющейся среде. Поэтому важным моментом является сопоставление «скорости изменений внутри системы со скоростью изменений в окружающей среде» [110]. При этом одновременно экономическая система проявляет некоторую устойчивость и за счет специальных действий соблюдает баланс между поглощением и отдачей информации. На изменение баланса информации открытая система сразу дает ответную реакцию, создавая новые связи или уничтожая их.

Поэтому в современных условиях предприятие должно себя четко позиционировать, учитывая возможные изменения рыночного пространства. Выбор целей необходимо проводить осознанно с учетом особенностей рыночной ниши, которую предприятие планирует занять, и понимать, как внутренний потенциал организации может это обеспечить. Система финансового контроллинга позволяет выбрать тип организационной структуры.

Данную систему необходимо рассматривать с позиции учетно-информационной системы, системы анализа вероятных сценариев, системы сбалансированных показателей, что позволяет предприятию быстрее пройти адаптацию в сложившихся экономических условиях рынка (внешняя среда). Процесс реализации системы финансового контроллинга подразумевает определенный алгоритм работы бизнес-процессов и возобновляемых финансовых ресурсов промышленного предприятия как его основных компонентов. Место системы финансового контроллинга и его методический инструментарий представлены на рисунке 2.2.

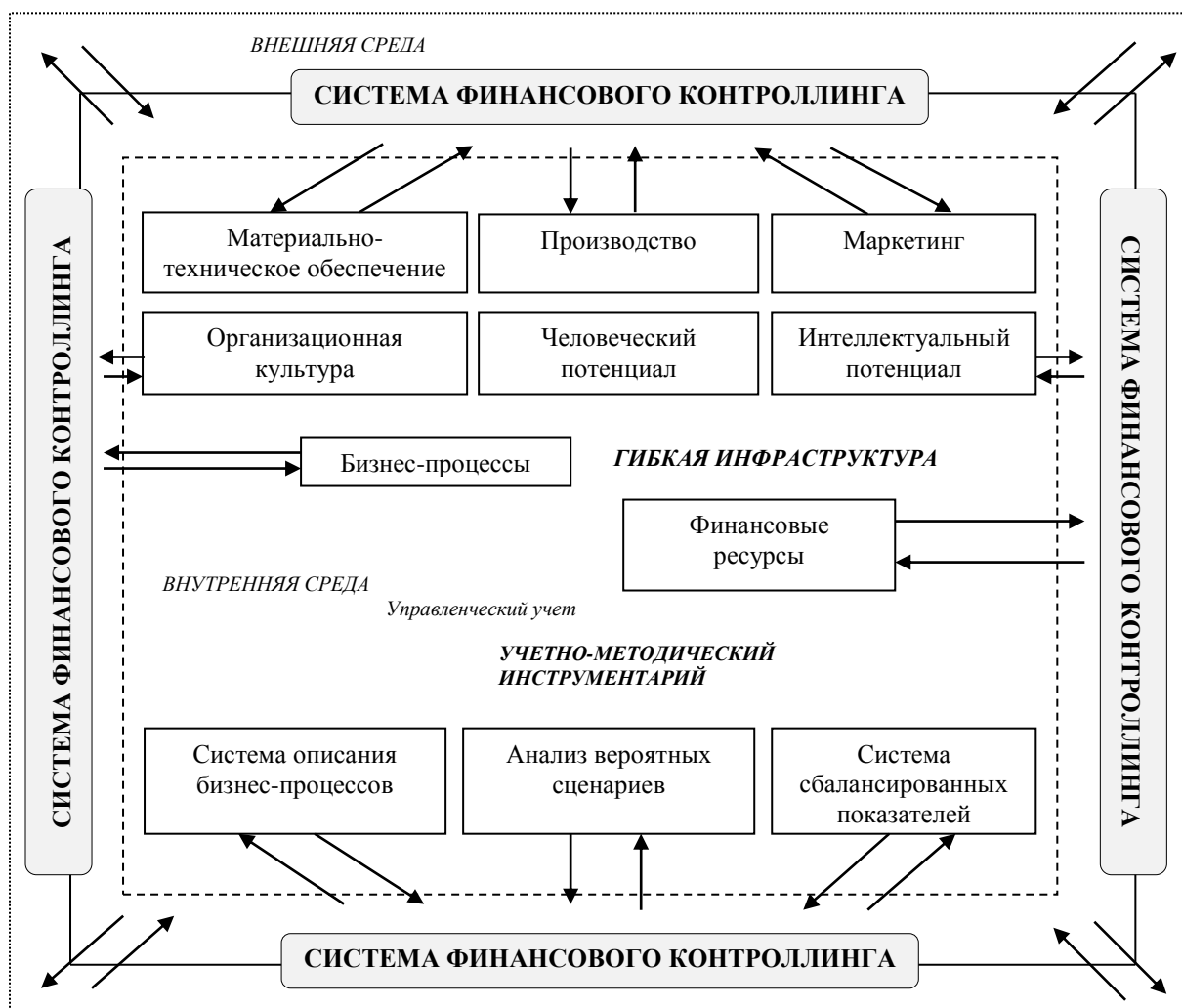


Рисунок 2.2 - Связь учетно-методического инструментария контроллинга с внутренней и внешней средой

Источник: составлено автором

Таким образом, эффективность жизнедеятельности промышленного холдинга достигается через потенциал финансового контроллинга, благодаря которому определяется наиболее оптимальная траектория развития холдинга и в условиях постоянных изменений внешней среды становится возможным быстрое реагирование и корректировка. Система финансового контроллинга аккумулирует информационные потоки, которые содержат сигналы отклонения фактического результата функционирования от желаемого и через аналитическую обработку информации (управленческого учета, статистической, технической, социальной и др.); мониторинг (проверка достоверности информационных данных, проверка соответствия целевой траектории движения на данный момент времени,

мониторинг трендов изменения внешней среды); корректировки и альтернативы (рекомендации по корректировке и выбору альтернатив в зависимости от сложившейся ситуации во внешнем и внутреннем поле компании и наиболее вероятных трендов ее развития) запускается процесс непрерывной саморегуляции и автокоррекции, которая способствует адаптации предприятия к изменившимся условиям внешней среды. На рисунке 2.3 представлен процесс саморегуляции предприятия в системе финансового контроллинга.



Рисунок 2.3 - Процесс саморегуляции в системе финансового контроллинга

Источник: составлено автором



Смысл данной системы заключается в соединении аналитической обработки внутренних и внешних информационных потоков, корректировки и расчета альтернативных вариантов в единый процесс, осуществления регулярного мониторинга, обеспечении непрерывности этого процесса и использовании его результатов при разработке рекомендаций для управленческих решений.

Система финансового контроллинга основывается на аналитической обработке оперативных данных управленческого учета, статистической, технической, социальной и других видов информации и регулируется через методическое, нормативно-правовое и организационное обеспечение и поддерживается финансовыми, материальными и трудовыми ресурсами предприятия (рисунок 2.4).

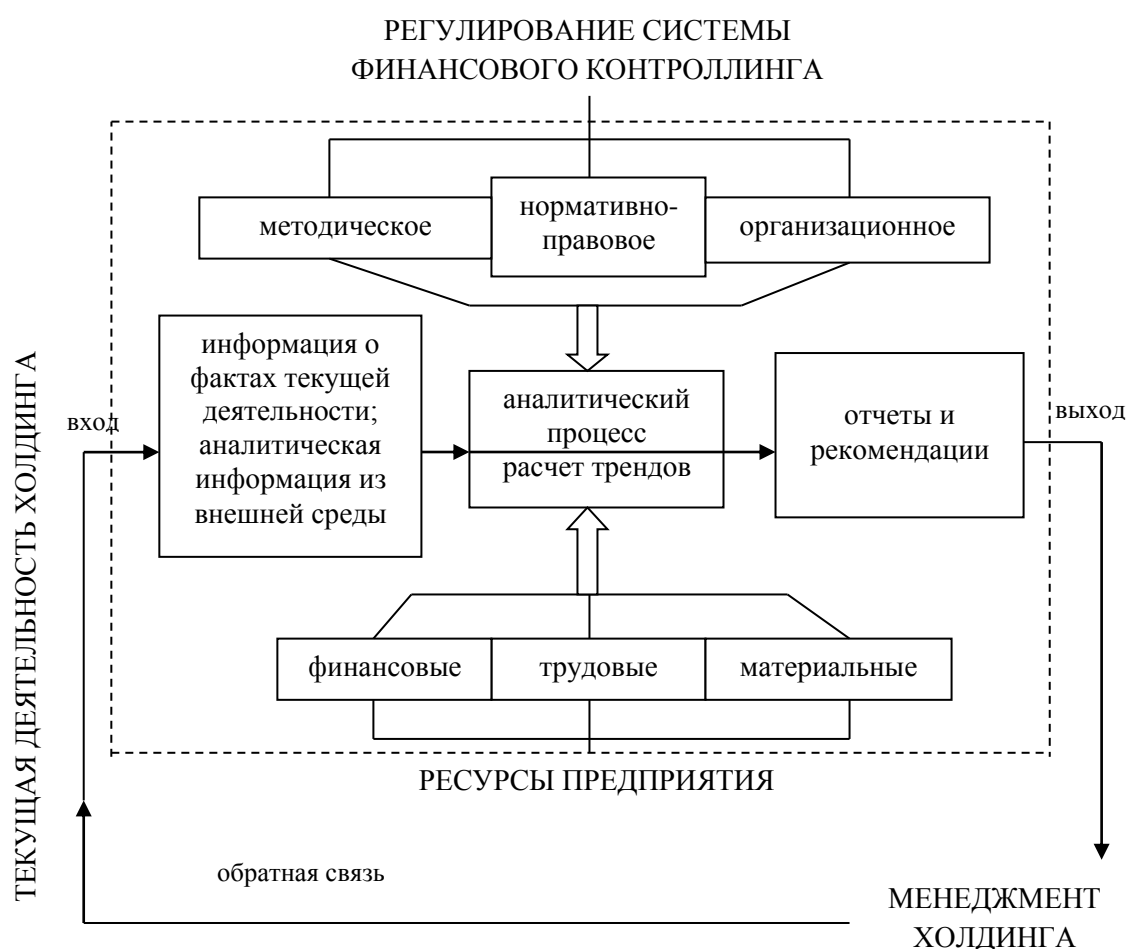


Рисунок 2.4 - Регулирование системы финансового контроллинга

Источник: составлено автором

Способность к саморазвитию, которая наиболее ярко проявляется как результат обучения, является одним из важнейших свойств системы. Развитие системы возможно только изнутри и когда система имеет склонность к обучению. Любая система претерпевает как периоды спада, так и подъема, стабильности и неустойчивости, в результате формируя индивидуальный жизненный цикл системы [110].

Недостаточным является простая техническая эффективность работы системы. Целостность системы обеспечивают результат роста и динамического равновесия, приспособление и интеграции [86].

Система финансового контроллинга с ориентацией на саморазвитие представлена на рисунке 2.5.

Саморазвитие системы возможно через развитие человеческого потенциала как одного из основных ресурсов, задействованных в работе системы. Важнейшим условием эффективного развития предприятия сегодня – это совместная работа подразделений, которая представляет собой единую команду глубоко заинтересованных, вовлеченных и высокомотивированных сотрудников.

Таким образом, системный подход - это не только набор инструкций и принципов взаимодействия элементов системы, а еще и способ мышления, философия и часть корпоративной культуры.

Определение баланса между факторами внешней и внутренней среды, способность к саморазвитию и непрерывной саморегуляции предопределяет функционирование организационно-экономического механизма финансового контроллинга с целью создания конкурентоспособной структуры, ориентированной на основные сигналы рынка.

Способом построения деятельности любой системы процессного типа является алгоритмичность, что позволяет сделать вывод о системе как сбалансированном механизме. [55].

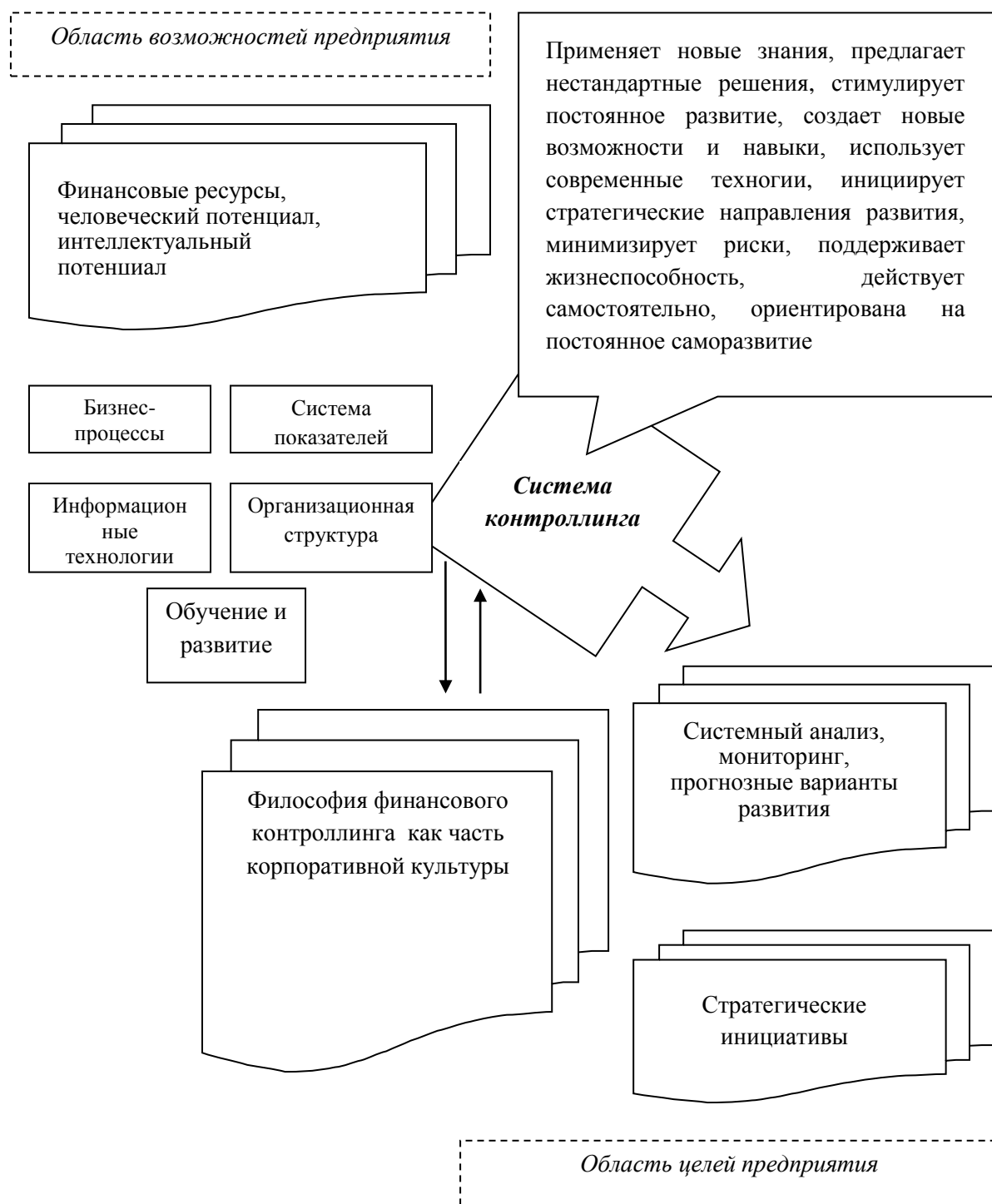


Рисунок 2.5 - Система финансового контроллинга с ориентацией на саморазвитие

Источник: составлено автором

Термин «механизм» (греч. «mechaná» - машина). Данный термин в технических науках означает устройство для передачи и преобразования, состоящее из звеньев, в результате чего наблюдается цепная реакция: движение

одного или нескольких звеньев вызывает движение других звеньев системы [64].

Для иллюстрации сути процесса развития системы финансового контроллинга необходимо ее структурирование на подсистемы и элементы, для выделения которых используются различные критерии классификации, и рассмотрение процесса их взаимодействия. В качестве элементов системы могут выступать, например, различные подразделения предприятия, выделенные в системе функции и т.д. [112].

При этом каждый элемент системы может характеризовать разные этапы развития.

Так, например Нечеухина Н.С. [99] обосновывает организационно-экономический механизм системы контроллинга, выделяя в нем восемь элементов, каждый из которых имеет свои задачи, информационный базис, методические основы и процедурные правила применения:

1) Целевые ориентиры (миссия, стратегические, тактические и оперативные цели промышленного предприятия).

2) Научные подходы (основные - системный, комплексный, интеграционный, процессный, ситуационный; дополнительные - динамичный, воспроизводственный и компьютерный).

3) Методологические принципы (иерархия целей предприятия обуславливает функции системы контроллинга, оптимальность соотношения функций системы контроллинга, экономичность, прогрессивность, оптимальность, согласованность, прозрачность).

4) Функции («сквозные» - обусловленные функциями менеджмента предприятия: планированием, организацией, учетом, контролем, мотивацией. Среди специфических функций выделяют сервисную, методическую, аналитическую, учетную, контрольную, комментирующую, информационную).

5) Задачи - обеспечение выполнения функций и достижение целей системы контроллинга.

6) Методы - направлены на достижение целей и задач; выбираются из возможного арсенала.

7) Совокупность методик - основная и локально-функциональные, обеспечивающие организацию и функционирование системы контроллинга.

8) Информационное обеспечение - решает задачу своевременного представления достоверной в необходимом количестве информации.

Так как в экономической литературе отсутствует обоснование понятийной категории «система финансового контроллинга» и, следовательно, организационно-экономического механизма системы финансового контроллинга, актуальным является систематизация и уточнение этого понятия, а также его структуры и элементов.

С нашей точки зрения, систему финансового контроллинга следует рассматривать как механизм применения инструментов, необходимых для разработки обоснованных рекомендаций на основе анализа внешней и внутренней информации с целью поддержания жизнеспособности и увеличения эффективности бизнеса на разных этапах жизненного цикла сложноинтегрированных холдинговых структур. В результате взаимодействия между собой различные элементы системы финансового контроллинга оказывают влияние друг на друга, что позволяет сделать вывод, что такая система является саморегулируемой и саморазвивающейся.

Представляется целесообразным добавить к выше перечисленным элементам:

- *систему сбалансированных показателей*, позволяющую произвести декомпозицию целей, оценить эффективность работы каждого структурного подразделения и бизнес-процесса предприятия, иметь объективную основу для количественного выражения текущей ситуации в эквиваленте финансовых ресурсов;

- *систему описания бизнес-процессов*, позволяющую осуществлять мониторинг и контроль каждого бизнес-процесса сложноинтегрированной холдинговой структуры в режиме реального времени и обеспечивать взаимосвязь между стратегией развития холдинга, оперативным функционированием и контролем операционных бизнес-процессов, что дает возможность осуществлять гибкое планирование и быстрое реагирование на возникающие отклонения в случае скачкообразных изменений факторов внешней среды;

- *систему анализа вероятных сценариев*, позволяющую в зависимости от сложившейся ситуации во внешнем и внутреннем поле компании, соединив результаты аналитической обработки внутренних и внешних информационных потоков, оценить наиболее вероятные тренды ее развития и в случае необходимости предложить корректирующие мероприятия, ослабляющие или усиливающие выявленные тренды;

- *гибкую подстраиваемую инфраструктуру (agile infrastructure)* так как, структура системы финансового контроллинга должна изменяться в соответствии с этапами развития холдинга, и эти изменения должны находиться в тесной взаимосвязи с изменениями в окружающей систему среде.

С исторической точки зрения, человеческое общество претерпело постепенную эволюцию от аграрного общества к мануфактурному, промышленному, капиталистическому и информационному, достигнув сегодня этапа общества знаний. Характерными особенностями общества знаний в организационном контексте являются три основополагающих принципа: единая среда для взаимодействия, гибкий подход и современная система управления на основе информационных и коммуникационных технологий.

Экономические организации сегодня должны быть в состоянии быстро адаптироваться к изменениям внешней среды. Динамичность бизнеса и одновременно гибкость позволяет адаптироваться к различным экономическим условиям. Гибкость бизнеса во многом определяется гибкостью архитектуры предприятия. В этом контексте, система финансового контроллинга так же

должна обладать гибкостью и высокой степенью маневренности, что достигается ее разложением на подсистемы, саморегулируемыми отношениями между подсистемами, взаимообогащающими отношениями с внешней окружающей средой, а также принципами, которые должны соблюдаться при создании системы и ее развитии (рисунок 2.6) [243].

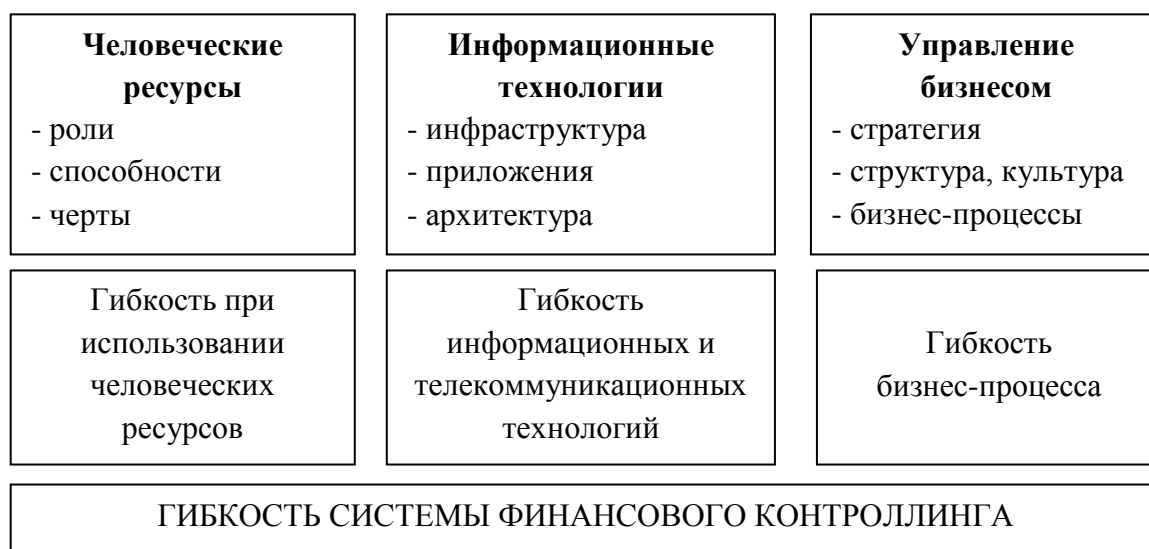


Рисунок 2.6 - Гибкость бизнеса в обществе знаний

Источник: составлено автором

Предоставление и расширение полномочий сотрудников играет значительную роль в достижении требуемой гибкости в среде и является одним из важных шагов, принятых топ-менеджментом некоторых предприятий, для достижения желаемых результатов с точки зрения производительности и минимизации затрат, что позволяет улучшить обмен информацией и координацию между работниками [268]. Например, предоставление и расширение полномочий включает в себя, в том числе, обучающие мероприятия для создания адаптивности, стимулирования инноваций, повышения эффективности сотрудничества и повышения скорости взаимодействия [267]. Все большую актуальность приобретает гибкая система управления предприятием (Agile), которая становится системой гибкого планирования развития бизнеса в зависимости от интенсивно меняющейся внутренней и внешней среды. Для гибкого планирования необходимо понимать и анализировать каждый бизнес-

процесс. Соответственно возникает необходимость создания такой системы финансового контроллинга, которая создает поддерживающую информационную среду для самых современных методов и стилей управления, контролируя при этом ход бизнес-процессов. Таким образом, предприятия смогут задействовать ценные идеи, повышая уровень доверия сотрудникам, которые выполняют определенную роль в принятии решений. Взаимодействие системы финансового контроллинга и гибкой (Agile) системы управления предприятием представлена на рисунке 2.7.

Таким образом, предприятие рассматривается как живая система, в которой изменения признаются неизбежными и приветствуются, происходит непрерывная интеграция производства и науки, хозяйственных и исследовательских подразделений, профессионального и социального развития, усиление взаимозависимости организации и личности. Основным принципом управления в данном контексте становится воздействие небольшой силы для направления системы по одному из собственных и благоприятных путей развития (так называемый принцип «управлять, не управляя»).

Соответственно система финансового контроллинга должна обеспечить саморазвитие и использовать хаос, как инструмент для творчества, генератор рациональных и эффективных идей и способов их реализации, осуществляя при этом строгий контроль над четкостью и эффективностью бизнес-процессов и отвечать признакам системности:

– *структурированность*, которая в данной концепции проявляется через возможность разложения системы на составляющие, основными из которых являются: информационно-технологическое обеспечение, система сбалансированных показателей, система описания бизнес-процессов, применяемые методы и совокупность методик и т.д.;

– *взаимосвязанность ее частей*, которая явно прослеживается в процессе саморазвития когда в результате взаимовлияния составных элементов запускается процесс непрерывной саморегуляции и автокоррекции, способствующий адаптации предприятия к изменившимся условиям внешней среды;



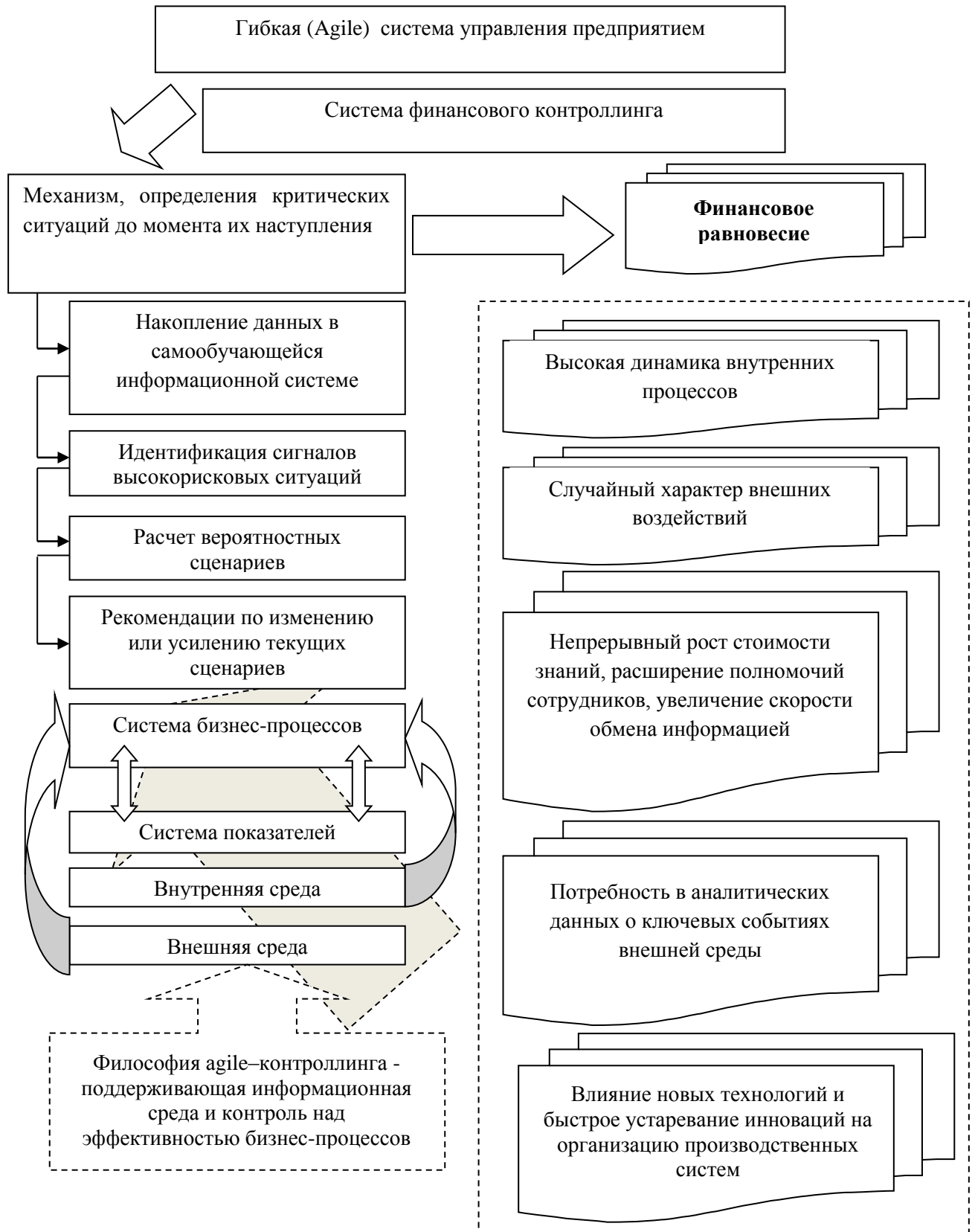


Рисунок 2.7 - Взаимодействие системы финансового контроллинга и гибкой(Agile) системы управления

Источник: составлено автором

– *подчинённость цели непрерывного развития* при поддержке финансового равновесия в процессе движения к стратегическим, тактическим и оперативным целям предприятия выделяет деятельность данной системы как основополагающую для существования в данный период экономического развития общества;

– *целостность* системы обеспечивается обозначением своего места во внешней среде с учетом возможных изменений рыночного пространства и выбором типа организационной структуры, которая наиболее быстро может адаптироваться к постоянным изменениям и эффективно использовать собственный потенциал, быстро реагируя на непредвиденные изменения;

– *саморазвитие* системы происходит через развитие интеллектуального потенциала за счет технологических инноваций в процессе регулярной аналитической информации из внешней среды с учетом опыта ведущих предприятий отрасли как реакция на оказываемые воздействия и адаптация к новой объективной реальности.

Соответственно, выделенная нами концепция финансового контроллинга является системой процессного типа и представляет собой сбалансированный механизм взаимосвязанных и взаимовлияющих друг на друга элементов подчиненных единой цели непрерывного развития промышленного холдинга для максимизация акционерной собственности при поддержке финансового равновесия гибко адаптирующийся и своевременно или упреждающе реагирующий на скачкообразные изменения внешней среды.

Эффективная реализация данной системы невозможна без организационно-методических принципов, поддерживающих функционирование и обеспечивающих постоянное совершенствование взаимодействия всех ее элементов. Наиболее приемлемыми с точки зрения определенной нами концепции финансового контроллинга являются организационно-методические принципы, выделенные Кузаковой О.А. [141]:

1. *Целевая направленность на стратегию предприятия.* Стратегический

характер для обеспечения эффективности должен отражать основные приоритеты управления соотношением «затраты-результаты». Что, в свою очередь, позволяет целенаправленно ограничивать контролируруемую среду, координировать действия финансовых служб, которые занимаются разработкой и принятием управленческих решений.

2. *Многофункциональность элементов системы.* Реализация данного принципа включает: обеспечение системных планово-контрольных расчетов, их разделение в соответствие с приоритетными направлениями финансовой деятельности, научно-обоснованный отбор контролируемых показателей, координационные действия финансовых служб и результативность исполнения принятых решений.

3. *Количественные стандарты как главный ориентир.* При условии, если контролируемые аспекты деятельности выражаются в количественных показателях, в результате возрастает эффективность контрольных действий. Качественные аспекты контроллинга (согласованность действий в области финансовых решений между центрами принятия и исполнения решений, творческий настрой каждого из них, здоровый психологический климат и т. п.), успешно вписываются в систему количественных стандартов.

4. *Экономичность.* Затраты на реализацию финансового контроллинга следует обязательно минимизировать в соответствии с их адекватностью экономическому эффекту.

5. *Своевременность и гибкость.* Своевременность и гибкость финансового контроллинга заключается в устранении текущих отклонений расчетных показателей от фактического уровня до момента их перехода в возможное состояние финансового риска, исправление которого не представляется возможным. Финансовый контроллинг позволяет на ранней стадии получить предупреждение (сигнал) об ухудшении финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

6. *Простота построения связей в системе.* Четкое построение форм

организации и методов финансового контроллинга делают систему более экономичной и практически не требуют усилий контроллеров.

*7. Соответствие методам системного планирования, учета, анализа и контроля.* Все прогрессивные методы необходимо использовать при реализации финансового контроллинга.

Представляется целесообразным дополнить данный список следующими актуальными с точки зрения современного этапа развития системы финансового контроллинга промышленных холдингов принципами:

*Вариативность аналитических сценариев.* Систематический расчет возможных вариантов развития событий под влиянием основных рыночных тенденций с учетом возможностей проявления или устранения наиболее влиятельных факторов, воздействующих на предприятие, позволяет сохранять стабильность и финансовое равновесие в условиях высокой степени неопределенности внешней среды.

*Ситуативное реагирование при непрерывном мониторинге* создает защитную программу, при которой система способна срабатывать предупреждающе при самых незначительных сигналах о вероятности высокорисковых ситуаций и предлагать возможные варианты действия для уменьшения степени риска и экстренного реагирования в случае необходимости.

*Фокус внимания на бизнес-процессах.* Смещение фокуса внимания на регулирование эффективности бизнес-процессов выводит систему финансового контроллинга на новый уровень, делая ее инструментом творчества, провоцирующим генерацию рациональных и эффективных идей и способов их реализации, при одновременном осуществлении строгого контроля над четкостью и экономической эффективностью бизнес-процессов (рисунок 2.8).



Рисунок 2.8 – Организационно-экономические характеристики и принципы формирования системы финансового контроллинга бизнес-процессов  
 Источник: составлено автором

Таким образом, данная концепция, фокусирующаяся на бизнес-процессах, обеспечивающая вариативность аналитических сценариев и ситуативное реагирование на внезапные изменения внешней среды при непрерывном мониторинге и накоплении массивов данных в самообучающейся информационной базе данных, обосновывает системный подход к финансовому контроллингу, объясняет взаимосвязи между элементами и блоками механизма финансового контроллинга, а также позволяет разрабатывать научно-обоснованные предложения по формированию, развитию и применению системы финансового контроллинга в промышленных холдингах.

### **2.3. Методологическая основа процессного подхода в системе контроллинга**

Обостряющаяся глобальная конкуренция, повсеместно усилившаяся прозрачность рынка и меняющиеся предпочтения клиентов требуют от предприятий быстрого реагирования, отражающего конъюнктуру рынка и выпуск продукции высокого качества с конкурентноспособной себестоимостью [249, 285]. На современном этапе экономического развития общества ведущей парадигмой при интеграции предприятий в холдинговые структуры является процессный подход, объектом воздействия которого выступает определенная деятельность на предприятии – процесс (прохождение через различные подразделения), вовлекая многие службы предприятия для достижения конечного результата - увеличения стоимости бизнеса.

При этом промышленный холдинг представляет собой социально-производственную систему, ориентированную на стратегические цели и состоящую из сети взаимосвязанных хозяйственных процессов. Это живая социальная система, в которой постоянно происходят изменения, воздействуя на систему процессов, пронизывающих все структурные подразделения.

Вопреки популярности данной темы на крупных промышленных

предприятиях прозрачность в области организационного подхода к процессам и использования контроллинга фактически отсутствует. Ведущими исследователями института информации, организации и менеджмента Мюнхенского университета было проведено исследование процессуориентированности на промышленных предприятиях немецкого большого бизнеса [234].

На рисунке 2.9 представлено распределение участвовавших в исследовании предприятий по отраслям.

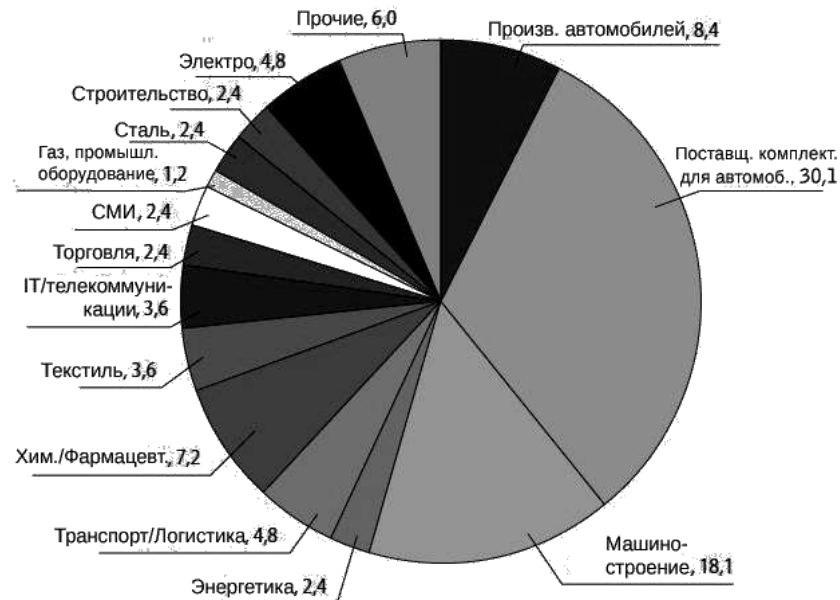


Рисунок 2.9 - Распределение предприятий по отраслевой принадлежности  
(в процентах)

В результате исследования была вычислена степень процессуориентированности для каждого предприятия. По результатам исследования абсолютное большинство представляет лишь частично процессуориентированный подход, при этом компаний, совершенно не процессуориентированных или же очень сильно процессуориентированных нет вовсе. Классификация по отраслям (рисунок 2.10) указывает на то, что самой высокой

степени процессоориентированности достигают в среднем стальная индустрия и машиностроение.

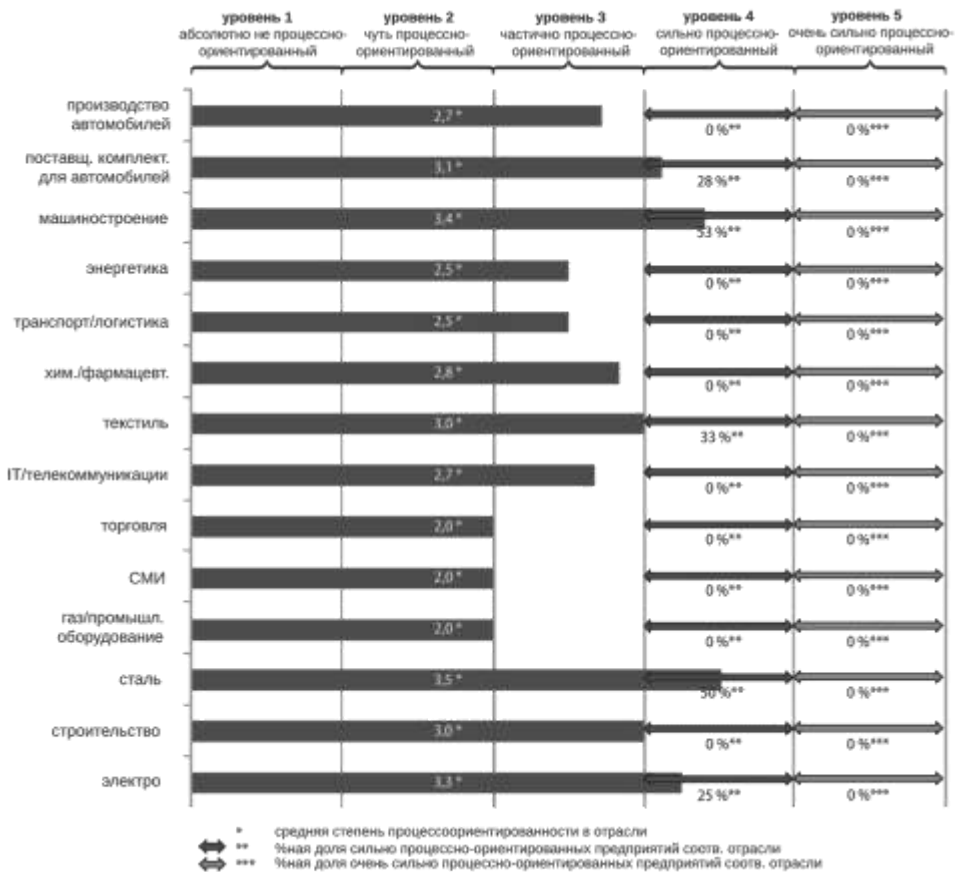


Рисунок 2.10 - Средняя степень процессоориентированности каждой отрасли

При этом две трети исследуемых предприятий указали наличие процессной модели компании. В 66,7% случаев она имеет высокую степень детализации и, согласно экспертам, в 62,9% часто актуализируется в случае изменений в оперативных бизнес-процессах.

Прозрачность процессной модели играет решающую роль для распространения в организации. Участники организации могут координировать свои действия в соответствии с бизнес-процессами только если они доступны в достаточной степени. В то время как степень детализации и актуализация еще нуждаются в улучшении, с 90,8 % прозрачность документации - например с помощью публикаций в интранете или инструкций по процессам вблизи рабочего места - уже сильно развита (рисунок 2.12).



Согласно основному принципу контроллинга «что невозможно измерить, тем невозможно управлять», измерение производительности процесса с помощью ведущих параметров является основным условием структурированной оценки и мониторинга процессов [210].

Всего четверть участников регулярно оценивает и оптимизирует в этих целях бизнес-процессы с помощью ключевых показателей эффективности и почти вдвое больше компаний указывает, что процессы регулярно проверяются сторонними аудиторами (рисунок 2.11).

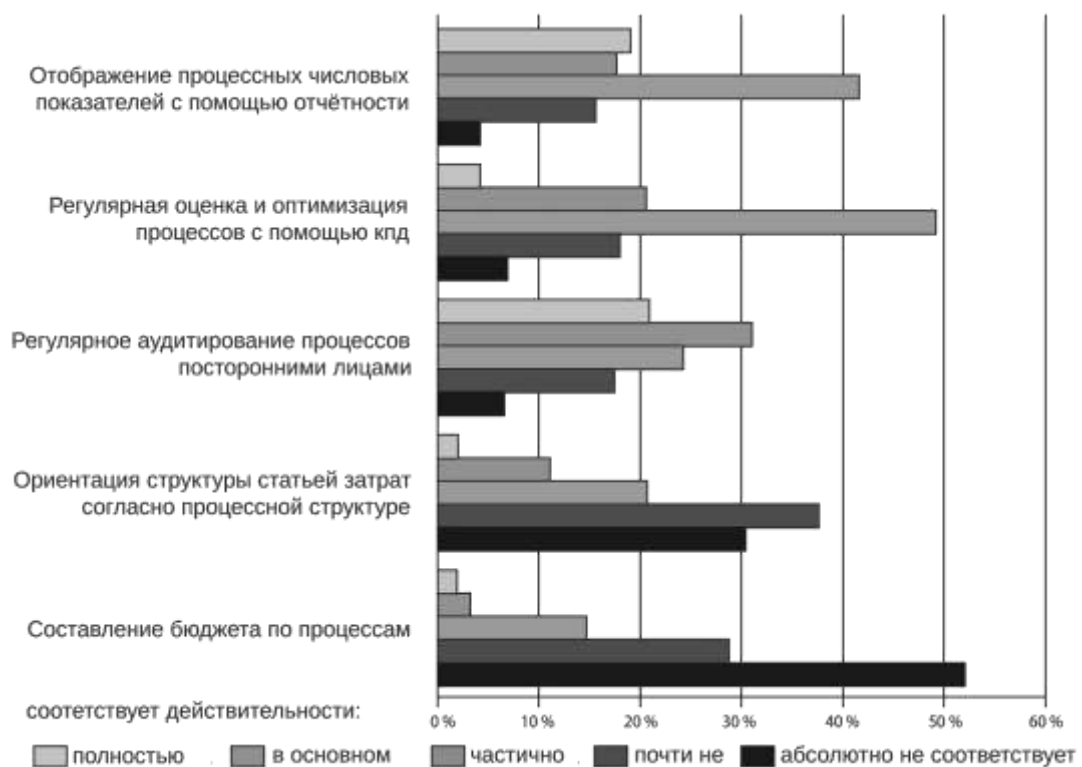


Рисунок 2.11 - Значение процессно-ориентированной финансовой и производственной отчетности

Уровень культуры предприятия является третьим столпом процессно-ориентированной организации наряду с уровнями структурной организации и организации реализации. Для основательного укрепления управления и контроллинга процессов необходима поддержка более сильной процессоориентированности со стороны высшего руководства. 62,7% всех опрошенных считают, что такая поддержка существует в их предприятии. При

отдельном рассмотрении сильно процессно-ориентированных предприятий становится заметным, что все они подтверждают продвижение более сильной процессоориентированности высшим руководством. Чтобы сформулированные и описанные процессы действительно становились частью ежедневных действий, что соответствует действительности для 59% всех и 72,3% сильно процессно-ориентированных компаний, системы поощрений не могут относиться только к чисто функциональным постановкам задач, но так же должны включать в себя и процессуальные аспекты [232, 233]. Это наблюдается лишь у 13,2% всех опрошенных и у 38,9% сильно процессно-ориентированных компаний. Более половины всех опрошенных компаний (53,2%) признают, что система поощрений участников их организации ориентируется лишь на частичные функциональные интересы, а не на индивидуальный вклад в общий процесс.

Большой разрыв в этом вопросе между всеми участниками исследования и сильно процессно-ориентированными предприятиями позволяет предположить, что последним удалось улучшить «репутацию процесса» с помощью коммуникации и соответствующего управления изменениями. В общей картине выявляется значительное разногласие между всей выборкой и сильно процессно-ориентированными компаниями в вопросе стратегического рассмотрения процессоориентированности.

Тем не менее, целостный подход долгосрочного укрепления процессоориентированности в структуре, действии и культуре был реализован далеко не в той мере, в которой это было предсказано на пике реинжиниринга бизнес-процессов. В частности обеспечение измеряемости и управляемости рабочих процессов и адекватное распределение ответственности представляют собой основные сложности, которые еще необходимо преодолеть, чтобы построение бизнес-процессов перестало использоваться исключительно как синоним документации и сбора внутренних достижений. По крайней мере частично именно эти барьеры могут быть преодолены с помощью соответствующих инструментов контроллинга.

В экономической литературе тема бизнес процессов представлена достаточно широко, так как в настоящее время становится все более актуальной [259]. Существует множество определений понятия «бизнес-процесс», акцентирующихся на различных аспектах. Так же часто встречается понятие «процесс», которое является составляющей термина бизнес-процесс.

В стандарте ISO 9000:2005 процесс определён как «...набор взаимосвязанных или взаимовлияющих действий, преобразовывающий входящие данные в результаты» [241]. Немецкий исследователь Вильдемманн К. определяет понятие процесса более широко: как развитие, связанное с проведением определенной операции. Операция состоит из ряда действий, порождающих результат, и в течение некоего промежутка времени стремится к достижению определённой цели процесса [277, 278]. В то время как побуждающее событие дает толчок процессу, заключительное событие завершает процесс и одновременно может выступать побуждающим событием следующего процесса [213]. Следовательно, процесс определяется входом и входящими процессными ресурсами, и выходом или исходящим процессным результатом, а также трансформацией, состоящей из ряда взаимосвязанных действий, определенными точками начала и окончания, а также побуждающих и заключительных событий (рисунок 2.12).

Входящими ресурсами процесса являются средства производства, материалы и информация, а выход процесса может быть реализован как в материальной форме, в качестве продукции, так и в нематериальной форме, в качестве услуги [198, 205].

Для каждого процесса необходимо зафиксировать в какой форме должны быть переданы результаты предыдущего процесса, каким образом будут далее обработаны результаты и в какой форме необходимо передать обработанный процессный выход примыкающему процессу [271]. При этом выход процесса может быть предназначен как для внешних, так и для внутренних клиентов.

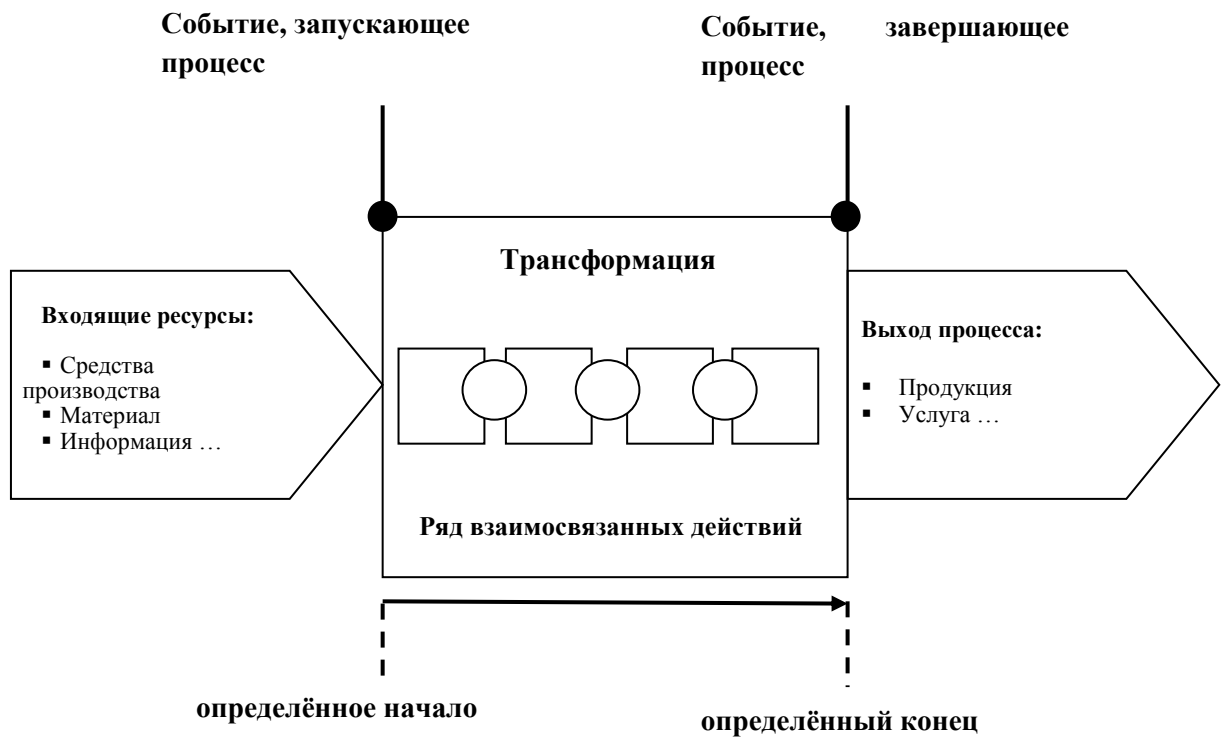


Рисунок 2.12 - Элементы процесса[282]

Поэтому даже в организационном контексте в рамках системы контроллинга говорят об отношениях клиент-поставщик, когда исходящий результат одного процесса является входящим ресурсом другого [198, 264]. Клиенты и поставщики выдвигают требования по отношению к качеству входящих ресурсов и исходящего результата процесса. Уровень соответствия требований и исполнения может привлекаться в качестве возможного критерия оценки качества процесса [235].

После определения и описания понятия «процесс» представляется логичным определить понятийный смысл категории «бизнес-процесс». Согласно утверждению немецких исследователей, бизнес-процесс ориентируется на стратегические цели предприятия и характеризуется точками пересечения с деловыми партнерами компании [187]. В бизнес-процесс могут быть вовлечены двое или более деловых партнеров внутри или вне компании [278].

Таким образом, бизнес-процессы характеризуются систематическим потоком ресурсов и информации, выходящим за рамки функций и отделов. Ход и

структура бизнес-процесса ориентированы на цели исходящие из стратегии предприятия и простираются на цепь создания стоимости бизнеса [194, 277]. Благодаря этому задачи выполняются уже не в отдельных сферах деятельности, а объединяются горизонтально, приводя тем самым к уменьшению стыков и устранению иерархических уровней (рисунок 2.13).

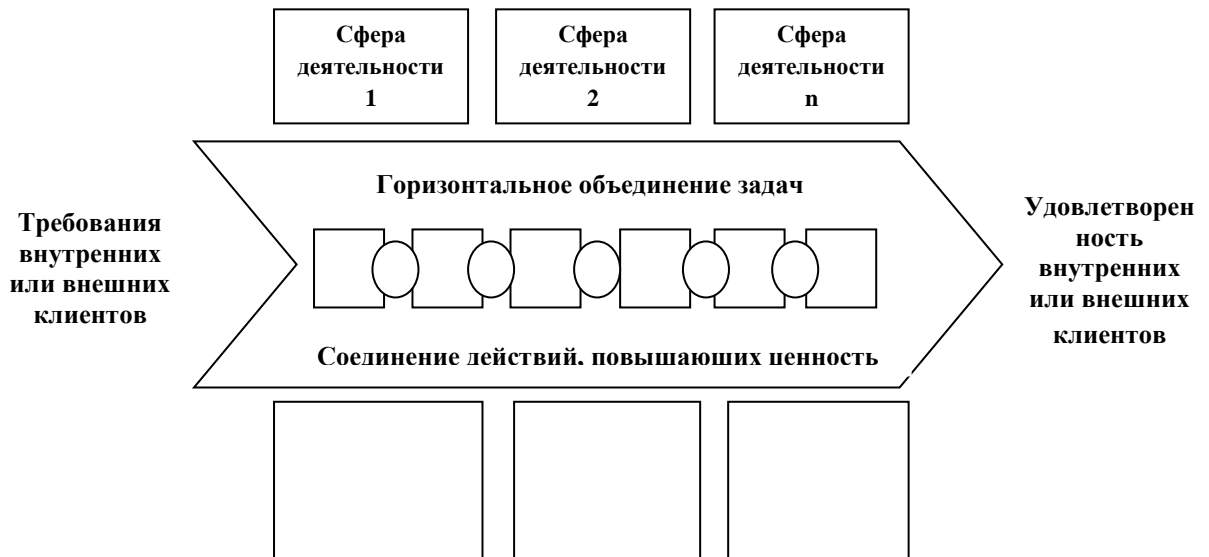


Рисунок 2.13 - Элементы бизнес процесса [282]

Действия, происходящие внутри бизнес-процесса, либо повышают ценность результата, либо снижают ее, оказывая, таким образом, влияние на создание стоимости. Так как характер ценообразования бизнес-процесса определяют клиенты или потребители исходящего результата, принципиально важно ориентировать действия на требования клиентов [248, 284].

Помимо отношений поставщик-клиент, для бизнес-процессов так же характерна взаимосвязь требование-результат. В то время как требования внутренних или внешних клиентов находятся в начале бизнес-процесса, предоставление требуемого результата в форме продукции или услуги размещается в конце бизнес-процесса [255]. При этом требования к бизнес-процессам выдвигают не только конечные клиенты, приобретающие изготовленные работы, а так же прочие группы заинтересованных лиц, такие как менеджмент, сотрудники, поставщики, спонсоры, в совокупности обозначаемые

как клиенты или конечные потребители [277]. С другой стороны требования выдвигаются и внутренними клиентами и потребителями, получающими предварительное исполнение работ для использования в последующих процессах предприятия. Для достижения максимальной пользы для клиента и для компании, необходима клиентоориентированная организация всей цепи образования стоимости. При этом требования внутренних клиентов исходят от внешних клиентов и через внутренние бизнес-процессы доходят до внешних поставщиков. Соотношение результативности процесса с требованиями измеряется в обратном направлении [219]. Степень выполнения бизнес-процессом выдвинутых по отношению к нему требований отображает эффективность и качество [264]. Следовательно, бизнес-процессы стремятся к обеспечению удовлетворенности внутренних и внешних клиентов, при этом придерживаясь максимально низких процессных затрат.

Таким образом, основными характеристиками бизнес-процессов являются [269]:

– *Клиентоориентированность и целенаправленность.* Бизнес-процессы направлены на цели предприятия, производимые ими результаты необходимо ориентировать на требования, желания и ожидания клиентов. Отсюда вытекает выгода клиента, способствующая образованию удовлетворенности клиента.

– *Ценностная ориентация.* В бизнес-процессах соединяются действия, обладающие различной степенью вклада в образование ценности, а вместе с тем и в успех компании.

– *Стабильность и потоковая ориентация.* Бизнес-процессы следуют потоку образования ценности, охватывают различные отделы и функции и распространяются на несколько уровней.

– *Взаимосвязь требование-результат.* Различные внешние группы заинтересованных лиц, такие как конечные клиенты, сотрудники, поставщики, органы и спонсоры выдвигают требования к бизнес-процессам. Предоставление

требуемого результата в форме продукции или услуги совершается в конце бизнес-процесса.

Структуру бизнес-процессов в рамках иерархизации можно отобразить на нескольких уровнях, где бизнес-процессы разделяются на основные и подпроцессы (рисунок 2.14).

Уровень подпроцессов может быть описан более детально, если отобразить всю процессную цепочку со всеми подпроцессами, процессными шагами, действиями и фактическими отношениями клиентов с поставщиками. Поставщик может действовать клиентоориентированно только в том случае, если ему известен результат процесса, воспринимаемый клиентом [235]. В точке соприкосновения клиента и поставщика, следовательно, постоянно необходимо проводить измерения и оценку с помощью целевых показателей, делающих возможными высказывания о результатах и качестве бизнес-процессов.

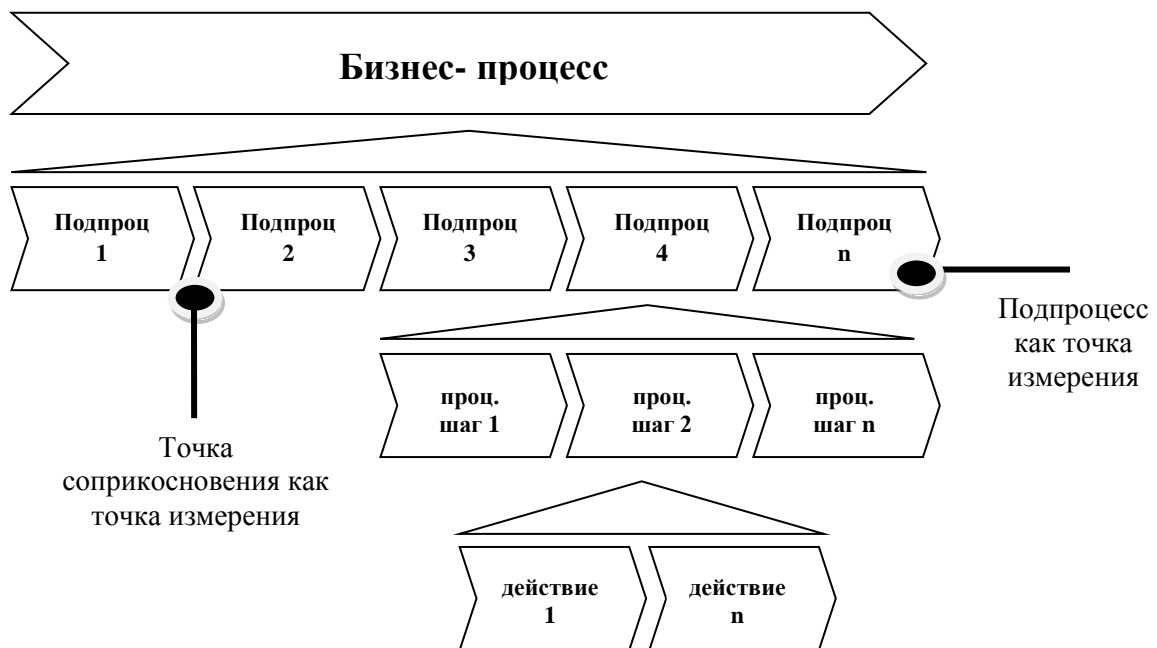


Рисунок 2.14 - Структура бизнес процессов [264]

Точка соприкосновения между подпроцессом 1, выступающим в качестве поставщика и производящего работу, и подпроцессом 2, выдвигающего, в качестве клиента, требования и оценивающего качество и работу, является важной точкой измерения. Помимо этого существует соотношение и таких

подпроцессов, которые не следуют непосредственно друг за другом. Так, например, подпроцесс 3 может выдвигать требования по отношению к подпроцессу 1, так как поставка подпроцессом 2 подпроцессу 3 так же зависит от результатов подпроцесса 1. Здесь измерение является более сложным, так как подпроцесс 1 должен определить требования, не следующего непосредственно за ним подпроцесса 3. Так же и внутри самих подпроцессов можно определить точки измерения. Таким образом, на всех уровнях иерархии процессов необходимо определить точки измерения и выводить показатели как непосредственно внутри бизнес-процесса, так и на точках соприкосновения с клиентами и поставщиками [207].

Структура бизнес-процесса так же является комплексной, при этом комплексность бизнес-процессов определяется в литературе различным образом. Согласно Davenport Т.Н. комплексность бизнес-процесса в основном определяется количеством задействованных в нем лиц, действий и пересечений внутри бизнес-процесса [195]. Это определение распространяется на разновидность и взаимозависимость бизнес-процесса. В то время как разновидность описывает количество и тип элементов внутри бизнес-процесса, то есть разнообразие элементов, взаимозависимость рассматривает количество и тип отношений между его элементами [244]. В частности она относится к строению структуры бизнес-процесса и рассматривает количество и тип элементов бизнес-процесса, а также количество и тип отношений между элементами в бизнес-процессе. Чем больше количество и разнообразие элементов в бизнес-процессе, чем больше отношений существует между этими элементами и чем более они разнообразны, тем более комплексным является бизнес-процесс. Так, комплексность повышается с повышающимся количеством сотрудников, подпроцессов и действий, отношениями внутри и между бизнес-процессами в различных точках соприкосновения.

Кроме того комплексность структуры бизнес-процесса зависит от товара, производимого предприятием. Так, к примеру, высокотехнологичная компания,



производящая сложные электронные компоненты нуждается в куда более многообразных процессах производства, чем предприятие, занимающееся производством простых листовых деталей. Следовательно, каждый бизнес-процесс способен проявлять различную комплексность.

Кроме того, бизнес-процессы так же определяются динамикой. В случае высокой динамики бизнес-процесс способен за кратчайший период пройти различные состояния, вызывая тем самым риск непредвиденного поведения бизнес-процесса [217].

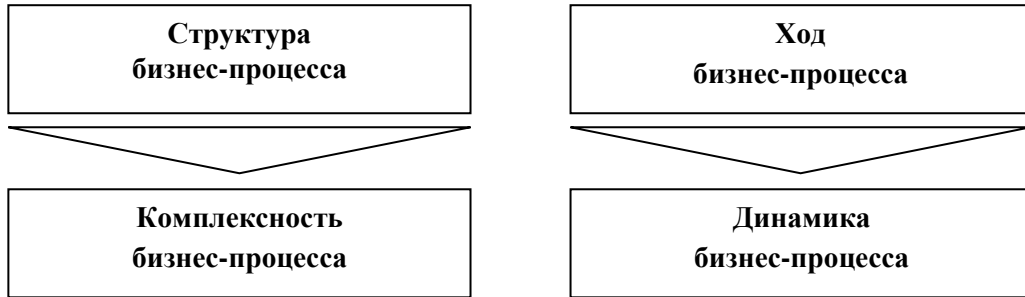
Динамика бизнес процессов описывает изменчивость хода бизнес-процесса. В наше время среда предприятия подвергается динамичным изменениям, обусловленным такими факторами как, например, стремительно меняющиеся предпочтения потребителя или повышенная интенсивность конкуренции [246, 252]. Эта внешняя динамика влияет на предприятия и бизнес-процессы, на которых оно основывается, и изменяет их в различной степени. Кроме того, авторы Puhl, Rauch и Hiller в этом контексте говорят о собственной динамике бизнес-процессов [240]. В основном она относится к количеству и масштабу изменений, а также непредвиденности изменений в ходе бизнес-процессов. К примеру, динамика бизнес-процессов может быть вызвана высокой или низкой степенью возможности изменений в процессах. Если производится большое количество действий вручную, сотрудники могут вносить изменения своим влиянием. Если же бизнес-процессы в большей мере автоматизированы, то влияние сотрудников на них крайне ограничено, из-за чего внесение изменений требует перенастройки или замены оборудования.

Разграничение комплексности и динамики бизнес-процессов представлено на рисунке 2.15.

Согласно Wildemann Н. [280, 283] основными типами бизнес-процессов производственных компаний являются:

- процесс закупок;
- процесс производства;

- процесс выполнения заказа;
- сервисный процесс.



**Разновидность:**

- Количество элементов в бизнес-процессе
- Тип элементов в бизнес-процессе

**Взаимозависимость:**

- Количество отношений в бизнес-процессе
- Тип отношений в бизнес-процессе

**Изменяемость:**

- Частота и масштаб изменений в бизнес-процессе
- Возможность предвидеть изменения в бизнес-процессе

Рисунок 2.15 - Разграничение комплексности и динамики бизнес-процессов [264]

Целью *процесса закупок* является предоставление необходимого сырья и материалов в необходимых объемах, в необходимый момент, в необходимом месте, в требуемом качестве и по максимально низким ценам [196]. С помощью него на предприятии должен обеспечиваться бесперебойный производственный процесс. Процесс закупок можно разделить на стратегическую и оперативную составляющую [281].

Задачами стратегического приобретения являются привлечение адекватных поставщиков на долгосрочной основе и развитие взаимоотношений с ними с целью взаимного совершенствования процессов закупок [188, 264].

Для обеспечения оптимального уровня затрат на приобретение, в начале стратегического процесса необходимо получить четкую информацию посредством систематического анализа внешнего рынка. Подпроцессы стратегического процесса закупок включают в себя исследование рынка, создание

стратегии закупок, подготовку и предварительный выбор поставщиков посредством обозначения определенных критериев, проведение обсуждений типового договора, стратегическое развитие и совершенствования отношений с поставщиками, определение и оценку значимых параметров товара и действий, маркетинг и совершенствование существующих процессов (рисунок 2.16).

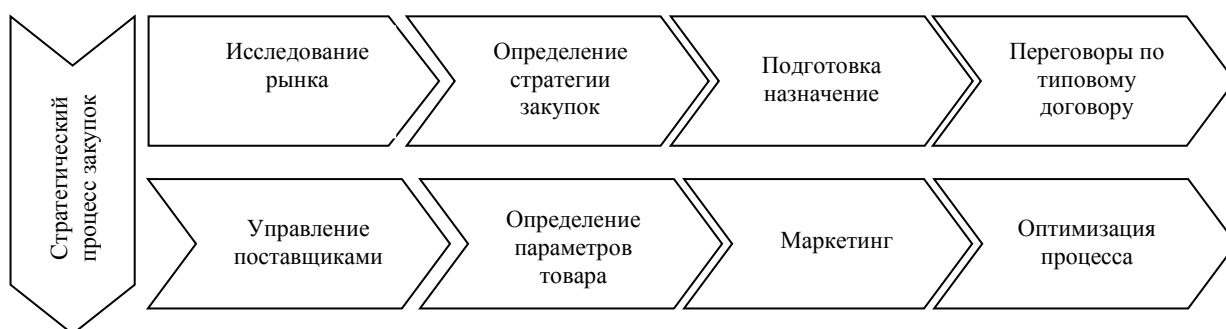


Рисунок 2.16 - Стратегический процесс приобретения [281]

Процесс оперативных закупок начинается со своевременного, полноценного определения необходимости в приобретении. Затем производится точное планирование необходимого товара со сроками и объёмами поставки, выбор поставщиков посредством создания списков поставщиков, запросов и рекомендаций, а так же оценкой предложений. В рамках создания договора производится подготовка договора, переговоры по договору и его подтверждение. Далее следуют: заказ и его сопровождение, получение товара, проверка счёта, обработка рекламаций и поручение платежа. В случае если уже существует договор с поставщиком, оперативный процесс приобретения сокращается, поскольку отпадают выбор поставщика и создание договора (рисунок 2.17).

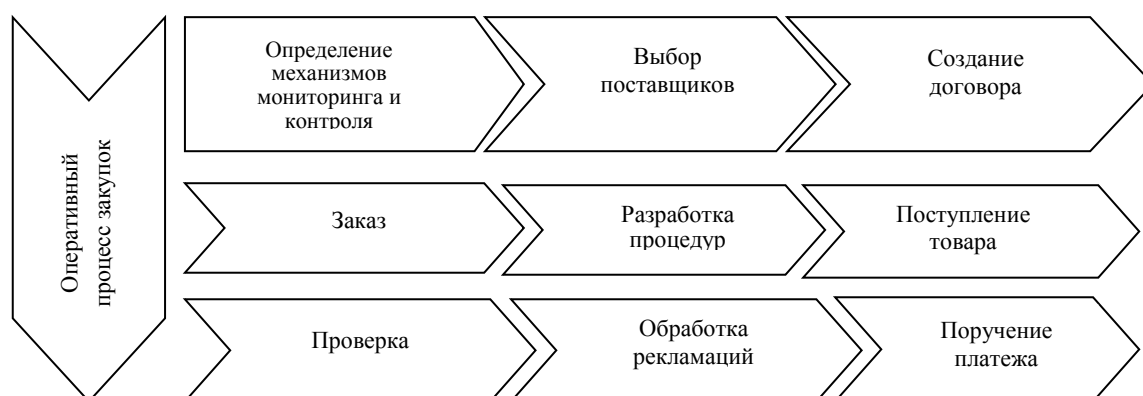


Рисунок 2.17 - Оперативный процесс закупок [188]

*Процесс производства* следует за процессом разработки и процессом закупок и предшествует сервисному процессу. Целью процесса производства является создание и успешное продвижение товара или услуги, подходящих для удовлетворения потребностей клиента, посредством переработки сырья и при применении оборудования.

Принципиально процесс производства может восприниматься как процесс комбинации продуктивных факторов, способный произвести как потребительские товары, так и услуги. Поэтому процесс производства может создаваться множеством различных способов. Он подразделяется на основные процессы – планирование работы, процессы управления, и физическое производство [281]. Процессы управления процесса производства выражены очень масштабно и охватывают краткосрочное, среднесрочное и долгосрочное планирование и управление производством, а также контроль производства.

В рамках процессов управления следующие восемь подпроцессов относятся к планированию производства: планирование первичных потребностей, прогностический расчет, установление срока, расчет покрытия материалов, расчет ресурсов, согласование первичных потребностей, грубое планирование очередности и симуляция (рисунок 2.18).

В рамках планирования первичных потребностей, основываясь на ожиданиях или согласно индивидуальному заказу, рассчитывается программа сбыта. При этом с помощью прогностического расчета производится оценка первичных потребностей, основываясь на данных предшествующих периодов. В процессе установления срока устанавливается примерный срок окончания при заданных сроках начала производства. С помощью расчетов покрытия материалов и ресурсов контролируется наличие материалов и ресурсов. В случае если первичные потребности невозможно покрыть производственным заданием, проводится согласование первичных потребностей. Определяя специфичные приоритеты, предпринимается грубое планирование очередности, в рамках

которого могут определяться особые сроки. В целях верификации планирования очередности могут проводиться симуляции.

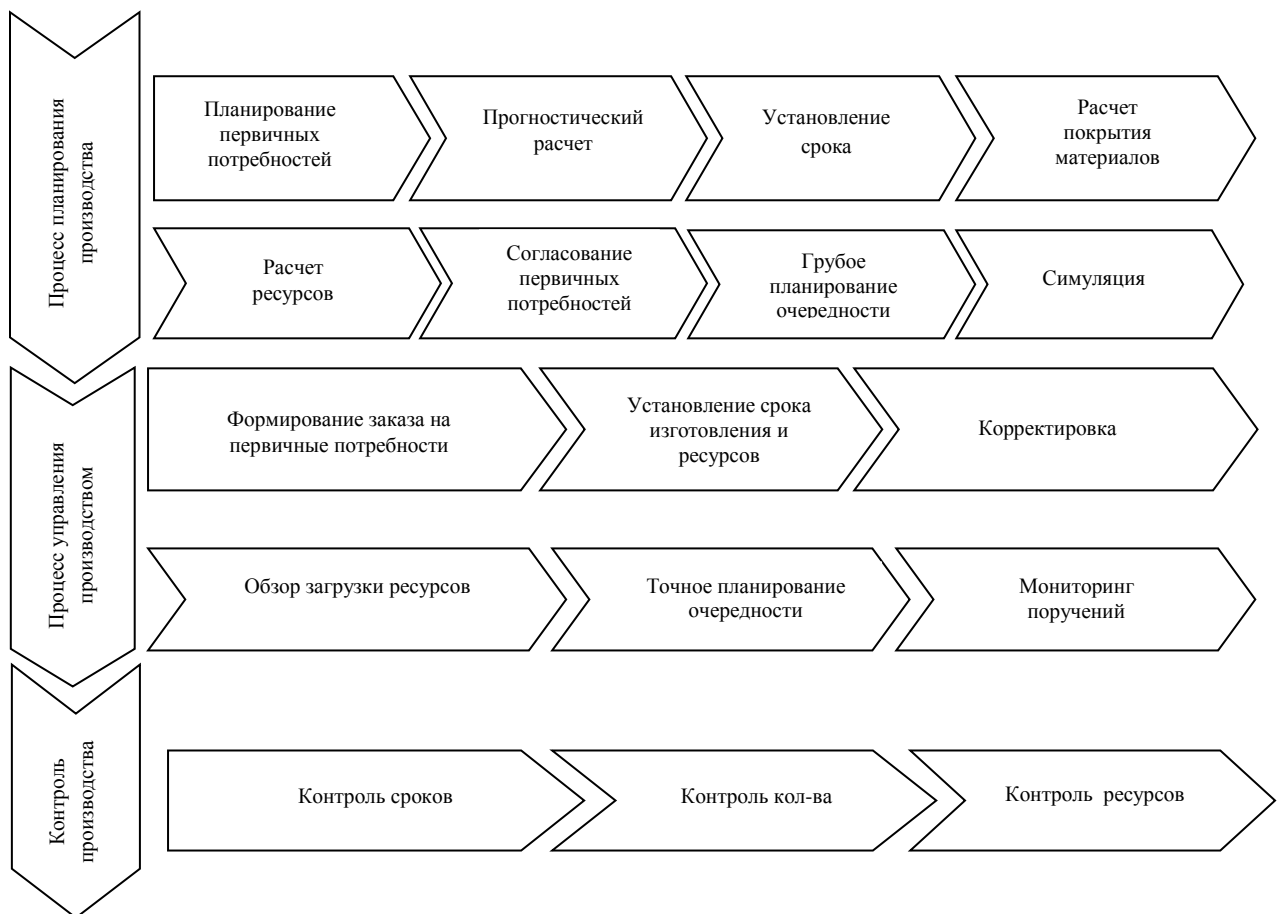


Рисунок 2.18 - Процесс планирования, управления и контроля производства [281]

Следующие шесть подпроцессов - формирование заказа на первичные потребности, установление срока изготовления и ресурсов, корректировка (определение сверхурочных часов, неполной занятости, количество рабочих смен и количество оборудования), обзор загрузки ресурсов, точное планирование очередности и мониторинг поручений относятся к управлению производством. Последний подпроцесс – мониторинг поручений, производит контроль статусов производственных поручений и информирует о том, запланированы ли они, согласованы, в разработке или завершены, а также выявляет отходы и бракованные детали.

Контроль производства включает в себя три подпроцесса – контроль сроков, количества и ресурсов. В рамках контроля сроков отображается степень

готовности продукции в определенные моменты времени. С помощью сопоставления фактического и запланированного количества контроль количества выявляет погрешности. Контроль ресурсов занимается наличием различных ресурсов. Подпроцессы следующего основного процесса физического производства охватывают изготовление, монтаж и меры по поддержанию в исправности.

Производственные процессы представляют собой бизнес-процессы с высокой степенью повторения [236]. Так же у них наблюдается более высокий уровень структурированности, так как они определяются четко установленным техническим строением и связанными с ним технологическими процессами [207]. Уровень автоматизации относительно высокий. Особо высокий уровень автоматизации имеет производственный процесс массового производства, поскольку в основном изготавливаются идентичные товары.

Под *процессами выполнения заказа* стоит понимать все без исключения взаимодействия компании с клиентом между поступлением заказа и поступлением платежа [255]. Процессы выполнения заказов охватывают два основных процесса: процесс урегулирования заказа и процесс выполнения заказа [281]. Основной процесс урегулирования заказа разделяется на шесть подпроцессов: запрос на заказ, урегулирование заказа, коммерческая проверка, техническая проверка, создание предложения и отслеживание предложения (рисунок 2.19).

Основной процесс выполнения заказа состоит из девяти следующих подпроцессов: регистрация клиентского заказа, распоряжение о внутренней обработке, планирование сроков, отслеживание сроков заказа, урегулирование выполнения заказа, создание клиентской информации, создание счета, отслеживание платежа и создание оценки. В первом подпроцессе клиентские заказы регистрируются в системе, а следующим шагом отдается распоряжение о внутренней обработке, которым информируются все задействованные области предприятия. В то время как планирование сроков проводит планирование

связанных с заказом сроков, отслеживание сроков заказа постоянно сверяет фактическую обработку заказа с запланированной. В рамках создания клиентской информации фиксируются все контакты с клиентом в течение прохождения заказов. Процесс выполнения заказа завершается созданием счета, отслеживанием платежа и созданием потребительской оценки. Основной интерес клиента заключается в получении заказанной продукции с ожидаемыми качествами в обещанный срок [281].



Рисунок 2.19 - Процесс выполнения заказа [281]

*Сервисные процессы* координируют все требования, связанные с клиентами. Их цель заключается в удовлетворении клиентов и усилении их привязанности к компании. В основном сервисные процессы можно разделить на предпродажное обслуживание, акт купли-продажи и послепродажное обслуживание [209]. Предпродажные процессы могут быть проведены до акта купли-продажи и нацелены на положительную стимуляцию решения о покупке, например, посредством мероприятий по информированию о товаре [224]. После того как клиент принял решение приобрести товар предприятия, следует акт купли-продажи. Здесь сервис предлагает решения различных проблем в точках стыка.

В рамках послепродажных процессов необходимо обеспечить доверие клиента. Они направлены на поддержку клиента при возникающих проблемах,

устранение неполадок и поломок продукции и обеспечение долгосрочного применения товара [255]. Таким образом, с одной стороны предлагаются услуги по поддержке клиента при использовании товара, например телефонная консультация, обучение, монтаж, ввод в эксплуатацию, уход и ремонт, с другой стороны, послепродажные процессы так же работают с клиентскими возражениями, которые необходимо отслеживать и по возможности разрешать в удовлетворительной для клиента форме.

Сервисные процессы – это бизнес процессы с высоким уровнем повторения [235]. В случае рекламаций так же могут встречаться повторяющиеся случаи, работа с которыми проводится по одной и той же схеме.

Существующие в промышленном холдинге бизнес-процессы можно разделить на несколько групп [271]. Литературные источники предлагают множество схематических категоризаций, чаще всего лишь частично применяемых предприятиями на практике. Основываясь на модели цепочки создания добавленной стоимости Портера, часто можно встретить деление на первичные и вторичные бизнес-процессы [237]. Первичные бизнес-процессы отличаются тем, что имеют непосредственное влияние на образование ценности в глазах клиента. Вторичными бизнес-процессами являются поддерживающие процессы, не образующие ценность напрямую или же не образующие ее вовсе [287].

Еще одно, более распространенное на практике предприятий, деление бизнес процессов на группы – это категоризация процессов на основные, поддерживающие и управленческие (таблица 2.7) [255].

В рамках основных процессов происходит непосредственно создание продукции или оказание услуги, а также подготовка товара к продаже. Рабочие процессы ориентируются на основную деятельность предприятия и имеют непосредственную связь с внешними клиентами. Они производят видимую выгоду для потребителя и имеют непосредственное влияние на образование ценности и удовлетворённость клиентов [213]. Основными процессами часто



считают процессы инновации, выполнения заказа, производства, логистики и сервисные процессы [276].

Таблица 2.7 - Типы бизнес-процессов [213]

Тип бизнес процесса	Основные задачи	Примеры
Основные процессы	Создание и продвижение товаров или услуг	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Процесс разработки</li> <li>▪ Процесс выполнения заказа</li> <li>▪ Процесс производства</li> <li>▪ Сервисный процесс</li> </ul>
Поддерживающие процессы	Создание общих условий для продуктивных и эффективных рабочих процессов посредством предоставления ресурсов	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Процесс управления персоналом</li> <li>▪ Процесс приобретения</li> <li>▪ Процесс управления информационными технологиями</li> <li>▪ Процесс управления знаниями</li> </ul>
Управленческие процессы	Обеспечение культуры предприятия, кратко-, средне- и долгосрочное планирование, управление и развитие предприятия	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Процесс планирования стратегии</li> <li>▪ Процесс создания бюджета</li> <li>▪ Процессы планирования и проведения (например, аудитов)</li> </ul>

Поддерживающими процессами считаются бизнес-процессы, создающие необходимые общие условия для беспрепятственного хода рабочих процессов посредством предоставления требующихся ресурсов [199, 213]. К примеру, поддерживающие процессы обеспечивают бесперебойное функционирование установок, оборудования и аппаратуры и их снабжение энергией. Благодаря этому сотрудники, ответственные за рабочие процессы могут свободно выполнять свои задачи [205]. Таким образом, они участвуют в производственном образовании ценности лишь косвенно и не имеют стратегического значения для предприятия. Они связаны с основными процессами отношениями клиентов и поставщиков и создают внутреннюю клиентскую выгоду, для внешних клиентов, однако не заметную. Поддерживающие процессы характеризуются стандартизированными и легко имитируемыми качествами. Благодаря возможности стандартизации их можно легко сравнить на уровне отдельных предприятий [230]. Типичными поддерживающими процессами являются процесс управления персоналом,

процесс управления информационными технологиями, процесс содержания в исправности и ремонта, а также процесс финансового менеджмента [287].

Управленческие процессы, часто называемые процессами менеджмента, создают структурные рамки для рабочих и поддерживающих процессов. Управленческие процессы объединяют кратко-, средне- и долгосрочное бизнес-планирование и повышение мотивации сотрудников. Как и поддерживающие процессы, они лишь косвенно связаны с повышением ценности на предприятии, однако не относятся ни к какому производственному ресурсу [213]. Они включают в себя как формализованные процессы на высшем уровне управления, так и не формализованные процессы решения проблем, проводимые без назначений и указаний вышестоящего уровня [205]. К ним относятся процесс планирования и реализации стратегии, процесс создания и контроля бюджета и т.д. [213].

Основная задача контроллинга бизнес-процессов заключается в достижении постоянного улучшения эффективности бизнес-процессов [186, 279]. Так же желательно создать прозрачность структуры и показателей процессов [255]. Существующие бизнес-процессы необходимо проверять в отношении их актуальности, функциональности и качества и постоянно улучшать эти факторы [199].

Система контроллинга, ориентированная на бизнес-процессы должна строиться на основе принципа координирования последовательности действий в рамках взаимосвязанной цепочки процессов.

Деятельность промышленного холдинга подразумевает под собой процесс, содержащий большое количество операций, которые приводят к непрерывным изменениям внутренней и внешней среды.

Во многих предприятиях еще существует функционально-ориентированная структура, при которой аспекты организационной структуры создают рамки процессов. Функционально-ориентированная структура означает, что компания структурирована по функциям и процессы состоят из функционально следующих

друг за другом действий. Организационная структура доминирует над организацией хода процессов, из-за чего оптимизируется эффективность функций, а не бизнес-процессов. Действует принцип иерархии, а при создании продуктов функциональная специализация, специализированная и ресурсная ответственности разделяются [190, 239, 253]. В зависимости от степени функциональной ориентированности, уровень реализации процессоориентированности предприятия варьируется. Принципиально можно выделить три процессо-ориентированных формы организации [271]:

- функциональная организация с ответственностью за процесс;
- матричная организация как дуальная структура;
- процессо-ориентированная организация.

В функциональной форме организации с ответственностью за процесс обычно остаются функции и отделы предприятия со своими обязательствами и полномочиями давать указания. Дополнительно, для значимых бизнес-процессов назначаются лица, ответственные за процесс, определяющие и реализующие цели бизнес-процессов, охватывающие несколько функций, отделов или локаций. Лица, ответственные за бизнес-процесс, выполняют по отношению к лицам, принимающим решения, консультационную функцию, без собственных полномочий на принятие решений. Таким образом, функциональная направленность принципиально сохраняется и процессо-ориентированный взгляд вводится в предприятие лишь постепенно [201, 255, 271].

В дуальной матричной организации функциональная и процессо-ориентированная формы организации существуют друг рядом с другом. Заданиями лица, ответственного за процессы, являются определение хода и целей процесса и их представление лицам, ответственным за функции и отделы. Также в его задания входят обеспечение удовлетворенности клиентов и принятие мер в этих целях. Таким образом, осуществляется управление бизнес-процессами, охватывающее несколько функций, в рамках которого профессиональные знания отдельных областей дополняются профессиональными знаниями, общими для

всех областей и обеспечивается целостный, клиентоориентированный взгляд на бизнес-процессы. Однако в области ответственностей и полномочий по принятию решений из-за матричной организации могут возникать конфликты [199, 271].

В случае процессо-ориентированного подхода организация целенаправленно ориентируется на бизнес-процессы. Здесь вся ответственность за бизнес-процесс лежит на одном лице, ответственном за процесс и принимающем решения о планировании, реализации и управлении [191, 255, 271]. Организация процесса включает в себя постоянное структурирование основных процессов с целью максимально продуктивного достижения результата процесса.

Из приведенных выше описаний процессо-ориентированных форм организации становится очевидным, что на пути к процессо-ориентированной организации, лица, ответственные за процесс, получают все больше обязательств и полномочий по определению структуры, управлению и оптимизации бизнес-процессов, за которые они несут ответственность. Так же участник процесса может принимать участие в координации и совершенствовании отдельных связанных друг с другом процессов [200, 254]. В случае если он используется в этих целях, количество его ответственностей за результат процесса повышается [230]. Он получит полномочия по решению вопросов финансовых ресурсов и персонала, а также поддержку лица, ответственного за процесс в его деятельности.

Обязательства за процесс письменно фиксируются в описаниях процесса. Только при однозначной трактовке бизнес-процессов возможна прозрачность точек пересечения, затрат и выхода результата процессов, их целей и соответствующих обязательств [271]. Направляющие меры и меры по оптимизации могут быть целенаправленно реализованы только в том случае, если имеются достаточные знания о структуре и ходе процесса [199]. При наличии в компании сертификации ISO 9001:2008 или исчерпывающей системы управления качеством, как правило, у него так же имеются указания по процедурам и работам, а также документация в виде описания бизнес-процессов. Тем не менее,

в некоторых холдингах описанные процессы представляют собой лишь идеализированное изображение, в действительности же не реализуются участниками. Зачастую лица, ответственные за процесс, не сами составляют описание процесса, а передают эту задачу лицам, назначенным ответственными за управление качеством [252]. Постоянное описание бизнес-процессов и высокая процессоориентированность положительно влияют на измеримость процесса.

И все же мышление в форме процессов все еще представляет собой относительно новую рабочую сферу на многих предприятиях. Часто не хватает необходимых сотрудников и способностей для продвижения процессоориентированности во всей компании. Поэтому, за исключением самого производства и логистики, которые создаются все более процессоориентированными, в основном все еще преобладает функциональная ориентированность [259].

Целью процессо-ориентированной организации является преодоление координационных и мотивационных проблем, выходящих за рамки определенных функций, вызванных тем, что зачастую процессы не могут создаваться, контролироваться и улучшаться целостно. С помощью снижения конкуренции между подразделениями холдинга, процессоориентированность должна способствовать смягчению сложностей в согласовании, дисфункций, минимизации потери информации, устранению двойной работы и проблем управления, вызванных функциональным и иерархическим разложением основных процессов.

Высокая дифференциация и растущая сложность деятельности, а так же необходимость поддержания конкурентоспособности во внешней среде вызывает необходимость наличия постоянно действующей системы финансового контроллинга бизнес-процессов, интегрирующей в информационно-аналитической базе массивы информации с целью мониторинга эффективности взаимодействия всех процессов сложноинтегрированной холдинговой структуры.

## **ГЛАВА III. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЛИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ПРОМЫШЛЕННЫХ ХОЛДИНГОВ**

### **3.1. Методология формирования комплексной интеграционно-ориентированной модели финансового контроллинга бизнес-процессов в промышленных холдингах**

Вопрос формирования комплексной системы финансового контроллинга бизнес-процессов промышленных холдингов является сложным и многогранным. Нами проанализирован широкий диапазон концепций контроллинга, исследовано его значение на современном этапе экономического развития и место в процессе жизнедеятельности сложноинтегрированных промышленных холдингов.

Для целей формирования новой концепции контроллинга, отвечающей вызовам современного этапа промышленного развития, разработана концептуально-логическая схема процесса, заключающаяся в последовательности процедур (рисунок 3.1):

- определение последовательности задач этапов эволюционного развития контроллинга промышленных структур, связанных с регистрацией контрольной информации, использования управленческого и производственного учета, калькулирования себестоимости продукции по переменным затратам, ключевых показателей результативности, методик анализа по бизнес-процессам, стратегического контроля, систем раннего обнаружения и предупреждения, адаптации к постоянным изменениям;
- систематизация и развитие теории контроллинга бизнес-процессов в промышленных холдингах посредством выделения фундаментальных принципов интеграционных процессов в промышленности и историко-логических этапов становления контроллинга;



Рисунок 3.1 – Логическая схема процесса формирования концепции  
 Источник: составлено автором

- разработка концепции финансового контроллинга «гибкого реагирования», предусматривающей основные тенденции развития и трендовые потребности промышленных холдингов;
- развитие методологии финансового контроллинга бизнес-процессов промышленных холдингов посредством разработки методического инструментария и информационно-аналитического обеспечения системы финансового контроллинга, методики построения процессно-ориентированного управленческого учета, методики формирования систем показателей мониторинга бизнес-процессов в соответствии типизацией по характеристикам комплексности и динамики;
- разработка методических рекомендаций по системной увязке элементов в процессе внедрения в промышленных холдингах.

При этом мы опираемся на понимание концепции контроллинга как совокупности суждений о его функциональном назначении в процессе информационной поддержки в виде анализа вероятных сценариев развития событий во внешней и внутренней среде промышленных холдингов, разработки рекомендаций для их предотвращения или усиления путем выявления причинно-следственных связей, мониторинга эффективности взаимодействия цепочек взаимосвязанных бизнес-процессов, своевременного предотвращения ситуационным реагированием сигналов высокорисковых ситуаций, а также обеспечения базового финансового равновесия для выживаемости предприятий в процессе движения к намеченной стратегической цели. Благодаря экономическому обоснованию и представлению информации о новых возможностях, предлагаемых мероприятиях, понесенных потерях или упущенных выгодах в денежных единицах измерения, данный процесс получает объективную основу и позволяет формировать систему финансового контроллинга бизнес-процессов промышленных холдингов, связывая воедино учет, мониторинг, анализ и контроль, оперируя показателями, оперативно рассчитываемыми на базе



накопленных данных интегрированной информационной системы, позволяя обозначить данную концепцию контроллинга, как «концепцию гибкого реагирования». Формирование системы финансового контроллинга бизнес-процессов в рамках данной концепции позволит принимать адекватные управленческие решения в соответствии со стратегической траекторией развития холдинга.

Новая концепция финансового контроллинга бизнес-процессов должна быть основана на построении комплексной интеграционно-ориентированной модели стратегического, ориентированного на относительно долгосрочные перспективы и оперативного, нацеленного на краткосрочный результат финансового контроллинга.

В отечественной науке и практике данные виды контроллинга чаще всего рассматриваются изолированно, что затрудняет комплексную оценку деятельности предприятия и не позволяет быстро реагировать на ситуативные колебания внешней экономической среды, ориентируясь на стратегически определенные границы движения по выбранной траектории.

На наш взгляд система оперативного финансового контроллинга бизнес-процессов в промышленных холдингах должна формироваться на основе информационных потоков интегрированной модели целевого процессного бюджетирования, что в свою очередь является базой для реализации функций стратегического финансового контроллинга бизнес-процессов. Методологические основы формирования комплексной интеграционно-ориентированной модели финансового контроллинга бизнес-процессов в разрезе оперативных и стратегических задач представлена на рисунке 3.2. В основе формирования системы финансового контроллинга бизнес-процессов лежит диагностика ключевых систем, обеспечивающих стратегическое развитие промышленного холдинга, которые входят в область стратегического финансового контроллинга: миссия и видение, стратегия, архитектура холдинга, процессы управления, организационная структура и корпоративная культура.

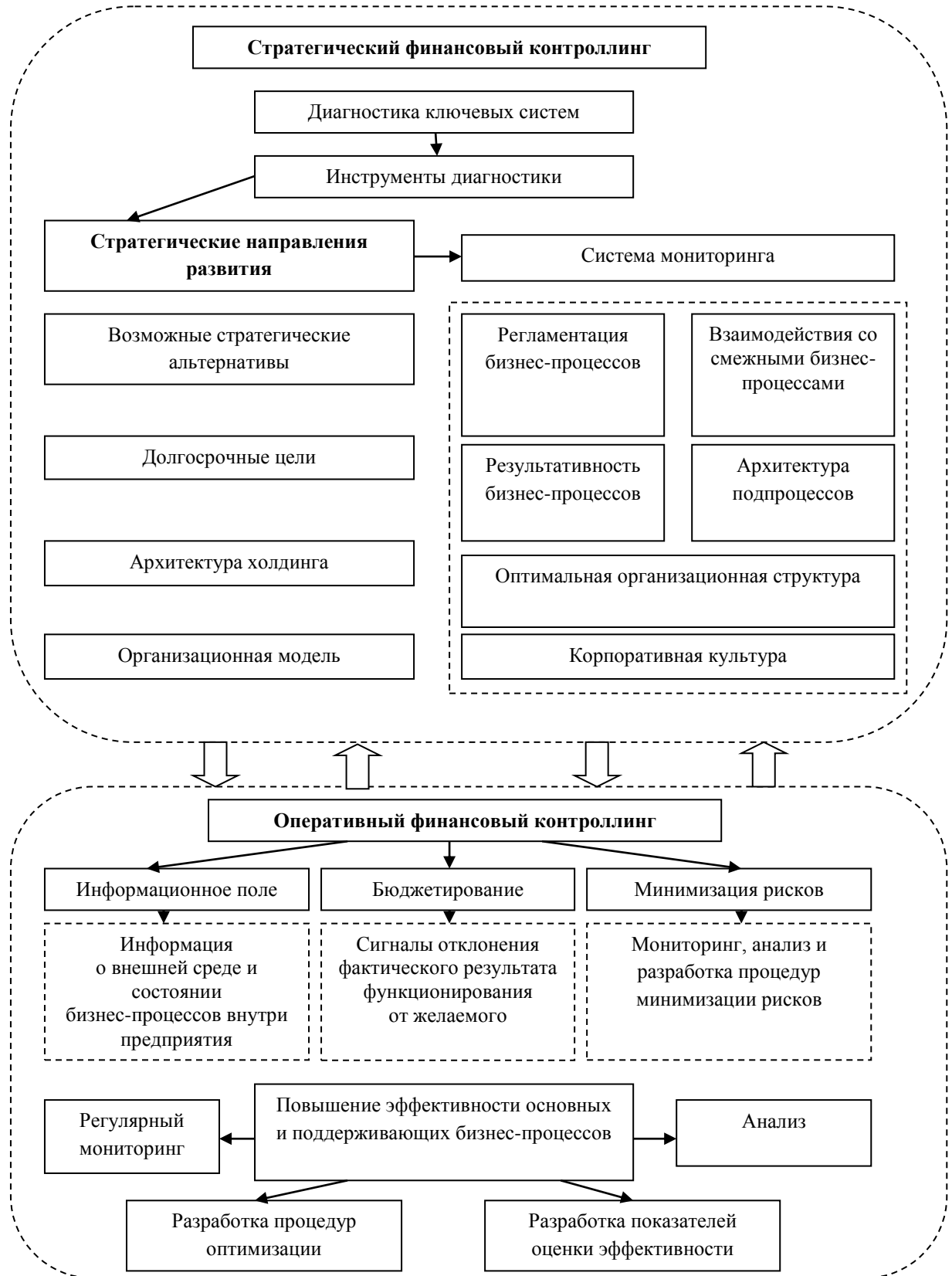


Рисунок 3.2 - Методологические основы формирования комплексной модели финансового контроллинга бизнес-процессов

Источник: составлено автором

Диагностика строится на соответствующих инструментах, основными из которых являются интервьюирование ключевых руководителей бизнес-единиц холдинговой структуры, выборочное анкетирование сотрудников, анализ и сопоставление информации об основных конкурентах в соответствующих отраслях.

Для проведения данной диагностики разрабатываются соответствующие анкеты и опросники, проводится анализ эффективности деятельности компаний-аналогов, анализируются процедуры описания бизнес-процессов. Выявленные в процессе анализа результатов диагностики недостатки в будущем могут привести к реализации ряда существенных рисков, способных снизить конкурентоспособность, поэтому по результатам диагностики разрабатывается отчет с диагностическими выводами и предварительными рекомендациями по совершенствованию систем и инструментов управления и минимизации выявленных рисков.

Ключевыми группами влияния (акционерами), которые позволяют определить степень свободы холдинга по выбору своего стратегического направления развития, согласовывается стратегическое видение развития холдинга, описывающее позиционирование, долгосрочные цели, их целевые значения и инструменты их достижения и разрабатывается система мониторинга движения бизнес-единиц холдинга по намеченной траектории.

При формулировании стратегии учитываются существующие бизнес-процессы, их слабые и сильные стороны, возможности и ограничения, закладываются возможные стратегические альтернативы для ситуативного реагирования на сигналы изменения внешней среды в случае возникновения необходимости изменения траектории движения или, даже кардинальной его смены, определяются долгосрочные цели и план действий по их достижению, разрабатывается целевая бизнес-модель холдинга.

Кроме того, анализируются факторы, влияющие на выбор архитектуры холдинга и степень вмешательства управляющей компании или корпоративного

центра. По результатам анализа с учетом всех факторов рекомендуется наиболее оптимальная с точки зрения построения системы стратегического финансового контроллинга модель холдинга.

В зависимости от выбранной организационной модели каждая бизнес-единица несет определенную ответственность за достижение того или иного финансового показателя в определенный временной интервал. Степень самостоятельности бизнес-единиц так же определяется набором прав и обязанностей самостоятельно принимать решения, действуя в интересах всего холдинга. При этом, чем большей самостоятельностью в своей деятельности владеет бизнес-единица, тем ощутимее необходимость согласования в действиях между корпоративным центром и руководством бизнес-единиц при целеполагании и стратегическом руководстве холдингом.

Проводится анализ управленческих бизнес-процессов, разрабатываются рекомендации по повышению их эффективности.

В рамках построения системы мониторинга задаются параметры регламентации бизнес-процессов, их результативности, взаимодействия со смежными бизнес-процессами и архитектуры подпроцессов.

Анализируется существующая и разрабатываются рекомендации по созданию оптимальной организационной структуры в зависимости от типа холдинга и с учетом выстроенных управленческих процессов, выбранной стратегической траектории развития и роли корпоративного центра. Необходимо, чтобы организационная структура была выстроена четко и наглядно, чтобы исключить спорные вопросы относительно подчинения бизнес-процессов тому или иному руководителю данного направления.

В новой концепции финансового контроллинга, когда система бизнес-процессов, проходящая через различные бизнес-единицы холдинга рассматривается как живой организм, со сложившимися формами взаимодействия формализованными и неформальными информационными потоками, важно создавать, осуществлять мониторинг и поддерживать корпоративную культуру,

предоставляющую пространство для выбора наиболее оптимальных решений благодаря философии контроллинга, фокусирующейся на анализе больших данных в едином для всех без исключения структурных единиц холдинга в информационно-аналитическом пространстве.

Таким образом, организационные аспекты диагностики единой идеологии холдинга, стратегических целей деятельности его бизнес-единиц, система взаимодействия бизнес-единиц и управляющей компании, распределение ответственности, ресурсов и полномочий в рамках организационной структуры, система бизнес-процессов, обеспечивающих эффективное управление и корпоративная культура, основанная на новой философии контроллинга в совокупности составляют организационный механизм стратегического финансового контроллинга бизнес-процессов промышленных холдингов в условиях динамичных изменений экономических систем.

Система финансового контроллинга бизнес-процессов в промышленных холдингах должна осуществлять аналитическую поддержку, мониторинг и контроль эффективности как стратегических, так и оперативных процессов.

Основой формирования системы оперативного финансового контроллинга являются информационное поле, аккумулирующее в себе информацию как внешней среды: о сложившейся ситуации на рынке, поведении ключевых предприятий отрасли, ценовых изменениях, так и состоянии бизнес-процессов внутри предприятия, интенсивности протекания коммуникационных потоков, обмене знаниями, опытом. Информационные потоки о реакциях бизнес-единиц холдинга на внутренние и внешние воздействия являются в свою очередь информационной базой бюджетирования, которое содержит сигналы отклонения фактического результата функционирования от желаемого, формируя замкнутые контуры саморегуляции и в оперативном режиме учитывающее высокую степень неопределенности формата движения по стратегической траектории развития.

Одним из важных составляющих системы оперативного финансового контроллинга бизнес-процессов является мониторинг, анализ и разработка

процедур минимизации рисков, которая выступает одним из инструментов контроля, прогнозирования и моделирования, дополняя бюджетирование эффективным аналитически-контрольным инструментарием.

Ключевым звеном системы оперативного финансового контроллинга бизнес-процессов является постоянный фокус на повышении эффективности основных и поддерживающих бизнес-процессов, проходящих через различные бизнес-единицы холдинга. Для этого по результатам мониторинга и анализа разрабатываются процедуры оптимизации, предполагающие минимизацию стоимости используемых ресурсов с достижением максимально возможного результата, достигнутого при распределении, использовании и трансформации ресурсов для достижения целей предприятий холдинга. Схема процесса разработки и функционирования финансового контроллинга бизнес-процессов представлена на рисунке 3.3.

На подготовительном этапе должен быть проведен анализ описания и регламентации всех бизнес-процессов холдинга, функций подразделений, которые затрагивают каждый бизнес-процесс, организационной и финансовой структуры. Все бизнес-процессы должны быть детально описаны и регламентированы.

При этом управленческие процессы следует рассматривать в системе стратегического контроллинга, основные и поддерживающие – оперативного, так как требуют более частого интервала мониторинга и корректировки. Однако процесс «управление финансами» включает в себя как стратегическую, так и оперативную часть, являясь связующим звеном всей системы финансового контроллинга. Например, планирование и привлечение долгосрочного финансирования является одним из подпроцессов процесса управления долгосрочной ликвидностью и должна быть регламентирована в его рамках, в том числе должен быть определен единый выделенный владелец процесса (финансовый директор), полностью обеспечивающий планирование и управление долгосрочной ликвидностью, определены формы и регулярность отчетов, порядок

их рассмотрения, порядок мониторинга и контроля и пр. Результатом процесса является долгосрочный план финансирования, включающий в себя планируемые потребности, источники и объемы их финансирования.



Рисунок 3.3 - Схема процесса разработки и функционирования финансового контроллинга бизнес-процессов [40]

При этом все подразделения компании должны быть вовлечены в процесс в рамках определения долгосрочных потребностей в финансировании, акционерами должны определяться основные приоритеты финансовой политики компании и утверждаться долгосрочные планы привлечения финансирования в рамках

утверждения долгосрочного финансового плана компании.

А деятельность по проведению платежей является одним из подпроцессов процесса «текущей ликвидности и казначейских операций» и должна быть регламентирована в его рамках, в том числе должен быть определен единый выделенный владелец процесса (финансовый директор), полностью определено распределение ответственности за проверку, авторизацию и проведение платежей, задан порядок мониторинга и контроля за процессом и пр. Результатом деятельности является осуществление проверенных и авторизованных платежей в срок и в полном объеме, а все шаги процесса должны осуществляться в одном казначейском структурном подразделении (Приложение 2).

Описание бизнес-процессов позволяет задать модель ответственности, а точно определенные критерии оценки целенаправленно повышать эффективность. Это требует разработки соответствующих показателей оценки эффективности, для обеспечения соответствующей обратной связи на этапах достижения поставленных целей.

Основанием формирования и функционирования системы финансового контроллинга бизнес-процессов промышленных холдингов в рамках заданной концепции является совокупность таких элементов, как: цели, задачи, научные подходы, методический инструментарий и принципы, объединенные едиными методическими основами и правилами применения (рисунок 3.4).

Основной целью системы финансового контроллинга бизнес-процессов промышленных холдингов является информационно-аналитическая поддержка развития холдинга на стратегическом уровне и мониторинг финансового равновесия, минимизация рисков и контроль эффективности бизнес-процессов на оперативном уровне.

Для достижения заданной цели система финансового контроллинга бизнес-процессов должна решать следующие задачи:





Рисунок 3.4 - Организационно-экономические основы системы финансового контроллинга бизнес-процессов

Источник: составлено автором

- разработка архитектуры и поддержка информационно-аналитической системы сбора и обработки информации, необходимой на разных уровнях;
- осуществление координации информационных потоков с

- организационными потребностями холдинга;
- мониторинг стратегии достижения целей;
- разработка системы стратегических и оперативных (тактических) целевых сбалансированных показателей;
- поиск слабых и минимизация ситуативных рисков;
- мониторинг плановых (нормативных) и фактических результатов;
- анализ и обоснование альтернативных вариантов достижения поставленных целей;
- координация деятельности структурных подразделений и др.

Результаты анализа и обобщения теории и практики контроллинга позволили сформировать концепцию финансового контроллинга применительно к специфике промышленных холдингов (рисунок 3.5).

Наиболее эффективные, на наш взгляд, научные подходы, необходимые для формирования и функционирования системы финансового контроллинга бизнес-процессов промышленных холдингов в рамках концепции гибкого реагирования составляют научный базис системы при необходимости ее развития и адаптации к условиям конкретной холдинговой структуры. Концепция гибкого реагирования должна опираться на системный, комплексный, интеграционный, процессный и ситуационный (поведенческий) подходы к управлению промышленным холдингом, которые в совокупности составляют теоретико-методологический базис системы финансового контроллинга бизнес-процессов [99].

При системном подходе промышленный холдинг рассматривается как единая система с обратными связями между бизнес-единицами и внешними воздействиями. Главная задача системного подхода состоит в объединении элементов за счет их структурирования, определения единого стратегического коридора развития, выбора вариантов решений с точки зрения системного анализа.

Комплексный подход является логическим продолжением системного и предполагает особую форму конкретизации системности на основе междисциплинарной интеграции.

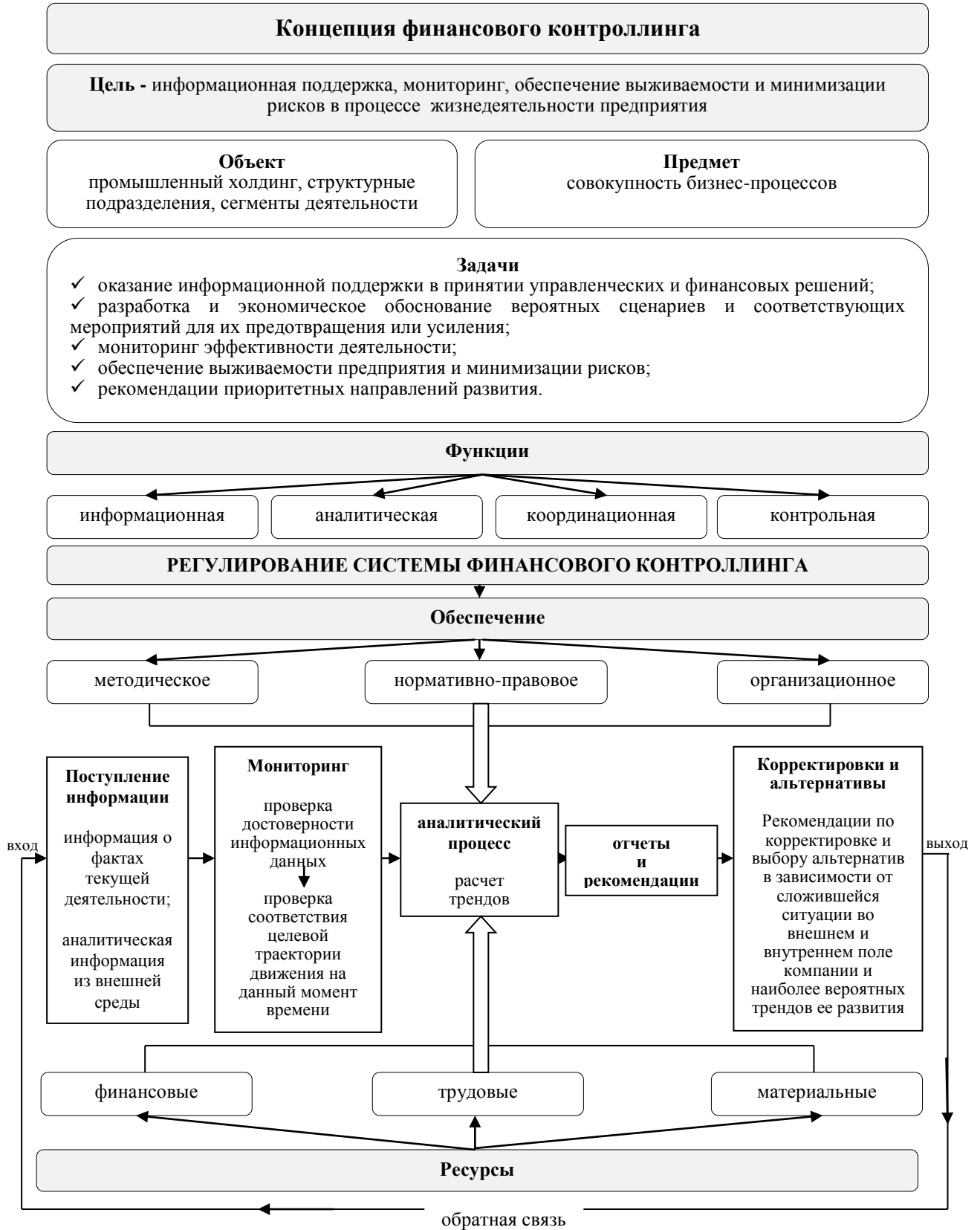


Рисунок 3.5 – Концепция финансового контроллинга

Источник: составлено автором

Интеграционный подход решает задачу повышения эффективности взаимосвязанных цепочек бизнес-процессов, а так же интеграции, как по вертикали, так и по горизонтали бизнес-единиц холдинга в процессе решения стратегических и оперативных задач финансово-производственной деятельности.

Процессный подход к управлению предприятием ориентируется на конечный результат - увеличение стоимости бизнеса через выстраивание горизонтальных связей в вертикальной структуре управления холдингом.

Ситуационный или поведенческий подход исходит из того, что, поведенческие проявления менеджмента предприятий, как реакция на различные ситуативные факторы, определяют в конечном счете эффективность деятельности предприятия и концентрируются на поведенческой гибкости менеджмента особенно в ситуациях высокой степени неопределенности и потенциального риска, что становится наиболее актуальным при формировании системы финансового контроллинга в рамках концепции гибкого реагирования.

Эффективная реализация данной системы невозможна без организационно-методических принципов, поддерживающих функционирование и обеспечивающих постоянное совершенствование взаимодействия всех ее элементов, основными из которых являются:

- целевая направленность на стратегию предприятия;
- многофункциональность элементов системы;
- количественные стандарты как главный ориентир;
- экономичность;
- вариативность аналитических сценариев;
- простота построения связей в системе;
- ситуативное реагирование при непрерывном мониторинге;
- фокус внимания на бизнес-процессах.

Кроме того, одними из основных элементов данной системы на наш взгляд, являются:

*Система Сбалансированных Показателей/The Balanced Scorecard (ССП/BSC)*

позволяет оцифровывать стратегические цели в оперативном плане деятельности подразделений и оценивать результаты деятельности сотрудников с помощью показателей эффективности/Key Performance Indicator (KPI). KPI позволяют получать достоверную, оперативную, актуальную, непротиворечивую информацию о текущей деятельности всей холдинговой структуры, позволяющую оценить меру приближения к выполнению стратегии компании.

*Система оценки рисков и ситуативного реагирования*, которая заключается в регулярном мониторинге, анализе и разработке процедур минимизации рисков. Смысл данной системы заключается в соединении аналитической обработки внутренних и внешних информационных потоков, корректировки и расчета альтернативных вариантов в единый процесс, осуществления регулярного мониторинга, обеспечении непрерывности этого процесса и применении его результатов в случае необходимости экстренного ситуативного реагирования.

*Информационно-аналитическая система*, позволяющая формировать многослойные структуры хранения информации, с возможностью аналитической обработки по информационным запросам в режиме реального времени запрашиваемых данных, интегрирующаяся с любой учетной системой. Формирование гибких адаптивных систем на производственных предприятиях значительно сокращает издержки и изменяет привычное поведение во внешней среде, которая становится глобальной электронной средой, базирующейся на горизонтальных связях, с преобладанием знаний, информации и отношений как основных элементов производительных сил и обеспечивающих мгновенную реакцию на спрос и предложение.

Данная система предполагает, что решения большинства задач финансового контроллинга должны быть автоматизированы через создание поддерживающей информационно-аналитической инфраструктуры, объединяющей движущие силы бизнеса - людей, знания и интерфейсы, связывая различные бизнес-единицы воедино, учитывая возможность качественных и количественных изменений как в свойствах самой системы и ее составных элементов, так и в системе бизнес-

процессов, объединяя оперативные системы и стратегические подходы на долгосрочной и одновременно гибкой информационно-технологической основе, что позволяет существенно повышать эффективность.

При этом независимо от степени дифференциации и стандартизации ключевых аспектов оперативного и стратегического финансового контроллинга, использование единых стандартов управленческого учета материнской и дочерними компаниями в значительной мере способствует упрощению и упорядочению задач финансового контроллинга бизнес-процессов промышленных холдингов, а единая координация бизнес-процессов улучшает время, стоимость и качество функционирования всех бизнес-единиц.

Таким образом, система оперативного финансового контроллинга интегрируется с системой стратегического финансового контроллинга, обеспечивая оперативный мониторинг событий внешней среды, в том числе действий конкурентов и наиболее перспективных предприятий отрасли, что создает дополнительные возможности экономического роста благодаря использованию бенчмаркинга, поддерживается регулярная система анализа и разработки процедур минимизации рисков и постоянно повышается эффективность основных и поддерживающих бизнес-процессов промышленного холдинга на основе инструментов целевого и процессного бюджетирования.

Комплексная интеграционно-ориентированная модель финансового контроллинга бизнес-процессов основана на построении комплексной модели, включающей процесс оперативного и стратегического контроллинга, что на наш взгляд представляется принципиально важным т.к. позволяет, с одной стороны, рекомендовать соответствующие инструменты для каждого из уровней, с другой, осуществлять комплексную информационно-аналитическую поддержку процесса развития всех структурных единиц промышленных холдингов, объединяя их единой стратегической траекторией (рисунок 3.6).

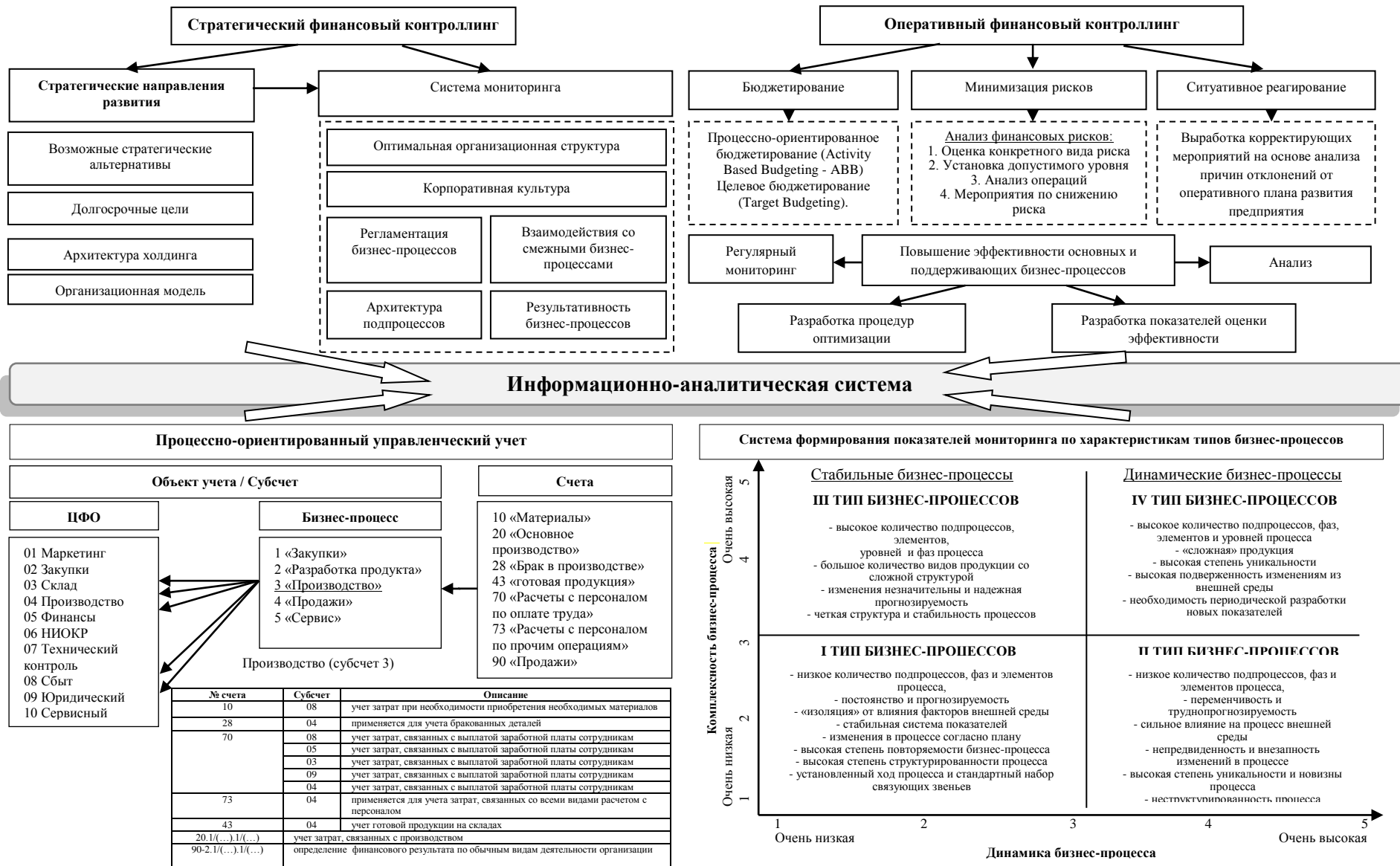


Рисунок 3.6 – Комплексная интеграционно-ориентированная модель финансового контроллинга бизнес-процессов в промышленных холдингах

Получению же наибольшего положительного эффекта может способствовать использование систем аналитики больших данных (Big Data Analytics). Таким образом, данная концепция, фокусирующаяся на бизнес-процессах, обеспечивающая вариативность аналитических сценариев и ситуативное реагирование на внезапные изменения внешней среды при непрерывном мониторинге и накоплении массивов данных в самообучающейся информационной базе данных, отражает системный подход к рассмотрению финансового контроллинга бизнес-процессов промышленных холдингов, а также позволяет гибко реагировать на изменения внешней среды, провоцируя внутренние процессы саморазвития структурных единиц холдинга.

Система финансового контроллинга бизнес-процессов, формируемая на базе информационно-аналитической системы, должна основываться на стратегических картах бизнес-процессов, комплексно охватывающих деятельность холдинга и его структурных подразделений. Важнейшей составляющей организационного механизма мониторинга эффективности бизнес-процессов, проходящих через множество бизнес-единиц в холдинговой структуре, являются информационные потоки системы финансового контроллинга.

В целях определения порядка взаимодействия системы бизнес-процессов холдинговой структуры, а также ее функционирования при движении по выбранной стратегической траектории, целесообразно обеспечить процедуру регламентации и разработки стандартов, обеспечивающих настройку информационно-аналитической системы в соответствии с целями и задачами системы финансового контроллинга.

Разработка организационных аспектов системы финансового контроллинга не ограничивается построением регламентированной модели бизнес-процессов, она подразумевает так же комплекс диагностических мероприятий, реализуемых в интерактивных процедурах построения сценариев, рекомендаций вариантов операционных и стратегических решений в различных аспектах деятельности холдингов. При этом качество оценок внутреннего потенциала предприятия напрямую зависит от адекватного представления информационно-аналитических



сценариев и внутрикорпоративных изменений. С помощью информационно-аналитической системы реализуется комплексный механизм финансового контроллинга бизнес-процессов.

Таким образом, комплексная система финансового контроллинга бизнес-процессов направлена на решение задач в области мониторинга и моделирования экстренных непредвиденных ситуаций и разработку сценариев ситуативного реагирования с расчетом возможных как негативных, так и позитивных последствий управленческого поведения.

Система финансового контроллинга бизнес-процессов позволяет так же увязать показатели эффективности конкретных бизнес-процессов с показателями эффективности холдинга в целом и присвоить им приоритеты в соответствии со степенью значимости в процессе достижения стратегических целей. Таким образом, головная компания может эффективно управлять своими ресурсами, исходя из оцифрованной стратегии, обеспечивая качественную взаимосвязь между приоритетами, задачами и действиями. Таким образом, комплексная система финансового контроллинга бизнес-процессов в рамках концепции гибкого реагирования является важнейшим инструментом повышения эффективности работы промышленных холдингов с разветвленной и многосоставной структурой. Именно благодаря грамотно выстроенной системе финансового контроллинга появляется возможность осуществлять мониторинг и контроль всех бизнес-процессов структуры в режиме реального времени. Кроме того контроллинг обеспечивает взаимосвязь стратегии развития компании с оперативным функционированием и контролем операционных бизнес-процессов. Департамент контроллинга играет важную роль в решении оперативных задач и достижении стратегических целей холдинга.

### **3.2. Разработка учетно-аналитического инструментария стратегического финансового контроллинга бизнес-процессов в холдинговых структурах**

В условиях современного развития экономической среды применение традиционной системы стратегического контроллинга, ориентированной на контрольно-аналитические процедуры управленческих функций, уже не способно обеспечить систематизацию информации о ключевых факторах и ключевых показателях стратегического развития предприятия, так как требует значительных временных затрат и глобальной системы стратегического информационного обеспечения.

Современная концепция стратегического контроллинга предполагает переосмысление целевого предназначения инструментов и процедур для, с одной стороны, более тесной координации деятельности структурных единиц холдинга, с другой, повышения их гибкости и мобильности. Следовательно, фундаментом разработки организационных аспектов стратегического финансового контроллинга должна выступать достоверная информация, позволяющая координировать взаимодействие иерархии межфункциональных бизнес-процессов, возглавляемых их руководителями или координаторами («владельцами» процессов) и устанавливать связь между индивидуальными работами, подразделениями, холдингом в целом и структурными единицами холдинга для максимизации акционерной стоимости.

Разработку системы стратегического финансового контроллинга бизнес-процессов в холдинговых структурах необходимо начинать с диагностики ключевых систем, обеспечивающих стратегическое развитие промышленного холдинга (таблица 3.1):

- миссия и видение - сформулированная акционерами идеология компании, ее базовые ценности, основное предназначение и цели ее деятельности;

Таблица 3.1 - Диагностика ключевых систем

Системы	Определение	Инструменты анализа
I. Миссия и видение компании	Сформулированная акционерами идеология компании, ее базовые ценности и основное предназначение и цели ее деятельности	Проведение интервью с акционерами компании
II. Стратегия компании	Документ, описывающий целевую бизнес-модель (включая продуктовую, географическую, финансовую, организационную и прочие составляющие) и подробный план ее достижения	Проведение интервью с акционерами и высшим руководством компании
III. Архитектура холдинга	Система взаимодействия бизнес-единиц и управляющей компании, включая распределение ответственности и полномочий между ними и структуру соподчиненности	Проведение интервью и анкетирования; описание и анализ бизнес-процессов компании, анализ деятельности компаний-конкурентов
IV. Процессы управления	Набор бизнес-процессов и инструментов, обеспечивающий эффективное управление деятельностью компании	Проведение интервью и анкетирования; описание и анализ бизнес-процессов компании; изучение внутренних документов компании; анализ деятельности компаний-конкурентов
V. Организационная структура	Структура организации персонала компании, в том числе с точки зрения распределения ответственности, ресурсов и полномочий	Проведение интервью и анкетирования; описание и анализ бизнес-процессов компании; изучение внутренних документов компании; анализ деятельности компаний-конкурентов
VI. Корпоративная культура	Исторически сложившаяся неформальная практика взаимодействия между сотрудниками и структурными подразделениями компании в рамках системы управления	Проведение анкетирования среди руководителей компании

Источник: составлено автором

– стратегия - документ, описывающий целевую бизнес-модель (включая продуктовую, географическую, финансовую, организационную и прочие составляющие) и подробный план ее достижения;

– архитектура холдинга - система взаимодействия бизнес-единиц и

управляющей компании, включая распределение ответственности и полномочий между ними и структуру соподчиненности;

– процессы управления - набор бизнес-процессов и инструментов, обеспечивающий эффективное управление деятельностью компании;

– организационная структура - структура организации персонала компании, в том числе с точки зрения распределения ответственности, ресурсов и полномочий;

– корпоративная культура - исторически сложившаяся формализованная или неформальная практика взаимодействия между сотрудниками и структурными подразделениями компании в рамках системы управления.

Диагностика строится на системе интервью с руководителями, анкетировании сотрудников и экспресс-анализе конкурентов (таблица 3.2).

Таблица 3.2 - Инструменты диагностики

Инструмент диагностики	Преимущества	Ограничения
Проведение интервью	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Проведение интервью позволяет выявить основные проблемные зоны в короткие сроки.</li> <li>▪ Сопоставление данных, полученных в ходе ряда интервью, позволяет выявить «скрытые» проблемные зоны.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Существенные риски недостоверности полученной информации.</li> </ul>
Проведение анкетирования	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Анкетирование позволяет быстро проводить комплексную диагностику.</li> <li>▪ Консолидация и анализ анкет позволяет статистически оценить значимость тех или иных проблемных зон.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Существуют риски недобросовестного заполнения анкет (снижение достоверности данных).</li> <li>▪ На структуру и содержание анкеты влияет субъективный фактор разработчиков.</li> </ul>
Анализ конкурентов	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Анализ конкурентов позволяет быстро дать оценку успешности компании.</li> <li>▪ При сопоставлении компании с конкурентами можно выделить проблемные зоны, которые не могут быть выявлены «изнутри» компании</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Анализ конкурентов проводится на основе данных, получаемых из открытых источников информации, которые могут быть не вполне достоверными и/или оперативными.</li> </ul>

Источник: составлено автором

Последовательность разработки и проведения диагностики ключевых систем,

обеспечивающих стратегическое развитие промышленного холдинга, состоит из 5 основных этапов (рисунок 3.7):

#### Основные шаги диагностики



#### Ключевые результаты

- Формирование базовых гипотез по проблемным областям существующей системы управления для их дальнейшего анализа;
- Выбор зон для диагностики;
- Разработка первичного дерева гипотез.
- Проверка дерева гипотез;
- Выявление противоречий в мнениях менеджеров разного уровня;
- Формирование новых гипотез на основе анализа результатов анкетирования;
- Корректировка гипотез.
- Сравнительная оценка результативности существующей системы управления бизнесом;
- Формирование гипотез на основании оценки.
- Формирование окончательной карты проблемных зон компании.
- Структурирование проблемных областей существующих систем управления и формирование предварительных рекомендаций по совершенствованию систем.

Рисунок 3.7 - Этапы диагностики

Источник: составлено автором

1) На первом этапе происходит разработка опросника и первичная диагностика основных проблемных зон на основе опроса акционеров и высшего руководства компании, в результате которого происходит формирование базовых гипотез по проблемным областям холдинговой структуры для их дальнейшего анализа; выбор зон для более глубокой диагностики и разработка первичного дерева гипотез.

2) Разработка анкет и проведение анкетирования среди руководителей компании. В результате проверяется дерево гипотез первого этапа, выявляются противоречия во мнениях акционеров и высшего уровня руководителей с мнениями руководителей других уровней управленческой иерархии. На

основании анализа полученных результатов производится корректировка дерева гипотез и при необходимости формируются новые гипотезы.

3) Анализ эффективности деятельности компаний-аналогов, в результате которого проясняется место компании в сложившейся конкурентной среде, проводится сравнительная оценка результативности, формирование гипотез на основании данной оценки.

4) Проведение интервью с ключевыми сотрудниками компаний для описания бизнес-процессов. На данном этапе происходит формирование окончательной карты проблемных зон холдинга.

5) На завершающем этапе происходит структурирование проблемных областей, разработка отчета с диагностическими выводами и предварительными рекомендациями по совершенствованию систем и инструментов управления бизнесом.

Выявленные в процессе анализа результатов диагностики недостатки в будущем могут привести к реализации ряда существенных рисков, способных снизить конкурентоспособность. Например, отсутствие полноценных миссии и видения делает невозможным разработку стратегии компании, несогласованность ожиданий со стороны акционеров между собой и с руководством компании, а также низкий уровень информированности сотрудников компании осложняет развитие и реализацию стратегических решений и планов. Отсутствие стратегии может привести как к значительным упущенным возможностям (например, выход на перспективные рынки, потеря стратегического контроля и пр.), так и к значительным потерям (например, невозможность реализации проектов по причине не обновленного вовремя парка техники) и, помимо этого, к невозможности выстраивания системы внутреннего контроля на базе стратегического планирования и мониторинга. Несоответствие архитектуры холдинга стратегии компании может приводить к значительному снижению прозрачности деятельности, ухудшению уровня контроля и координации филиалов, снижению эффективности реализации процессов и т.д. Возможные риски и мероприятия по их минимизации представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3 - Возможные риски и мероприятия по их минимизации

Системы	Риски	Мероприятия по минимизации
Миссия и видение	Отсутствие полноценных миссии и видения делает невозможным разработку стратегии компании, несогласованность ожиданий со стороны акционеров между собой и с руководством компании. А также низкий уровень информированности сотрудников компании осложняет развитие компании и реализацию стратегических решений и планов.	Акционерам необходимо четко сформулировать согласованное мнение о миссии и видению развития компании, описывающее позиционирование компании для всех ключевых групп влияния, долгосрочные цели, их целевые значения и инструменты их достижения.
Стратегия	Отсутствие стратегии компании может привести как к значительным упущенным возможностям (например выход на перспективные рынки, потеря стратегического контроля и пр.), так и к значительным потерям (например, невозможность реализации проектов по причине не обновленного вовремя парка техники) и, помимо этого, к невозможности выстраивания системы внутреннего контроля на базе стратегического планирования и мониторинга.	Разработка стратегии развития компании, в полной мере описывающей целевую бизнес-модель, ограничения в развитии, стратегический план действий, стратегический бюджет, функциональные стратегии бизнес-единиц и пр.
Архитектура холдинга	Несоответствие архитектуры холдинга стратегии компании может проводить к значительному снижению прозрачности деятельности компании, ухудшению уровня контроля и координации филиалов, снижению эффективности реализации процессов.	Определение принципов выделения бизнес-единиц, степени предоставляемой им самостоятельности и уровня контроля за их деятельностью; четкое определение и формализация «правил игры» между управляющей компанией и бизнес-единицами.
Процессы управления	Неэффективно выстроенная система управления компанией может привести к значительным убыткам как при реализации основной деятельности (например, к сдаче проекта не в срок или с существенно превышенными издержками), так и при реализации сервисной деятельности (например, к возникновению штрафных санкций).	Должны быть внедрены отсутствующие процессы и строго регламентированы (в том числе с четким распределением ответственности за результат), в архитектуру каждого из процессов необходимо внедрение управляющих операций (в том числе, контрольные процедуры)
Организационная структура	Неоптимальная организационная структура может привести к потере управляемости компании, к увеличению сроков проведения решений, снижению прозрачности и достоверности управленческой информации, размытию ответственности за результат, потере контроля, снижению эффективности реализации процессов.	Разработка и внедрение эффективной и сбалансированной организационной структуры с соблюдением оптимальной нормы управляемости, четко разграничивающей ответственность за процессы между руководителями и структурными подразделениями, а также обеспечивающей им необходимый уровень полномочий и ресурсов.
Корпоративная культура	Отсутствие разделяемой всеми сотрудниками компании корпоративной культуры (сейчас и в будущем) может привести к значительному снижению эффективности использования человеческих ресурсов, а так же может стать барьером на пути внедрения изменений в системе управления.	Создание процесса управления корпоративной культуры, в задачи которого будут входить формирование требуемой корпоративной культуры.

Источник: составлено автором

I. Прежде всего акционерам необходимо четко сформулировать согласованное мнение по миссии и видению развития холдинга, описывающее позиционирование для всех ключевых групп влияния, долгосрочные цели, их целевые значения и инструменты их достижения (рисунок 3.8).

Формирование миссии и видения холдинга должно производиться в результате анализа ключевых групп влияния, который позволяет определить степень свободы холдинга по выбору своего стратегического направления развития.

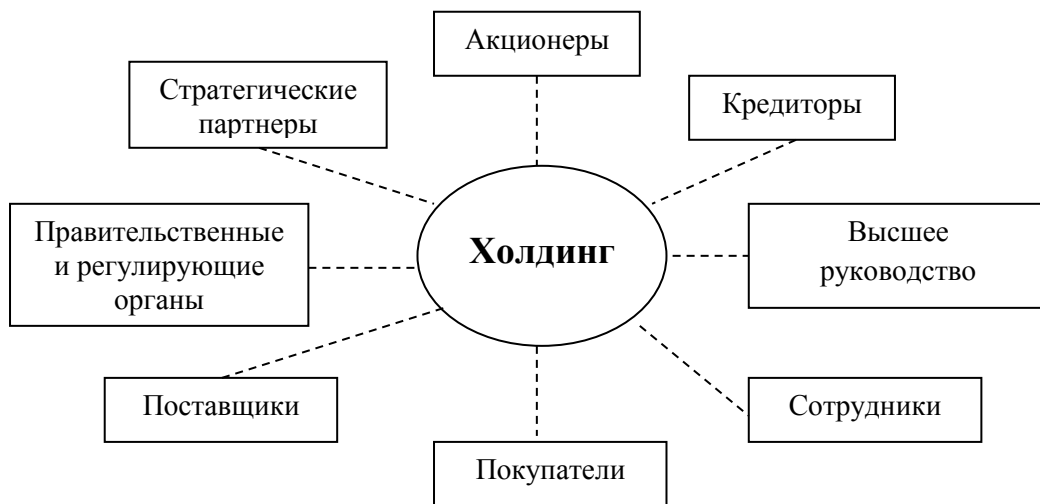


Рисунок 3.8 - Ключевые группы влияния

Источник: составлено автором

Миссия и ключевые ценности остаются практически неизменными на протяжении длительного периода развития холдинга даже при значительных изменениях, происходящих в окружающей среде. Видение помогает сотрудникам понять, почему и как они должны действовать. Поэтому в холдинге необходимо сформулировать согласованную миссию для всех ключевых групп влияния и выстроить регулярную деятельность по ее трансляции всем заинтересованным лицам, определяя логику движения к намеченной цели – стратегию (рисунок 3.9).

II. С учетом существующих бизнес-процессов формулируется стратегия.

С точки зрения новой концепции контроллинга, предлагающей инструменты гибкого ситуативного реагирования на сигналы изменения внешней среды в условиях хаотично увеличивающейся динамики рынка, так как изменения



признаются неизбежными и приветствуются, важно в ходе формулирования стратегии заложить возможные альтернативы. При появлении более точной информации может возникнуть необходимость изменения траектории движения или даже кардинальной его смены.



Рисунок 3.9 - Логика движения к цели

Источник: составлено автором

Отличительной особенностью сегодняшнего времени является скорость перемен, когда успешность выбранной стратегии во многом определяется не

только точностью анализа, но и гибкостью, быстрой адаптивностью системы к внешним изменениям. Стратегии, основанные только на долгосрочных прогнозах, теряют свою актуальность, на первый план выходят очерченные контуры стратегий с широким полем вариативности в зависимости от ситуативных факторов реагирования внешней среды. Тем не менее, важность стратегически намеченной траектории движения особенно в многофункциональных сложноинтегрированных холдинговых структурах обосновывается необходимостью объединения всех структурных единиц холдинга вокруг выбранной генеральной стратегии или совокупности стратегий, исходя из которых определяются долгосрочные цели и план действий по их достижению.

При этом, выстраивая дерево целей, важно следовать следующим принципам:

- цели должны отражать стратегические приоритеты. Система целей должна отражать достижение результатов, которые предусмотрены в стратегии развития холдинга;
- дерево целей разрабатывается сверху вниз. Разработка дерева целей заключается в декомпозиции целей акционеров на цели, отвечающие результатам бизнес-процессов;
- декомпозиция целей осуществляется за счет выделения значимых бизнес-процессов. При декомпозиции целей необходимо учитывать основные бизнес-процессы, влияющие на достижение этой цели;
- значимость целей внутри каждой из групп должна быть сопоставима. Результаты, соответствующие целям, должны быть сопоставимы по значимости, в том числе и не финансовой;
- между целями должны быть отражены только основные причинно-следственные связи. В случае, когда результаты бизнес-процесса оказывают воздействие сразу на несколько целей, необходимо учитывать только наиболее значимые связи;
- цели должны дополнять, а не дублировать друг друга. Различные цели не

должны соответствовать одним и тем же результатам и, в то же время, должны соответствовать всем основным результатам деятельности;

- количество целей не должно быть излишним.

Система целей должна описывать только основные и наиболее значимые результаты деятельности.

При этом структура целей может состоять из 3-х блоков (рисунок 3.10):

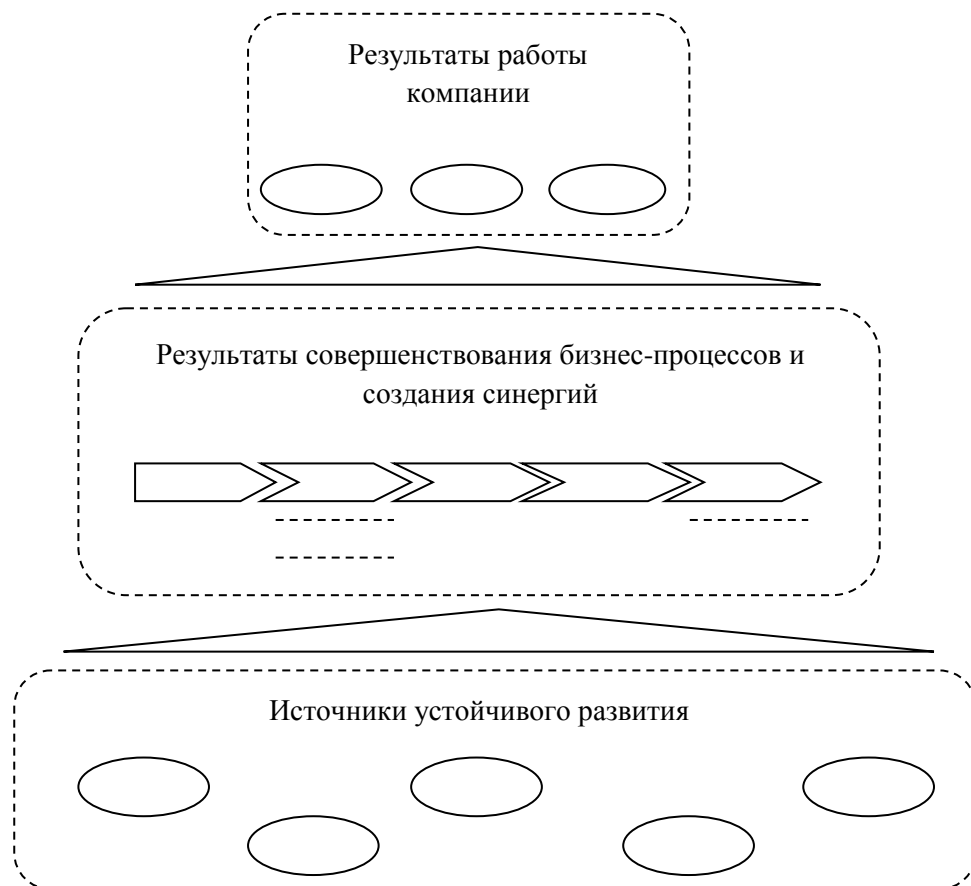


Рисунок 3.10 - Структура целей

Источник: составлено автором

1. Цели, отражающие источники устойчивого развития. Как правило, состоят из приоритетов в отношении совершенствования вспомогательных бизнес-процессов, в том числе в рамках:

- совершенствования системы управления;
- управление персоналом;
- НИОКР;
- безопасности и надежности производственных операций;

– реализации долгосрочных инвестиционных проектов.

2. Цели, отражающие источники роста в стратегическом периоде. Определяются на основе анализа значимости бизнес-процессов с точки зрения достижения необходимых результатов для акционеров и реализации синергетических эффектов. Как правило, состоят из целей в отношении совершенствования основных бизнес-процессов (в рамках цепочки создания стоимости).

3. Цели, отражающие сводные результаты работы компании для акционеров. Определяются на основе анализа их требований и ожиданий. Для акционеров различных компаний в рамках одной отрасли цели, как правило, являются стандартными – увеличить стоимость, объем продаж, эффективность операций и т.п.

Кроме того при разработке целей необходимо учитывать, что целью является желаемый результат в будущем, а не деятельность по ее достижению. Отсутствие определенных и формализованных долгосрочных целей делает невозможной разработку целевой бизнес-модели холдинга и, как следствие, стратегии ее развития.

III. Следующим важным объектом анализа при разработке системы стратегического финансового контроллинга является сложившаяся архитектура холдинга.

Несоответствие архитектуры холдинга стратегии компании может приводить к значительному снижению прозрачности деятельности, ухудшению уровня контроля и координации филиалов, снижению эффективности реализации процессов.

Под архитектурой холдинга следует понимать бизнес-портфель холдинга по структуре бизнес-единиц и степени их самостоятельности.

Помимо ярко выраженного корпоративного центра (КЦ), в задачи которого входят определение корпоративной стратегии компании, управление портфелем бизнесов и оказание сервисной поддержки бизнес-единицам, выделяют бизнес-

единицы (БЕ), которые являются отдельными центрами финансового учета и которым может быть делегирована определенная самостоятельность при принятии управленческих решений в части выбора стратегии своего развития и выстраивания взаимоотношений с поставщиками и/или потребителями (рисунок 3.11). Выделение бизнес-единиц является типичным примером процессного управления, т. е. бизнес-единицы являются организационными подразделениями управленческого контура более низшего уровня по отношению к корпоративному центру.

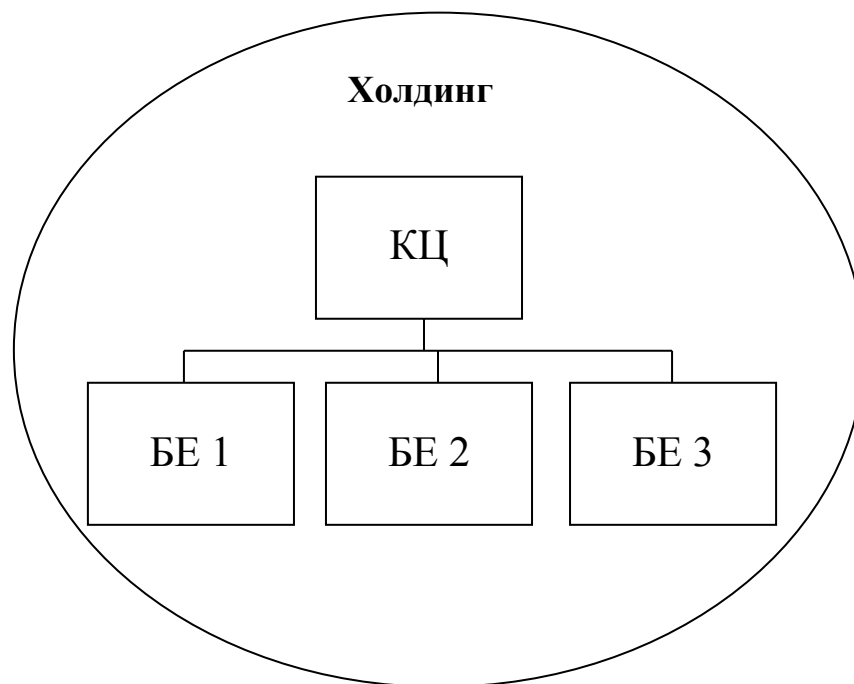
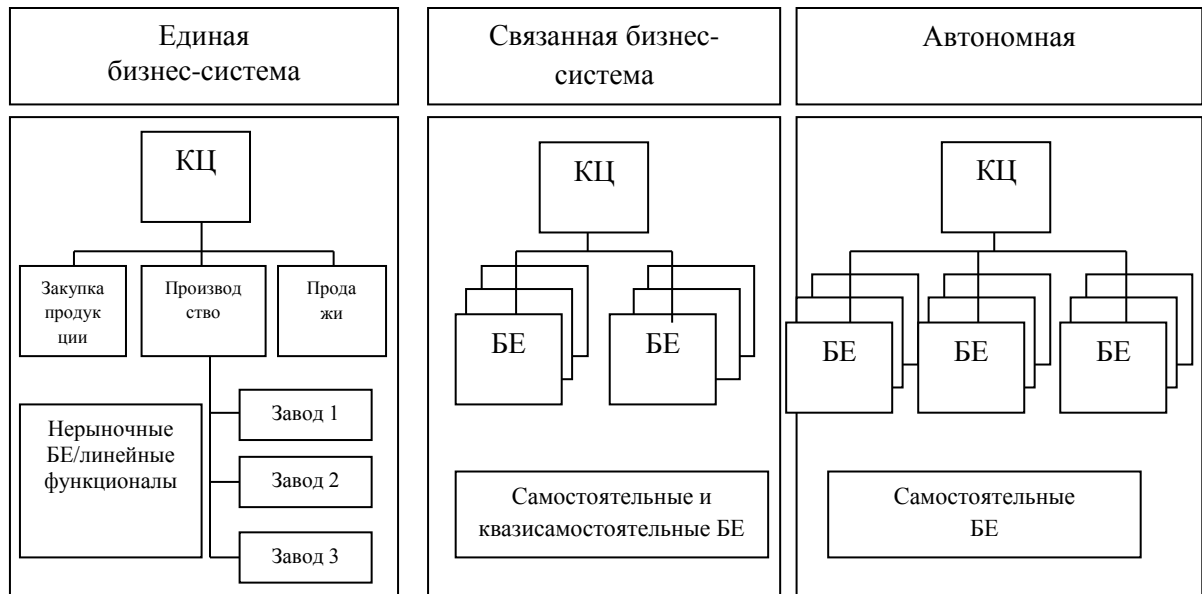


Рисунок 3.11 - Корпоративный центр и бизнес-единицы холдинга

Источник: составлено автором

Таким образом, архитектуру холдинга характеризует бизнес-портфель по структуре бизнес-единиц и степени их самостоятельности, т.е. отличить одну систему холдинга от другой представляется возможным в результате понимания механизма работы и взаимодействия его бизнес-единиц. При этом можно выделить три степени самостоятельности (рисунок 3.12):

1. *Архитектура холдинга характеризует бизнес портфель холдинга по структуре бизнес-единиц и степени их самостоятельности*



2. *Степень вмешательства корпоративного центра характеризует глубину контроля деятельности бизнес-единиц*

Операционное управление	Стратегическое управление	Финансовый контроль
<ul style="list-style-type: none"> <li>- согласование и контроль достижения стратегических целей</li> <li>- принятие стратегических решений</li> <li>- согласование и контроль исполнения годовых и операционных планов и бюджетов</li> <li>- разработка стандартов и внутренних политик</li> <li>- поиск зон неэффективности и реализация проектов по оптимизации бизнес-процессов</li> <li>- принятие всех или ключевых операционных решений</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- согласование и контроль достижения стратегических целей</li> <li>- принятие стратегических решений</li> <li>- согласование и контроль исполнения ключевых параметров годового планирования (финансовые и производственно-хозяйственные результаты)</li> <li>- разработка стандартов и внутренних политик</li> <li>- поиск зон неэффективности и реализация проектов по оптимизации бизнес-процессов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- согласование и контроль достижения стратегических целей</li> <li>- принятие стратегических решений</li> <li>- согласование и контроль исполнения ключевых параметров годового планирования (финансовые результаты)</li> </ul>

Рисунок 3.12 - Архитектура холдинга и степень вмешательства КЦ

Источник: составлено автором

1. Холдинг, как единая бизнес-система, когда БЕ подразделяются по функциональному признаку и характеризуется наличием предприятий, отвечающих за конкретный вид деятельности (так называемые нерыночные бизнес-единицы) и предприятий, принимающих участие в их сопровождении.

2. Связанная бизнес-система характеризуется наличием как самостоятельных, так и нерыночных бизнес-единиц, подчиненных корпоративному центру на стратегическом уровне.

3. Автономная бизнес-система включает самостоятельные бизнес-единицы, так же подчиненные корпоративному центру.

Для всех трех типов бизнес-систем характерным являются необходимость согласования и контроля достижения стратегических целей и единое принятие стратегических решений. При этом основные отличия заключаются в степени контроля корпоративного центра на оперативном, частично оперативном и стратегическом уровне и, только на стратегическом уровне через контроль конечных финансовых результатов.

На формирование общей архитектуры могут оказывать влияние такие факторы, как: диверсификация направлений бизнеса холдинга, география бизнеса, количество активов, синергия между направлениями бизнеса. На выбор степени вмешательства корпоративного центра влияют: стадия жизненного цикла холдинга, эффективность процессов, компетентность менеджмента, сложность/уникальность процессов. При этом степень влияния факторов измеряется от низкой к высокой на уровнях операционного, стратегического управления и финансового контроля.

Соотношение типа бизнес-системы и факторов влияния позволяет выявить особенность и дать характеристику того или иного фактора по отношению к конкретной системе холдинга (рисунок 3.13).

По результатам анализа с учетом всех факторов необходимо выбрать наиболее оптимальную с точки зрения построения системы стратегического финансового контроллинга модель холдинга. Наиболее укрупнено, с точки зрения процессно-ориентированного подхода, можно выделить три «классические» модели холдинга: финансовый, стратегический и операционный, - которые сформировались в зависимости от типа общей архитектуры холдинга и степени вмешательства корпоративного центра (Приложение 3).

### Архитектура холдинга

	Автономия	Связанная	Единая
Диверсификация направлений бизнеса	Разные бизнес-направления	Несколько близких направлений	Единственное бизнес-направление (монопродукт)
География бизнеса	Регионы с разными рыночными и институциональными условиями	Регионы с близкими рыночными и институциональными условиями	Регионы со схожими рыночными и институциональными условиями
Количество активов	Большое	Среднее	Небольшое
Синергия между направлениями бизнеса	Синергия отсутствует		Значительная синергия

### Степень вмешательства

	Операционное управление	Стратегическое управление	Финансовый контроль
Стадия жизненного цикла	Зарождение	Рост	Зрелость
Эффективность процессов	Недостаточная	Средняя	Высокая
Компетентность менеджмента	Недостаточная	Средняя	Высокая
Сложность/уникальность процессов	Низкая	Средняя	Высокая

Рисунок 3.13 - Факторы, определяющие выбор архитектуры холдинга и степени вмешательства КЦ

Источник: составлено автором

Акцент в модели «операционный холдинг» сделан на роли корпоративного центра, который ежемесячно проверяет результаты деятельности конкретных подразделений и в зависимости от этого принимает основные решения по дальнейшей их работе. Централизация ресурсов и контроля максимальна.



Корпоративный центр в модели «стратегический холдинг» - разработчик стратегии, согласно которой бизнес-единицы развиваются самостоятельно, преследуя конечной целью создание добавленной стоимости холдинга в целом. При этом ответственность и ресурсы распределены между КЦ и бизнес-единицами.

Корпоративный центр в модели «финансовый холдинг» осуществляет покупку и продажу компаний, проводит постоянный мониторинг финансовых показателей и оказывает экспертную поддержку подразделениям по мере необходимости.

Роль корпоративного центра напрямую зависит от типа холдинга. При этом конкретные роли могут частично пересекаться в разных типах холдинга (к примеру, стратегический холдинг включает такие роли КЦ, как контроль, менеджмент проектов и стратегическое планирование. При этом роли контроля и менеджмента проектов при снижении степени вмешательства КЦ являются 2-ой и 3-ей ролями КЦ в операционном холдинге). Это связано со сложной структурой холдингов, различной степенью вмешательства КЦ, которая снижается в следующей последовательности типов холдинга: операционный, стратегический и финансовый, - и соотношением ролей КЦ и протекающих сквозных бизнес-процессов (Приложение 4).

Таким образом, не все бизнес-процессы предусматривают участие корпоративного центра в их деятельности. Такое участие зависит от модели холдинга и его процессоориентированности (Приложение 5).

При этом отклонения от «классических» моделей холдинга могут носить допустимый и временный характер (например, по отдельным бизнес-процессам) при сбалансированном соотношении архитектуры холдинга и степени вмешательства.

Для российской практики наиболее характерным является подразделение стратегической модели на 2 подвида: стратегический в узком смысле и стратегический управляющий и поддерживающий, который можно назвать

«стратегическим расширенным» так как помимо филиалов и управления портфелем с учетом синергии, как источников создания стоимости, рассматривает корпоративные знания и опыт. Роль корпоративного центра при этом не ограничивается разработкой корпоративной стратегии и принятием ключевых стратегических целей и т. д., а также заключается в накоплении лучшей практики и оказании сервисной поддержки бизнес-единицам, разработке стандартов и внутренних политик и в поиске зон неэффективности и реализации проектов по оптимизации бизнес-процессов.

Таким образом, в зависимости от источника создания стоимости и роли корпоративного центра можно выделить четыре организационные модели холдинга: финансовый, стратегический, стратегический расширенный, операционный управляющий (условный холдинг) (Приложение 6).

В зависимости от организационной модели холдинга каждая бизнес-единица несет определенную ответственность за достижение того или иного финансового показателя в определенный временной интервал. В каждой организационной модели холдинга бизнес-единица решает соответствующий круг профессиональных задач с использованием необходимых ресурсов в рамках своей компетенции. Степень самостоятельности бизнес-единиц так же определяется набором прав и обязанностей самостоятельно принимать решения, действуя в интересах всего холдинга (Приложение 7).

При выборе самостоятельной стратегии каждая бизнес-единица, как правило, ограничена или несет обязательства по взаимодействию с др. бизнес-единицами холдинга. Определение границ рынка той или иной бизнес-единицы со стороны КЦ зависит от степени рыночной ориентации.

Чем большей самостоятельностью в своей деятельности владеет бизнес-единица, тем свободнее и самостоятельнее ее руководитель в выборе ориентиров для развития бизнеса с нацеленностью на будущее и получение положительного результата и, тем острее необходимость согласования в действиях между КЦ и руководством бизнес-единиц при целеполагании и стратегическом руководстве

холдингом. В Приложении 8 выделены критерии проведения сравнительной оценки бизнес-единиц по степени их самостоятельности.

В результате использования матрицы (Приложение 7) можно выявить существующую модель управления, оценить ее эффективность и, в случае необходимости, принять соответствующие меры по оптимизации.

IV. Следующим звеном в процессе разработки системы стратегического финансового контроллинга холдинга является анализ управленческих бизнес-процессов. Во второй главе нами было обосновано применение классификации бизнес-процессов с точки зрения цепочки добавленной стоимости на: основные (создание и продвижение товаров или услуг), поддерживающие (создание и поддержание условий для эффективности и продуктивности основных процессов) и процессы управления (рисунок 3.14).

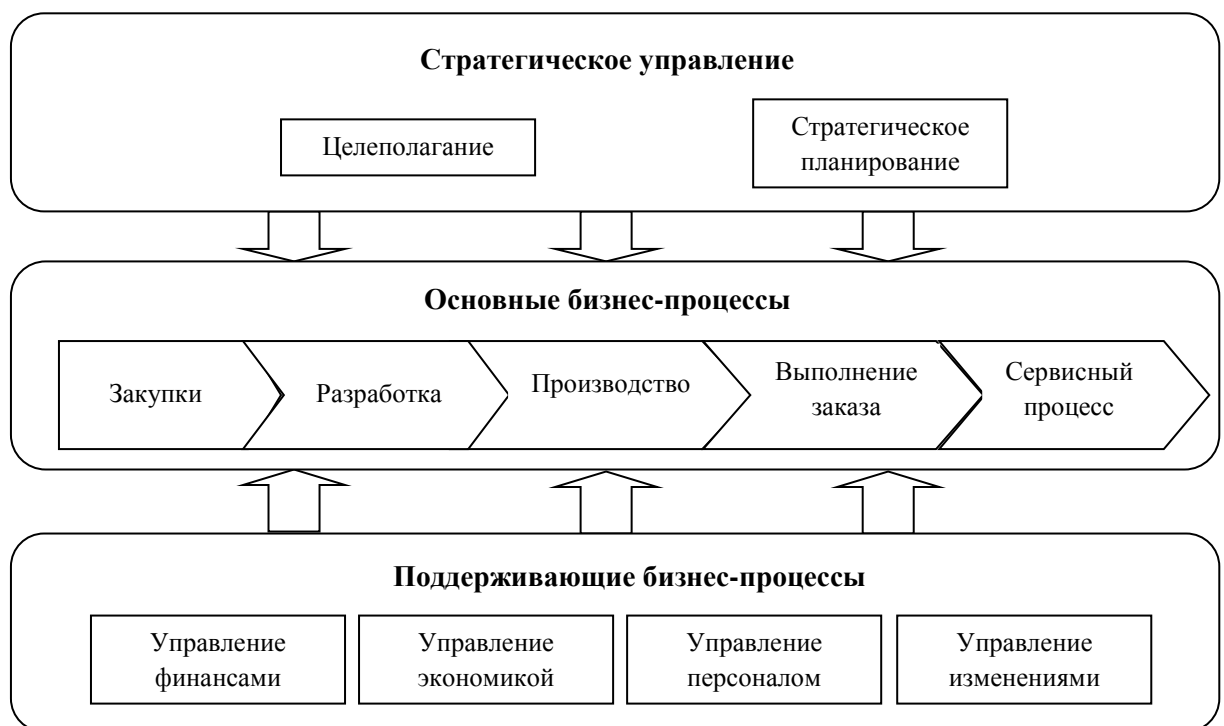


Рисунок 3.14 - Классификация бизнес-процессов с точки зрения цепочки добавленной стоимости

Источник: составлено автором

При этом для каждого бизнес-процесса характерны следующие этапы его выполнения:

1. Планирование - разработка методологии бизнес-процесса обязательной для использования, ее формализация, определение целевых значений результатов процесса, таких как объемы, сроки, качество и стоимость; последовательности шагов; состав участников и их ролей; ресурсов и т.п.

2. Организация и реализация - осуществление непосредственной деятельности в рамках бизнес-процесса на проектной или постоянной основе в соответствии с полномочиями;

3. Мониторинг и контроль - сбор промежуточной информации о ходе реализации процесса, ее анализ и корректирующее воздействие на процесс.

4. Мотивация на результат реализации - мотивация участников бизнес-процесса на достижение плановых показателей эффективности, совершенствование процесса.

5. Анализ результатов и корректирующие воздействия - анализ соответствия полученных результатов процесса плановым значениям и актуализация дизайна и показателей эффективности процесса.

Таким образом, любой эффективный бизнес-процесс должен быть четко регламентирован, приводить к требуемым результатам и иметь оптимальную архитектуру (Приложение 10).

С точки зрения системы стратегического финансового контроллинга грамотно выстроенные и эффективно реализуемые процессы управления являются залогом организационно-экономической эффективности деятельности всех структурных единиц холдинга и основой для мониторинга основных и поддерживающих бизнес-процессов в рамках системы оперативного финансового контроллинга.

По результатам анализа разрабатываются мероприятия по повышению эффективности процессов управления, основными из которых могут быть:

– организация процесса стратегического планирования на основе разработанной стратегии развития компании (в случае его отсутствия или неудовлетворительного состояния), в том числе закрепление ответственности за

стратегическое развитие за одним из ключевых руководителей (возможно введение новой должности);

- формирование подразделения, деятельность которого заключалась бы в регулярной актуализации стратегии (например, отдел стратегического маркетинга);

- разработка системы отчетности (формы и регулярность);

- распределение ответственности между ключевыми руководителями и структурными подразделениями;

- определение системы постановки целей и целевых показателей (в том числе, порядок и регулярность);

- разработка системы учета и анализа результатов (например, корректировка форм управленческой отчетности);

- закрепление ответственности за администрирование системы целеполагания (например, за заместителем генерального директора по администрированию) и т. д.

В поле действия стратегического финансового контроллинга находится мониторинг и поддержка процессов стратегического планирования и целеполагания.

Процесс стратегического планирования обеспечивает регулярную актуализацию стратегического плана и декомпозицию стратегии на уровень годового бизнес-плана компании, задавая основные приоритеты, цели и ограничения в деятельности холдинга.

- В рамках *регламентации* данного процесса должно быть выделено ответственное за стратегическое планирование лицо (заместитель по стратегическому развитию), определены структурные единицы, осуществляющие регулярную деятельность по стратегическому планированию (отделы стратегического планирования, стратегического маркетинга и пр.), формы и периодичность предоставления внутренней и внешней отчетности, порядок рассмотрения планов и пр.

– *Результатами* процесса стратегического планирования является актуальный и соответствующий текущей внешней и внутренней ситуации стратегический план развития компании (в том числе функциональные и планы бизнес-единиц), отчетность для акционеров и руководителей о состоянии реализации этих планов (включая проработку альтернатив для принятия управленческих решений).

– *Взаимодействие со смежными процессами* - процесс стратегического планирования базируется на разработанной стратегии компании и является необходимой методологической основой и поставщиком приоритетов и ограничений для стратегий бизнес-единиц.

– *Архитектура процесса* - акционерами компании должны задаваться основные приоритеты развития, утверждаться стратегический план и контролироваться достижение стратегических целей в горизонте от одного года, текущий контроль исполнения плана и принятие решений должны быть закреплены за генеральным директором, заместителем по стратегическому развитию и руководителями компании в рамках функциональных стратегий и стратегий бизнес-единиц.

Таким образом, в компании должна существовать регулярная деятельность по актуализации стратегического плана развития, а также процесс мониторинга и контроля его реализации.

Процесс целеполагания обеспечивает постановку целей и целевых показателей деятельности перед руководством и сотрудниками компании и основан на принципе декомпозиции стратегического плана, целей и показателей компании и соответствии требуемых целевых показателей каждого руководителя предоставляемым ему ресурсам.

– В рамках *регламентации* системы целеполагания определяется единый ответственный за ее функционирование и администрирование, наделенный ресурсами (структурным подразделением, администрирующем систему) и соответствующими полномочиями (получение отчетности в утвержденном

формате от всех участников системы целеполагания), определяется и закрепляется порядок постановки целей и целевых значений.

– *Результатами процесса* является наличие у всех сотрудников компании измеримых, ясных и амбициозных целей, соответствующих текущей системе распределения ответственности, полномочий и ресурсов и регулярная отчетность для руководства о статусе достижения этих целей с факторным анализом причин отклонений.

– *Взаимодействие со смежными процессами* - система целеполагания базируется на декомпозиции стратегических и текущих целей компании на уровень каждого сотрудника в соответствии с его зоной ответственности и является необходимой базой для эффективного функционирования систем оценки и мотивации персонала.

– *Архитектура процесса* - процесс должен включать в себя как постановку целей перед сотрудником, так и регулярный мониторинг их достижения, а также итоговый анализ их реализации и процедуру корректирующего воздействия.

V. Следующим шагом является анализ существующей и разработка рекомендаций по созданию оптимальной оргструктуры в зависимости от типа холдинга и с учетом выстроенных управленческих процессов.

Организационные структуры промышленных холдингов выстраиваются чаще всего в зависимости от степени продуктовой и географической диверсификации. В холдингах выделяют функциональную, региональную, дивизионную и матричную оргструктуры (рисунок 3.15).

Функциональная организационная структура базируется на цепочке создания стоимости и является традиционной для компаний, которые ориентированы на местные продажи. В такой структуре функции являются основным критерием выделения подразделений (рисунок 3.16).

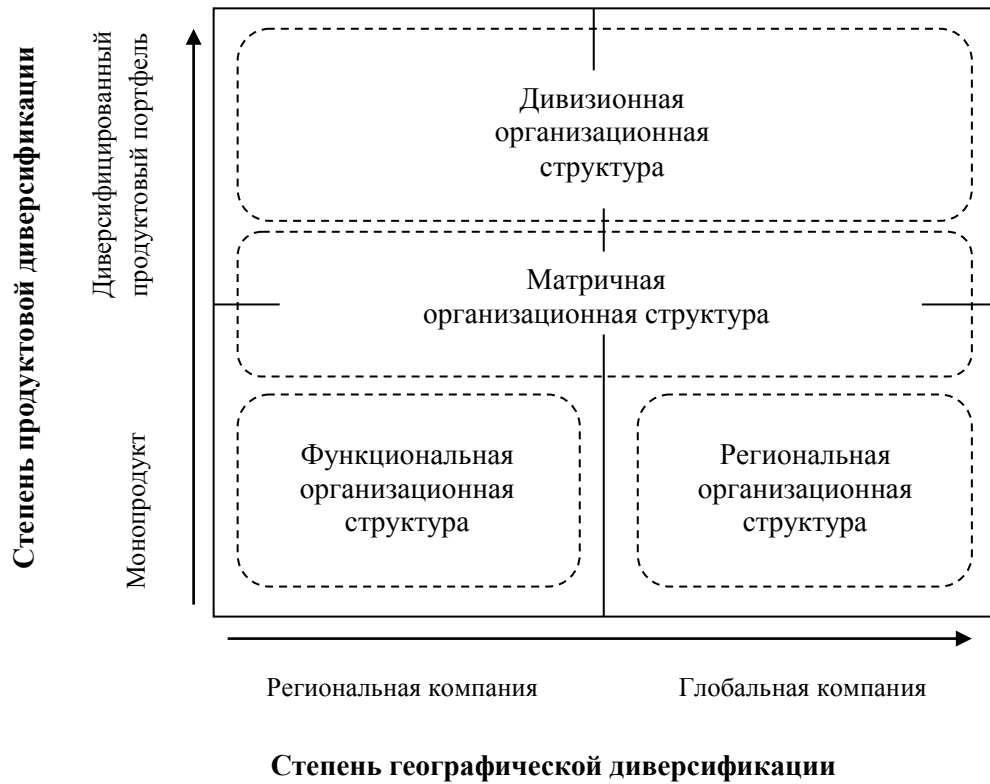


Рисунок 3.15 - Организационные структуры холдинга

Источник: составлено автором



Рисунок 3.16 - Функциональная организационная структура

Источник: составлено автором

К преимуществам функциональной организационной структуры относятся:

- функциональная специализация, трансфер ноу-хау;
- контроль и координация (в рамках каждой функции);
- единый ответственный за реализацию;
- чёткая вертикаль управления;



- унифицированный подход;
- экономия на использовании ресурсов (эффект масштаба, факторные издержки).

К недостаткам можно отнести:

- отсутствие бизнесориентированной ответственности; меньшая ориентация на процесс, тенденция к расширению;
- ориентация на клиента только в отделах маркетинга и продаж;
- анализ результативности по функциям не всегда эффективен (частое отсутствие прямой связи с достижением результата на рынке);
- сложность осуществления общей координации между функциями;
- недостаточность общего развития менеджеров.

Такая организационная структура лучше подходит, когда набор продуктов и диапазон клиентов ограничен:

- для однопродуктовых компаний;
- для компаний с ограниченной региональной спецификой с возможностью централизации большинства функций;
- для компаний со стандартизированной продукцией;
- для холдинга на начальных этапах развития.

*Региональная организационная структура* базируется на географической структуре компании. Регионы являются основным критерием выделения подразделений, когда второй уровень организационной иерархии обычно представлен бизнес-единицами или организован по функциональному признаку (рисунок 3.16).

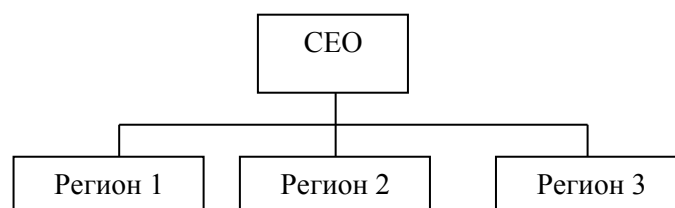


Рисунок 3.17 - Региональная организационная структура

Источник: составлено автором

Преимущества:

- близость к локальным рынкам (скорость реагирования на изменения);
- гибкость по отношению к локальным правительствам и скорость реакции на политические изменения;
- полная P&L ответственность.

Недостатки:

- дублирование ресурсов и затрат;
- низкий потенциал реализации эффекта масштаба (например, развитие продукта);
- низкое глобальное использование активов и компетенций;
- организационные барьеры между регионами, возникновение местных «царей»;
- низкая координация между регионами, высокий риск конфликта между локальными и глобальными бизнесами;
- низкий фокус на продукте и специализации.

Лучше подходит, когда:

- существуют значительные различия между региональными рынками;
- бизнес является в значительной степени регулируемым;
- цепочка создания стоимости локализована.

*Дивизионная организационная структура* базируется на целевых продуктах. Продуктовые группы или целевые рынки являются основным критерием выделения дивизионов, когда второй уровень организационной иерархии обычно организован по региональному или функциональному признакам, а административная поддержка расположена на уровне корпорации или на уровне дивизионов (рисунок 3.18).

Преимущества являются:

- полная ответственность дивизионов за прибыль;
- простота принятия решений внутри цепочки создания стоимости;
- простота коммуникаций между дивизионами;

- синергия между дивизионами;
- гибкая адаптация стиля и культуры компании к различным требованиям продуктовых сегментов.



Рисунок 3.18 - Дивизионная организационная структура

Источник: составлено автором

К недостаткам относятся:

- сложность взаимной координации между дивизионами;
- избыточность функций и ресурсов, дублирование усилий, особенно на региональном уровне;
- дробление продаж/маркетинга;
- низкий потенциал реализации эффекта масштаба (например, в закупках и производстве).

Лучше подходит в ситуации, когда:

- компания работает на рынках с различными требованиями, условиями и ключевыми факторами успеха;
- продуктовый портфель компании содержит ряд различных продуктов и/или продуктовых сегментов.

*Матричная организационная структура* базируется на различных измерениях компании.

Необходимость ежедневного контроля и координации являются основным критерием выделения подразделений. При этом, каждое из измерений имеет приоритетную ответственность и не занимает доминирующих позиций (рисунок 3.19).

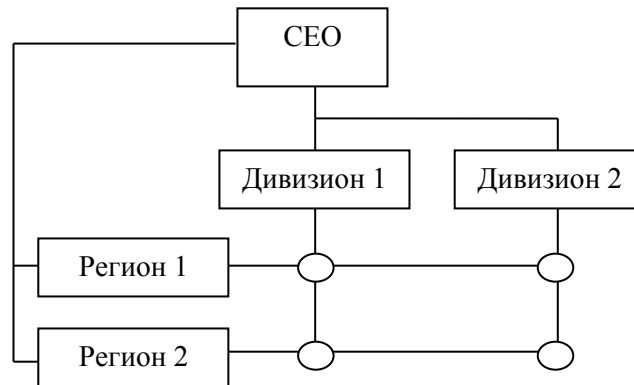


Рисунок 3.19 - Матричная организационная структура

Источник: составлено автором

Преимущества:

- возможность контроля и координации по обоим измерениям матричной структуры;
- сбалансированность приоритетов компании, на основании которых строится матричная структура;
- принятие решений сразу по обоим направлениям.

Недостатки:

- нечеткое распределение ответственности (наличие двух руководителей).

Проблемы контроля:

- замедление принятия решений;
- увеличение количества итераций и размытие ответственности при принятии решений.

Строгая необходимость наличия:

- одинаковых процессов в бизнес-единицах;
- одинаковых ключевых факторов успеха как для центра, так и для локальных бизнес-единиц.

Нижние уровни организации находятся под давлением и вынуждены к поиску компромиссов.

Лучше подходит, когда:

- требуется операционная координация между несколькими

направлениями, которые являются равнозначными для компании.

Чаще всего для компаний, которые выбрали в качестве стратегии своего развития лидерство в издержках, характерна функциональная организационная структура. Такие компании отличаются вертикальными связями, сильной централизованной властью, четкой системой отчетов и жестким контролем. Большинство компаний, которые входят в список Fortune 500, имеют дивизионную структуру, которая характеризуется гибкостью, децентрализованной системой управления и широким ассортиментом продукции. Матричная структура самая нераспространенная для российских компаний. Она предполагает наличие двоевластия, при котором сотрудники подчиняются не только руководителю филиала, но и руководителю функционального подразделения головного офиса. При этом такая структура является гибкой на региональных рынках.

При этом в процессе своего развития холдинги могут проходить различные типы устройств организационных структур.

Как правило, на начальной стадии холдинг представляет собой локального игрока, активы которого находятся в одной стране, а экспорт осуществляется через партнеров или дочерние организации. В данном случае организационная структура такой компании является функциональной.

По мере развития, расширения географии каналов сбыта (увеличения количества филиалов) и необходимости внедрения инноваций возможны два варианта преобразования организационной структуры для упрочнения своих позиций на конкурентных рынках.

1 вариант – холдинг на рынке уже выступает как полулокальный игрок, большинство активов которого сконцентрировано в одном регионе. При этом создаются подразделения зарубежных продаж/сервисов/продуктов, которые находятся в сильной зависимости от центральной компании. Это так называемая квазирегиональная структура.

2 вариант – холдинг представляет собой разрозненную глобальную группу,

региональные подразделения которой во многом полностью независимы. Тип организационной структуры при таком варианте развития является региональным.

Дальнейшая трансформация квазирегиональной структуры в силу своей близости, схожести в некоторых аспектах, но все-таки лжеподобия возможна только в дивизионную организационную структуру при выходе компании на новые рынки.

В свою очередь, региональная структура по мере укрепления своих позиций, увеличения продуктового портфеля и развития новых направлений деятельности, координация которых становится необходимой, может принять вид дивизионной или матричной с группой сильных региональных дивизионов (рисунок 3.20).

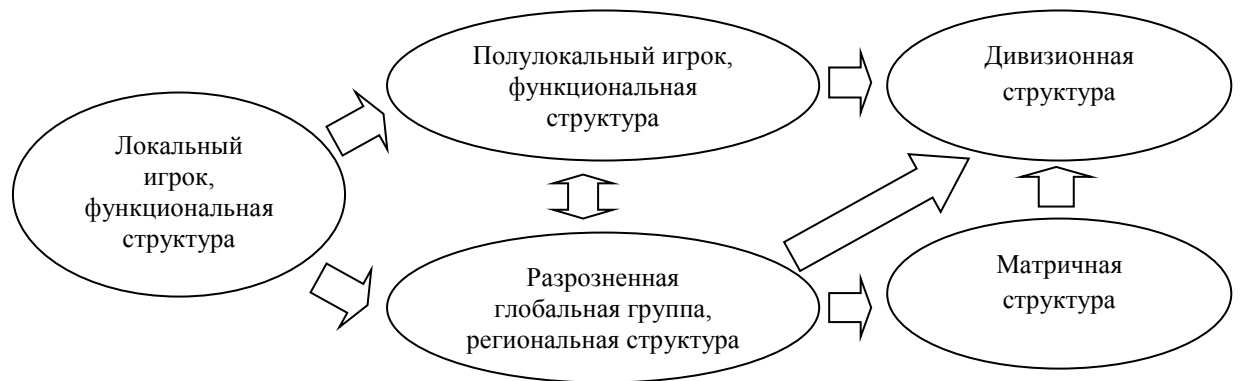


Рисунок 3.20 - Эволюционное развитие типов устройств организационных структур компании

Источник: составлено автором

Значительное влияние на формирование оргструктуры оказывают распределение ответственности и роль корпоративного центра (Приложение 11). Наличие синергии, когда все процессы могут быть объединены в рамках одного подразделения в случае, если между ними существуют синергетические эффекты, является основным критерием для принятия подчиненности функционалов наряду с критериями соответствия оргструктуры стратегии компании и неделимости ответственности в ситуации, когда процессы должны быть распределены между директорами, таким образом, чтобы обеспечить их необходимыми полномочиями и ресурсами для достижения требуемых результатов (таблица 3.4).

Таблица 3.4 - Классификация синергий

	МАСШТАБ	СООТВЕТСТВИЕ
ЦЕЛЕВОЙ КЛИЕНТ	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Удовлетворение одного и того же целевого клиента в различных регионах и точках продаж</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Единая стратегия создания ценности для различных клиентских сегментов</li> <li>▪ Предоставление комплексного решения (по продуктам) целевым клиентам</li> </ul>
ЦЕПОЧКА ЦЕННОСТИ	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Экономия на издержках за счет централизованной реализации бизнес-процессов</li> <li>▪ Рост продаж за счет централизованной реализации бизнес-процессов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Удовлетворение однородной потребности нескольких клиентских сегментов (в разных цепочках ценности) за счет однородных компетенций, активов, технологий и ресурсов</li> <li>▪ Интеграция компании в пределы, обеспечивающие уникальные характеристики продукта (качество, новизна и пр.)</li> </ul>
СЕРВИСНЫЕ ФУНКЦИИ	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Экономия на издержках за счет централизованной реализации сервисных функций</li> <li>▪ Рост объемов сервисных услуг за счет централизованной реализации сервисных функций</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Рост качества сервисных услуг за счет централизованной реализации сервисных услуг</li> </ul>

Источник: составлено автором

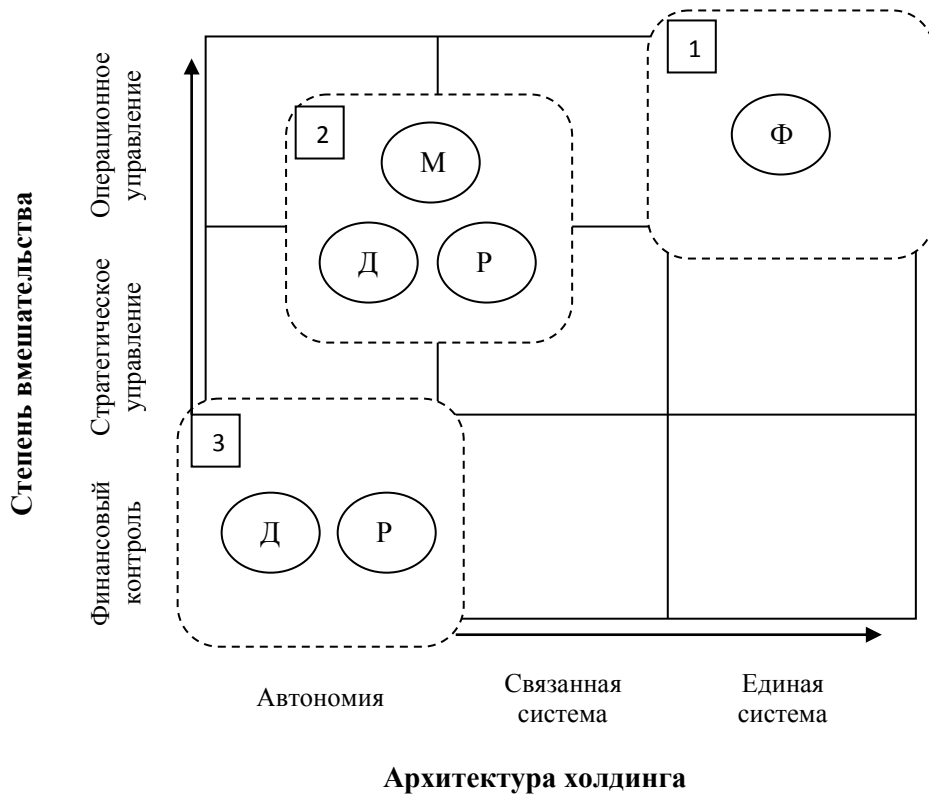
Таким образом, выбор оптимальной организационной структуры зависит от типа архитектуры холдинга и степени контроля корпоративного центра (рисунок 3.21):

1. Для операционных холдингов оптимальной является функциональная структура. Она позволяет реализовывать максимальный контроль при небольших региональной и продуктовой диверсификации.

2. Для стратегических холдингов и холдингов, находящихся в промежуточных состояниях, допустимы матричная, региональная и дивизионная структуры в зависимости от степени необходимого контроля и размера региональной и продуктовой диверсификации.

3. Для финансовых холдингов оптимальными являются дивизионная и региональная структуры в зависимости от размера региональной и продуктовой

диверсификации.



- Ф Функциональная структура
- Р Региональная структура
- М Матричная структура
- Д Дивизионная структура

Рисунок 3.21 - Тип холдинга и его организационная структура

Источник: составлено автором

В любом случае необходимо, чтобы организационная структура была выстроена четко и наглядно, чтобы исключить спорные вопросы относительно подчинения бизнес-процессов тому или иному руководителю данного направления, которые могут привести к нарушению коммуникационных отношений и в результате сказаться на функционировании структуры в целом.

При этом ключевыми требованиями к организационной структуре, с точки зрения системы стратегического финансового контроллинга, являются:



- организационная структура должна быть прописана, т. е. включать положения о структурных подразделениях и должностные инструкции, которые полностью соответствуют фактической деятельности.

- организационная структура должна быть выстроена эффективно. Должны отсутствовать излишние уровни управления, средняя норма управляемости должна быть на уровне не менее 5-7 человек.

- организационная структура должна соответствовать стратегии, особенностям бизнеса в данной сфере, управленческим бизнес-процессам холдинга. Не должно существовать разрывов в бизнес-процессах по организационной структуре.

VI. Анализ сложившейся в холдинге корпоративной культуры так же является важным звеном в процессе формирования системы финансового контроллинга.

В новой концепции финансового контроллинга, когда система предприятий холдинга рассматривается как живой организм, со сложившимися формами взаимодействия, формализованными и неформальными информационными потоками, важно, чтобы философия контроллинга, фокусирующаяся на эффективности бизнес-процессов структурных единиц и предоставляющая пространство для выбора наиболее оптимальных решений благодаря анализу больших данных стала частью корпоративной культуры всех без исключения структурных единиц холдинга.

Ключевыми целями корпоративной культуры в рамках системы стратегического финансового контроллинга являются:

- формирование соответствующего рабочего поведения, когда сотрудники понимают что делать/ как делать/ как это влияет на конечный результат, раскрывая свои возможности и формируя желание профессионального развития, стимулирования кооперации;

- формирование соответствующего рабочего взаимодействия, когда поддерживается атмосфера единства между коллегами/разными подразделениями

холдинга;

– формирование соответствующего поведения в отношении корпоративных ценностей, когда цели, задачи, проблемы и достижения компании разделяются как собственные.

Эффективно выстроенная корпоративная культура холдинга должна быть однородной, соответствовать текущему состоянию и стратегии. Критерии эффективности корпоративной культуры представлены в таблице 3.5.

Таблица 3.5 - Критерии эффективности корпоративной культуры

Критерии эффективности	Пояснение
Однородность корпоративной культуры	• Корпоративная культура должна одинаково восприниматься всеми сотрудниками компании.
Соответствие корпоративной культуры текущему состоянию компании	• Корпоративная культура должна соответствовать структуре управления компании (в рамках неформально принятой практики лидерства), степени формализации бизнес-процессов (в рамках неформальной практики взаимодействия между сотрудниками), ключевым факторам успеха и официальной политике компании (в рамках разделяемых сотрудниками ценностей).
Соответствие корпоративной культуры стратегии компании	• Видение сотрудниками корпоративной культуры в будущем должно соответствовать планируемому целевому состоянию компании, заложенному в стратегии развития, а также способствовать ее реализации.

Источник: составлено автором

В целях высокоэффективного развития бизнеса важно создать инновационный климат и систему поддержки принятия соответствующих внешним изменениям решений.

Новым для теории и практики контроллинга является применение концепции контроллинга, способствующей активизации творческого мышления и поиска креативных решений, опирающихся на многовариантную аналитику через создание и поддержку такой корпоративной культуры, которая позволит, опираясь на экономику знаний изменять сознание и поведение людей, повышая интеллектуальный потенциал системы.

Таким образом, организационные аспекты диагностики единой идеологии

холдинга, стратегических целей деятельности его бизнес-единиц, система взаимодействия бизнес-единиц и управляющей компании, распределение ответственности, ресурсов и полномочий в рамках организационной структуры, система бизнес-процессов, обеспечивающих эффективное управление и корпоративная культура, основанная на новой философии контроллинга, в совокупности составляют организационный механизм стратегического финансового контроллинга и развития промышленных холдингов в условиях динамичных изменений экономических систем.

При этом новая концепция стратегического финансового контроллинга должна концентрироваться на создании поддерживающей информационно-аналитической среды, объединяющей движущие силы бизнеса - людей, знания и интерфейсы, связывая различные бизнес-единицы воедино. Данная концепция создает возможность гармоничного объединения информационных систем и стратегических подходов на долгосрочной и одновременно гибкой основе. При этом в процессе реализации такой системы происходят изменения в системе бизнес-процессов, организационной структуре, связях и способах настройки в соответствии с изменениями внешней среды.

Для того, чтобы быстро и адаптивно приспособиться к происходящим изменениям, создается такая система финансового контроллинга, инструменты которой обосновывают выбор не только стратегических, но и оперативных решений, позволяющих экстренно и адекватно реагировать на происходящие изменения, способствующие как возникновению рисков, так и создающие новые возможности для предприятий холдинга.

### **3.3. Разработка методики формирования системы оперативного финансового контроллинга бизнес-процессов**

Система финансового контроллинга бизнес-процессов в промышленных холдингах должна осуществлять аналитическую поддержку и сопровождение как стратегических, так и оперативных процессов. Деятельность финансового контроллинга на стратегическом и оперативном уровнях во многом различается, т.к. принципиально различна степень структуризации информации, целей, задач и инструментов, используемых на каждом из них.

Как правило, оперативный контроллинг сводится к подтверждению платежей и кредитоспособности и контролю кассовых разрывов, что не позволяет проводить углубленный, комплексный анализ результатов деятельности холдинга в целом и его отдельных структурных подразделений и бизнес-единиц. Для решения данных проблем необходим комплексный подход к разработке инструментария системы оперативного финансового контроллинга с учетом специфики бизнес-процессов промышленного холдинга. Учитывая особенности архитектуры промышленных холдингов, основанной на выделении многочисленных малых структурных подразделений или бизнес-единиц, осуществляющих продажу продукции или услуг как на внешнем рынке, так и внутри холдинга другим бизнес - единицам, устанавливая трансфертные цены, позволяющие создавать рыночные механизмы внутри холдинга и обеспечивать соответствие целей деятельности каждой бизнес-единицы и холдинга в целом, контрольно-информационная система должна обеспечивать менеджеров достоверной сравнительной информацией по обобщенным показателям, например, рентабельности продаж сопоставимых предприятий отрасли.

Кроме того, непрерывно нарастающие процессы дестабилизации, характеризующиеся развитием «динамического хаоса», обуславливают необходимость разработки системы, способной стать теоретической базой

снижения рисков, возникающих в краткосрочном периоде вследствие возникновения непредвиденных ситуативных явлений в процессе стратегического развития предприятий холдинга в данных условиях.

В общем виде проблема оперативного финансового контроллинга может быть сформулирована как: минимизация рисков и максимизация доходности промышленного холдинга при постоянном повышении эффективности бизнес-процессов с учетом ситуаций неопределенности внешней среды при помощи инструментов регулярного мониторинга и экстренного реагирования в краткосрочном периоде при появлении соответствующих сигналов.

Содержательные сигналы критической ситуации могут быть выявлены при сравнении накопленных данных предыдущих периодов и анализе развития тенденций на предстоящие месяцы, возникающие кризисные ситуации могут быть вовремя замечены, что даст возможность принять корректирующие меры и предотвратить негативные варианты развития событий.

Таким образом, основной целью оперативного финансового контроллинга является обеспечение выживаемости предприятия в процессе мониторинга движения по намеченной стратегической траектории развития и, соответственно, информационно-аналитическая поддержка процесса оптимизации соотношения «затраты-прибыль».

Кроме того, в функции оперативного финансово контроллинга входит мониторинг, проверка, обработка и представление системной аналитической информации. Оперативный финансовый контроллинг координирует процессы оперативного планирования, бюджетирования, мониторинга, контроля и корректировки. Следовательно, для полноценного функционирования системы оперативного финансового контроллинга необходима информационно-аналитическая система, позволяющая формировать многослойные структуры хранения информации, с возможностью аналитической обработки по информационным запросам в режиме реального времени запрашиваемых данных, интегрирующаяся с любой учетной системой.

Наиболее детально тема оперативного финансового контроллинга рассматривается в рамках бюджетной модели управления, что, на наш взгляд, имеет наибольшую практическую реализуемость благодаря наличию достаточного количества формализованных инструментов и методов, позволяющих системно и последовательно воздействовать на структуру, объемы и направления развития предприятий в краткосрочной перспективе с помощью системы оперативного планирования и контроля.

Бюджетирование является системой, аккумулирующей информационные потоки откликов бизнес-единиц холдинга на внутренние и внешние воздействия, которая содержит сигналы наметившихся отклонений. Таким образом, в рамках системы оперативного финансового контроллинга, опирающегося на бюджетирование, формируются замкнутые контуры саморегуляции, приводящие в действие механизм автокоррекции, в оперативном режиме учитывающий высокую степень неопределенности формата движения по траектории развития.

Разработка методики формирования системы оперативного финансового контроллинга, основанной на процессном подходе к функционированию предприятия в целом и бюджетировании в качестве базы, начинается с определения потребностей в информационных данных (рисунок 3.22).

#### 1) Определение потребности в информационных данных.

Основываясь на исчерпывающей информации о сложившейся ситуации на рынке и внутреннем протекании бизнес-процессов, руководство предприятия принимает решения, которые напрямую сказываются на его конкурентном положении на рынке, повышении имиджа и доверия к нему со стороны потребителей, и как результат, улучшении финансового состояния.

На уровне отдельно взятого промышленного холдинга, как правило, существует своя информационная сеть (коммуникационная сеть), которой пользуются сотрудники на разных уровнях и рабочих местах, вступая в информационное взаимодействие и обмениваясь имеющейся информацией, с

целью создания новой информации, которая способствует принятию решений и выполнению работ.



Рисунок 3.22 – Методика формирования системы оперативного финансового контроллинга бизнес-процессов

Источник: составлено автором

Внешняя среда и состояние бизнес-процессов внутри предприятия постоянно связаны с непрерывными изменениями. Отношения в коллективе определяют интенсивность протекания коммуникационных потоков, а также обмен знаниями, опытом, отношением к труду. Отдельный менеджер при этом играет три информационных роли: приемник информации, распространитель информации и профессиональный представитель во внешнем мире [47].

Поступающую информацию менеджер использует в своей управленческой деятельности, осуществляя планирование, организацию, мотивацию и контроль, являющиеся инструментами бюджетного управления. Производительность работы предприятия напрямую зависит от того, как менеджер сыграет свои роли, организовав информационные потоки.

При этом, бюджетирование предъявляет особые требования к сбору информации и учитывает состояние как внешней среды (социальная, экономическая и политическая системы в стране, научно-технический прогресс), так и внутренней среды (бизнес-процессы и ресурсы предприятия). Собранная при бюджетировании информация используется в ходе координации работы структурных подразделений, отделов, сотрудников предприятия [74].

2) Следующим этапом разработки системы оперативного финансового контроллинга бизнес-процессов является анализ действующей в холдинге методики бюджетирования, разработка рекомендаций по ее корректировке или выбор с целью дальнейшего применения наиболее эффективной с точки зрения оперативного финансового контроллинга методики.

В настоящее время на промышленных предприятиях используется широкий спектр методик бюджетирования. Наиболее приемлемой методикой для использования в качестве инструментария оперативного финансового контроллинга с нашей точки зрения, является интегрированная модель на основе методик процессно-ориентированного бюджетирования (АВВ-метод) и целевого бюджетирования (Target Budgeting), т.к. данная интеграция в полной мере удовлетворяет аналитические требования системы оперативного контроллинга.

Целевое бюджетирование (Target Budgeting) тесно связано с управлением по целям, когда объектом управления является сбалансированная система целей, в процессе разработки которой формируется целевая программа действий [50]. При этом основное внимание уделяется инструментам целеполагания, разработке конкретных программ достижения поставленных целей и реализации планов [37]. Бюджетирование при этом позволяет оцифровывать систему целей в стоимостном выражении, производить расчет требуемых для их достижения ресурсов и разрабатывать целевые показатели, измеряющих степень достижения заданных целей.

«Процессно-ориентированное бюджетирование (Activity Based Budgeting)» сосредоточено на операциях в рамках бизнес-процессов и настроено на



динамичную и быстроразвивающуюся внешнюю среду. Оно позволяет формировать гибкие бюджеты с показателями, основанными на оценках будущего. При этом виды деятельности планируются в соответствии с описанными бизнес-процессами, что позволяет интегрировать его с целевым бюджетированием, которое содержит систему показателей эффективности бизнес-процессов, дополняющую целевые показатели, применяемые в бюджетировании по целям.

Построение системы оперативного финансового контроллинга бизнес-процессов на основе интегрированной целевой процессно-ориентированной модели «бюджетирования предполагает многовариантный анализ финансовых результатов внедрения намеченных планов, анализ различных направлений изменения финансового состояния предприятия, оценку финансовой устойчивости в изменяющихся условиях внешней» среды, что позволяет говорить о принадлежности такого бюджетирования к инструментарию оперативного финансового контроллинга, который может использоваться в процессно-ориентированных структурах для регулярного мониторинга эффективности бизнес-процессов и выявления критических ситуаций при нарушении финансового равновесия.

3) После выбора оптимальной методики бюджетирования необходимо определить информационные блоки, составляющие информационное поле бюджетирования.

Структурирование, обобщение информации и ее группировка в удобной для последующего анализа форме составляют одну из основных задач системы бюджетирования и, следовательно, основу информационно-аналитической базы для системы оперативного финансового контроллинга.

В первую очередь, это информация, полученная в результате анализа внешней среды, по результатам которого определяются факторы, представляющие опасность для развития промышленных и сервисных

предприятий холдинга, а также открывающие новые возможности факторы (таблицы 3.6, 3.7).

Таблица 3.6 - Открывающие новые возможности факторы

Фактор	Возможности	Цель
Растущий рынок	Рост продаж	Увеличить долю рынка
Отсутствие конкурентов	Успешное продвижение новых продуктов	Рост масштабов производства
Низкие процентные ставки	Низкие затраты по привлечению финансовых ресурсов	Увеличение объемов заимствований
Удешевление сырья	Снижение затрат	Повышение конкурентоспособности за счет снижения цен

Источник: составлено автором

Таблица 3.7 - Представляющие опасность факторы

Фактор	Обоснование	Чему препятствует	Способы преодоления	Каких ресурсов требует преодоление
Замещение продукции конкурентами	Появление новых производителей-конкурентов	Повышение доли на рынке и рост объемов продаж	Повысить качество продукции, создать новые виды продукции	Дополнительные затраты на НИОКР, закупку нового оборудования
Замещение технологии конкурентами	Появление новых конкурирующих технологий	Повышение конкурентоспособности по затратам	Разработать новые технологии	Затраты на разработку новых технологий, закупку оборудования
Ужесточение экологического законодательства	Появление новых экологических стандартов	Производство и сбыт продукции	Строить очистные сооружения	Затраты на строительство очистных сооружений

Источник: составлено автором

Следующим шагом проводится сбор информации для анализа слабых и сильных сторон бизнес-единиц и холдинга в целом (таблицы 3.8, 3.9).

Таблица 3.8 - Факторы, способствующие усилению компании

Фактор	Обоснование	Чему способствует	Направления использования	Как укрепить	Ресурсы для укрепления
Научно-технический потенциал	Наличие экспериментальных и опытных мощностей, высококвалифицированного персонала	Инновационные разработки, их вывод на рынок в короткие сроки	Нацелить на разработку новых продуктов и процессов	Усилить мотивации, использовать новые формы организации, модернизировать опытно-экспериментальную базу	Повышение фонда премирования научного и инженерно-технического персонала
Торговая марка	Наличие популярной торговой марки-бренда	Ускорение принятия нововведений потребителем, возможность продажи продуктов по высоким ценам, высокая доля рынка	Увеличить приток денежных средств	Использовать интернет-маркетинг	Дополнительные затраты оплаты труда специалистов, увеличение рекламного бюджета
Доступ к кредитным ресурсам	Долевое участие в капитале коммерческого банка	Оперативное привлечение кредитных ресурсов в значительных размерах	Можно расширить бизнес	Повысить долю в уставном капитале банка	Инвестиции в покупку акций банка

Источник: составлено автором

Таблица 3.9 - Факторы, свидетельствующие о слабостях компании

Фактор	Обоснование	Чему препятствует	Как преодолеть	Каких ресурсов требует преодоление
Отсутствие каналов сбыта	Отсутствие дилерской и дистрибьюторской сетей	Увеличение объема продаж	Организовать дилерскую сеть	Предоставление скидок к отпускным ценам, участие в капитале дилеров
Устаревшие технологии	Использование технологий, не отвечающих экологическим стандартам	Повышение штрафных санкций, закрытие производств	Купит лицензию на использование экологически чистых технологий	Инвестиции в покупку лицензии, закупку нового оборудования
Недостаточная обоснованность маркетинговых решений	Отсутствие маркетинговой службы	Продвижение на рынок новых продуктов	Создать маркетинговую службу	Затраты на создание маркетинговой службы

Источник: составлено автором

Данный вид анализа, как правило, считают самым распространенным инструментом стратегического анализа, позволяющим разрозненные и бессистемные представления о компании и конкурентном окружении сформулировать в виде логически согласованной схемы взаимодействия сил, слабостей, возможностей и угроз - SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

На наш взгляд, на современном информационно-технологическом этапе развития общества с высокой динамикой изменений в экономической среде, данный вид анализа наиболее актуален в рамках системы оперативного финансового контроллинга, с той единственной разницей, что он должен проводиться на регулярной цикличной основе с заданными временными интервалами в режиме постоянного мониторинга изменений и реагировать на ситуационные нестандартные проявления событий во внешнем информационном пространстве. В рамках данного оперативного SWOT-анализа так же целесообразно использовать инструменты бенчмаркинга, ориентируясь на наиболее сильных игроков отрасли.

Оперативный финансовый контроллинг целесообразно рассматривать в разрезе целей, которые определяют политику холдинговой структуры и формируются на стратегическом уровне, устанавливая приоритеты. Посредством бюджетирования происходит детализация и конкретизация намеченной программы действий, которая, прежде всего определяет необходимые для решения поставленных задач ресурсы в количественном и качественном выражении. Таким образом, грамотно выстроенная система бюджетов, а также регулярный мониторинг их показателей, являются действенным инструментом эффективного оперативного финансового контроллинга как отдельных структурных единиц, так и холдинга в целом. Схема мониторинга бюджетного цикла представлена на рисунке 3.23.

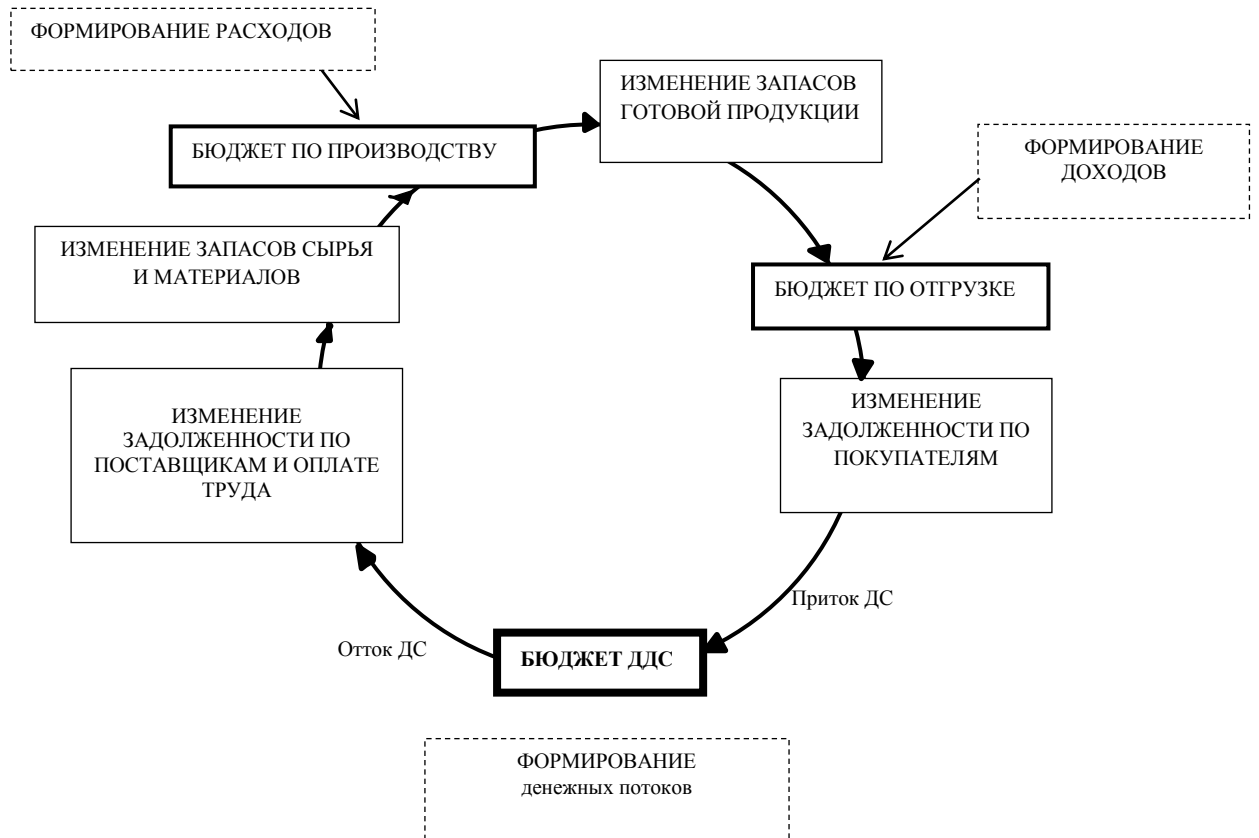


Рисунок 3.23 - Бюджетный цикл

Источник: составлено автором

Важным аспектом оперативного финансового контроллинга является так же поддержание состояния равновесия. Финансовое равновесие представляет собой состояние, обеспечивающее ликвидность и платежеспособность холдинга в любой момент времени.

Мониторинг финансового равновесия может быть одной из основных целей оперативного финансового контроллинга, поскольку обеспечивает непрерывность процесса производства, «своевременность расчетов с поставщиками и клиентами, персоналом предприятия, выплату налоговых платежей и т.п.» [152].

«Соблюдение условий финансового равновесия не позволяет предприятию, с одной стороны, увеличить заемные средства, а с другой — нерационально использовать уже накопленные собственные средства, а также накладывает определенные ограничения на размер его обязательств: перед работниками предприятия, кредиторами, бюджетом, банками и инвесторами» [152].

Задачей оперативного финансового контроллинга на данном этапе является оценка портфеля уже выпускаемой в текущем периоде продукции и рекомендации относительно целесообразности выпуска данных объемов того или иного вида продукции на будущие периоды в соответствии с наметившимися тенденциями.

При проведении аналитических процедур «используют различные стандартные методы: на основе договоров (оценок) с клиентами; трендовые, т.е. определение основной тенденции развития продаж за предыдущий период и прогнозирование на этой основе динамики продаж на перспективу; статистического факторного анализа, при котором оценивают зависимость продаж от основных факторов, определяющих эту продажу; анализ скидок, в процессе которого необходимо рассчитать дополнительный объем продаж, необходимый для того, чтобы доход организации не упал в результате предоставления скидок» [78]; анализ ценообразования по сопоставимым организациям в рамках бенчмаркинга.

Вероятности реализации частных прогнозов определяются экспертным путем. При этом задачей оперативного финансового контроллинга является предоставление наиболее вероятных и аналитически обоснованных сценариев, обеспечивающих принятие экономически выгодных и наиболее приближенных к стратегической траектории развития холдинга управленческих решений, минимизирующих ошибку управленческого выбора.

4) Следующим этапом разработки оперативного финансового контроллинга бизнес-процессов промышленных холдингов является оценка необходимости оптимизации основных и поддерживающих бизнес-процессов. Для повышения эффективности бизнес-процессов необходима, в первую очередь, структуризация и систематизация всей цепочки бизнес-процессов холдинговых структур.

Эффективность (от латинского *effectivus* - дающий определенный результат) - это способность приносить эффект, оказывать действие. Эффективность в общепринятом смысле представляет собой соотношение затрат и результатов и

отражает степень реализации поставленных целей. Следовательно, эффективность бизнес-процессов можно определить как систему действий предполагающих минимизацию стоимости используемых ресурсов с достижением максимально возможного результата, достигнутого при распределении, использовании и трансформации ресурсов для достижения целей предприятий.

Любой эффективный бизнес-процесс должен быть в полном объеме описан и регламентирован, приводить к необходимым результатам требуемого качества, являться эффективным элементом целостной системы бизнес-процессов и иметь оптимальную архитектуру. Критерии эффективности основных и поддерживающих бизнес-процессов приведены в Приложениях 12 - 14.

Система контроллинга включает в себя непрерывный мониторинг и контроль эффективности бизнес – процессов на протяжении всего операционно-управленческого цикла, при котором деятельность предприятия рассматривается как совокупность бизнес-процессов, имеющих свои цели, достигая которые можно добиться наиболее высокой эффективности.

Модель, показанная на рисунке 3.24, иллюстрирует непрерывный процесс оперативного финансового контроллинга бизнес-процессов и включает в себя: процессы моделирования и реализации, планирования, мониторинга, оценки и повышения эффективности.

Одно из важных мест в системе контроллинга занимает регулярный мониторинг, который предполагает постоянное наблюдение для последующего анализа и корректировки действий внутри бизнес-процессов холдинга, а также контроль эффекта этих действий для понимания масштаба и темпов прогресса на пути достижения поставленных целей.

Целью мониторинга является наблюдение широкого спектра мероприятий во внутренней среде холдинга, которые могут оказать влияние на процесс планирования и эффективное достижение запланированных целей. Это требует применения соответствующих показателей оценки эффективности для обеспечения соответствующей обратной связи на этапах достижения

поставленных целей. Анализ выявленных расхождений приводит к реализации мер, способствующих исправлению ситуации и повышению эффективности. Регулярный мониторинг прогресса достижения запланированных результатов приводит к непрерывному повышению эффективности бизнес-процессов.



Рисунок 3.24 - Процесс контроллинга бизнес-процессов

Источник: составлено автором

Чтобы добиться прогресса в контексте достижения целей все мероприятия в рамках того или иного бизнес - процесса и степень эффекта от их проведения должны быть однозначно определены. Отправной точкой в моделировании бизнес-процесса является определение последовательности движения выполнения мероприятий в составе бизнес-процесса.

5) Одним из наиболее важных этапов разработки системы оперативного финансового контроллинга является разработка системы мониторинга, анализа и процедур минимизации рисков. Для этого, в первую очередь, необходимо



классифицировать наиболее характерные для промышленных холдингов данной отрасли/региона/масштаба и архитектуры холдинга риски.

Под классификацией рисков понимается систематизация их множества по признакам, позволяющим объединить часть из них в укрупненные группы со свойственными только им чертами и признаками.

Необходимо отметить, что единой классификации рисков не существует. Более того, даже использование идентичных классификационных признаков не гарантирует единообразие выделенных групп рисков.

Количество признаков классификации рисков велико, однако во всем их многообразии существуют те, которые являются наиболее распространенными и дают более полное понимание природы рисков и степени их многообразия. Наиболее часто встречающиеся классификации рисков приведены в таблице 3.10 [67].

Процесс анализа рисков является комплексным и крайне многогранным в виду сложности самой категории «риск» и наличия множества его проявлений. Результирующим итогом цикла упорядоченных аналитических процедур, направленных на оценку степени риска, должна стать четко обозначенная совокупность наиболее существенных и значимых рисков, угрожающих предприятиям холдинга, а также конкретные рекомендации, направленные на минимизацию рисков и последствий их реализации. Корректную и логически выстроенную последовательность можно представить в виде схемы (рис. 3.25). Указанные этапы должны выполняться в своей последовательности, поскольку каждый из них является логическим следствием и продолжением предыдущих.

Вследствие создания эффективной системы мониторинга, анализа и процедур минимизации рисков промышленный холдинг получает выгоду в виде снижения потерь активов, занятых в уже освоенных видах деятельности, а также за счет осознанного и контролируемого участия организации в тех областях, уровень риска в которых был необоснованно расценен как слишком высокий.

Таблица 3.10 - Классификация рисков [67]

Классификационный признак	Виды рисков
По времени возникновения	Ретроспективный
	Текущий
	Перспективный
По степени управляемости	Внутренний риск (связанный с конкретным экономическим субъектом)
	Внешний риск (обусловленный природными факторами)
По финансовым последствиям	Допустимый риск
	Критический риск
	Катастрофический риск
По характеру последствий	Чистые риски
	Спекулятивные риски
По причине возникновения	Природно-естественные
	Экологические
	Транспортные
	Политические
	Коммерческие
По сфере возникновения	Производственный
	Коммерческий
	Финансовый
	Социальный
По уровню возникновения	Риски макроуровня
	Риски микроуровня
	Риски мезоуровня
По продолжительности проявления	Кратковременный риск
	Долговременный риск
	Постоянный риск
По степени правомерности предпринимательского риска	Оправданный (правомерный)
	Неоправданный (неправомерный)
По возможности страхования	Страхуемый
	Нестрахуемый
По объему ответственности страховщика	Индивидуальные риски
	Универсальные риски
По степени определенности	Известные риски
	Предсказуемые риски
	Непредсказуемые риски
По этапам возникновения	Проектные
	Плановые
	Фактические
По правовым условиям возникновения	Риски, возникающие из обязательств
	Риски, не связанные с обязательствами

Источник: составлено автором



Рисунок 3.25 - Схема анализа финансовых рисков [39]

Снижение риска возможно на этапе планирования, принятия решений и непосредственного осуществления операций. Необходимо отметить, что чем раньше риск будет идентифицирован и будут приняты соответствующие меры по его минимизации, тем меньше потери понесет холдинг в случае реализации риска.

При этом важно осознавать, что риск может так же приводить к дополнительным доходам, поскольку наряду с вероятностью не достичь намеченного результата так же существует вероятность и превысить его. Поэтому при разработке данной системы важно учитывать множество факторов, которые имеют различную интенсивность колеблющихся взаимодействий, коррелируют между собой и, зачастую, разнонаправленно воздействуют на предприятия холдинга и результаты их деятельности.

Однако грамотно выстроенная система мониторинга, анализа и процедур минимизации рисков позволяет не просто обезопасить промышленный холдинг от внешних и внутренних угроз, но и выступает одним из инструментов контроля,

прогнозирования и моделирования, дополняя систему оперативного финансового контроллинга бизнес-процессов эффективным аналитически-контрольным инструментарием.

Таким образом, система оперативного финансового контроллинга бизнес-процессов разрабатывается последовательным проведением основных этапов, в результате которых создается механизм интеграции с системой стратегического финансового контроллинга, обеспечивается оперативный мониторинг событий внешней среды, в том числе действий конкурентов и наиболее перспективных предприятий отрасли, что создает дополнительные возможности экономического роста благодаря использованию бенчмаркинга, поддерживается регулярная система анализа и разработки процедур минимизации рисков и постоянно повышается эффективность основных и поддерживающих бизнес-процессов промышленного холдинга на основе инструментов целевого и процессного бюджетирования.

## **ГЛАВА IV. МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СИСТЕМЫ ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЛИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ПРОМЫШЛЕННЫХ ХОЛДИНГОВ**

### **4.1. Разработка методики организации и функционирования процессо-ориентированного управленческого учета**

Во многих промышленных холдингах со сложной производственной структурой процесс формирования, внедрения и методического обеспечения системы финансового контроллинга «Гибкого реагирования» осложняется сложившейся несогласованной практикой управленческого учета различных бизнес-единиц. Это обусловлено отчасти непониманием руководителей роли управленческого учета в управляемых ими организациях, целей и задач его внедрения и использования, отчасти отсутствием единой методологической базы и особенностями становления системы управленческого учета в России. Типичными для российских промышленных холдингов являются ситуации отсутствия единых стандартов учета для всех бизнес-единиц и структурных подразделений холдинга, когда используются различные структуры затрат, методики оценки активов, отсутствуют единые представления об объектах учета и консолидации отчетности, и, как следствие, становится невозможным использование информации управленческого учета для сравнения результатов деятельности бизнес-единиц, план-факт сопоставления, и, тем более, ее практического применения в системе финансового контроллинга.

Такая информационная несогласованность для полноценного функционирования системы финансового контроллинга бизнес-процессов промышленных холдингов категорически недопустима. Процесс управленческого учета в системе контроллинга является не просто процедурой сбора информации

в учетную систему, а становится информационной базой, формирующей и обеспечивающей своевременной плановой, фактической и прогнозной информацией о качественных, временных, стоимостных и финансовых результатах деятельности сотрудников, структурных подразделений и холдинга в целом, на основе оперативного и детализированного сбора, систематизации и анализа как внутренней, так и внешней информации.

Промышленный холдинг, решивший сформировать и внедрить систему финансового контроллинга бизнес-процессов, должен иметь разработанную стратегию, стратегические цели и работающую систему процессно-ориентированного управленческого учета.

Основными задачами такой системы учета являются:

- генерирование информационно-аналитической базы данных о затратах по каждому бизнес-процессу и подпроцессу [158];
- идентификация ресурсов и видов деятельности по бизнес- процессам;
- анализ эффективности использования ресурсов в разрезе бизнес-процессов;
- калькулирование себестоимости продукции (работ, услуг) в различных проекциях и определение отклонений от установленных норм, стандартов [138];
- оценка качества выполнения бизнес-процессов, эффективности и результативности бизнес-процессов;
- своевременная идентификация необходимости изменений функционирования бизнес-процессов в целях повышения их эффективности и гибкости;
- учет и отражение внешних факторов, влияющих на бизнес-процессы холдинга;
- формирование различных блоков учетно-аналитических и отчетных данных об эффективности бизнес-процессов;
- использование комплексной системы качественных и количественных показателей деятельности бизнес-процессов и бизнес-единиц холдинга.

Главное достоинство процессно-ориентированного управленческого учета заключается в возможности точного определения потребностей в ресурсах по каждому бизнес-процессу, расширении границ анализа и мониторинга, поиска «узких» и «высокозатратных» мест в деятельности бизнес-единиц холдинга.

Методология построения системы процессно-ориентированного управленческого учета должна быть гибкой и основана на оптимальной стратегии управления бизнес-процессами, направленной на повышение рентабельности деятельности всей холдинговой структуры. Создавая систему управленческого учета, следует учитывать специфику деятельности всех бизнес-единиц, отдельных бизнес-процессов и организационной структуры холдинга.

На практике различные бизнес-единицы холдинга используют элементы управленческого учета, но при этом важно, чтобы они были объединены в общую структуру, нацеленную на достижение стратегически определенного результата. В рамках управленческого учета аккумулируется колоссальный объем как стандартной, так и нестандартной информации, потребность в которой диктуется необходимостью ее анализа конкретными пользователями в редко встречающихся или непредвиденных ситуациях [134].

При этом подход к созданию процессно-ориентированной системы управленческого учета означает фиксацию входных и выходных данных процессов; своевременное назначение процедур определения полномочий и ответственности руководителя каждого бизнес-процесса; организацию управления переходами между операциями процесса; нацеленность на конечный результат [100].

Для эффективного ведения процессно-ориентированного управленческого учета необходимо «подстраивание» организационно-производственной структуры всех бизнес-единиц холдинга под бизнес-процессы с акцентом на результативность бизнес-процессов, в которых задействованы отделы, выполняющие определенные производственные или финансовые операции в рамках того или иного бизнес-процесса, формирующие таким образом,

финансовую структуру предприятия по центрам финансовой ответственности (ЦФО).

Таким образом, основными элементами процессно-ориентированной системы управленческого учета являются: центры финансовой ответственности, бизнес-процессы, регламенты, контрольные показатели (рисунок 4.1).



Рисунок 4.1 - Основные элементы процессно-ориентированной системы управленческого учета

Источник: составлено автором

Создание центров финансовой ответственности (ЦФО) позволяет получать структурированную информацию и осуществлять регулярный мониторинг эффективности деятельности холдинга. «С использованием управленческого учета по центрам ответственности появляется возможность оперативно контролировать процесс достижения целевых показателей» [79], вовремя информируя заинтересованных лиц о состоянии дел бизнес-единиц. При организации «такой системы учета самым важным моментом является именно определение статей и степени влияния на них каждого руководителя.



Таким образом, наличие финансовой структуры позволяет не просто формально определить виновных, но и понять реальный механизм воздействия на финансово-экономическое состояние отдельной бизнес-единицы и холдинга в целом» [79].

«Итак, финансовая структура компании представляет собой совокупность ЦФО, для которых определены наборы финансово-экономических показателей и схемы мотивации их руководителей. Чем эффективнее будет работать каждое подразделение, тем эффективнее будет работать компания в целом» [79].

В соответствии с функциями и задачами осуществляется закрепление за ЦФО бизнес-процессов. При этом бизнес-процесс может состоять из подпроцессов, которые могут протекать внутри одного ЦФО без взаимодействия с другими или затрагивать несколько ЦФО, руководители которых являются в то же время владельцами бизнес-процесса, формирующегося в данном ЦФО и участниками других процессов, в той или иной степени затрагивающих данный ЦФО (Приложение 15).

Чем более диверсифицирована деятельность холдинговой структуры, тем выше значимость совместного взаимодействия ЦФО, включенных в процесс достижения целей, что требует создания регламентов в виде четких и понятных процедур и инструкций.

Для получения детальной информации создается система счетов и субсчетов управленческого плана с применением подробных аналитик, в соответствии с регламентированными бизнес-процессами.

Формирование управленческого плана счетов и его аналитик производится либо на основе российского или международного плана счетов финансового учета, либо на основе индивидуально разработанного для конкретного промышленного холдинга с учетом его специфики плана счетов. «Для этого, помимо новых или просто уточненных по сравнению с бухгалтерским учетом определений, критериев классификации и учетных принципов, требуется создать

такую систему счетов и субсчетов, чтобы получение необходимой информации в нужных разрезах было не только реальным, но и легким» [79].

Любая хозяйственная операция холдинга происходит в каком либо ЦФО и в рамках того или иного бизнес-процесса каждому счету присвоена аналитика соответствующего «ЦФО» и соответствующего бизнес-процесса (таблица 4.1).

Таблица 4.1 - Пример управленческого плана счетов с подробными аналитиками

Счет	Объект учета	Субсчет
10 «Материалы» 20 «Основное производство» 25 «Общепроизводственные расходы» 26 «Общехозяйственные расходы» 28 «Брак в производстве»	Бизнес-процесс	1 «Закупки» 2 «Разработка продукта» 3 «Производство» 4 «Продажи» 5 «Сервис»
43 «Готовая продукция» 44 «Расходы на продажу» 45 «Товары отгруженные» 50 «Касса» 51 «Расчетные счета» 60 «Расчеты с поставщиками и подрядчиками» 62 «Расчеты с покупателями и заказчиками» 70 «Расчеты с персоналом по оплате труда» 73 «Расчеты с персоналом по прочим операциям» 90 «Продажи» 96 «Резервы предстоящих расходов»	Центр финансовой ответственности	01 маркетинг 02 закупки 03 склад 04 производство 05 финансы 06 НИОКР 07 технический контроль 08 сбыт 09 юридический 10 сервисный 11 планово-экономический 12 инженерный

Источник: составлено автором

Такая система управленческого учета с подробной аналитикой позволяет проводить анализ оперативных информационных данных о статьях затрат в разрезе отдельных бизнес-процессов и «центров финансовой ответственности. По каждой статье отчета фиксируются обороты или конечные остатки по определенным счетам из плана счетов, а также указываются аналитические признаки и конкретные значения аналитик, по которым нужно сделать соответствующий запрос из журнала проводок» [79] (рис.4.2).

Ведение управленческого учета отдельно по каждому бизнес-процессу и в объемной аналитике позволяет с наименьшими трудозатратами провести факторный анализ и количественно оценить вклад каждого центра ответственности в реализацию общей стратегии, а также выявить проблемные бизнес-процессы, подлежащие корректировке. Например, бизнес-процесс «Закупки», благодаря детальному отражению операций на счетах процессно-ориентированного управленческого учета с подробными аналитиками, может быть распределен по «соприкасающимся» ЦФО в рамках произведенных в них фактических расходов, относящихся непосредственно к данному бизнес-процессу (рисунок 4.3). Такое распределение при формировании отчетов по соответствующим аналитикам позволяет выявить «проблемные» процессы в соответствующих центрах ответственности.

Бизнес-процесс закупки подразумевает приобретение материалов, сырья или оборудования для собственных потребностей предприятия и основных целей производства. Планирование закупок может носить краткосрочный или долгосрочный характер. При закупке достигается множественность бизнес-процессов, т. к. предприятие производит закупку по нескольким номенклатурным группам, что обуславливает необходимость детального анализа процессов для качественного внедрения учетной системы.

Отделом закупок определяется объем и сроки поставки необходимых товаров. Затраты, связанные с начислением заработной платы сотрудникам отдела, занятым в данной операции (счет 70.1 «Бизнес-процесс «Закупки».02 «ЦФО «Закупки»»), списываются на счет 20.1 «Бизнес-процесс «Закупки».02 «ЦФО «Закупки» в соответствии с базой распределения. В виде заявки данная информация отправляется в финансово-экономический отдел для выделения необходимых средств для осуществления процесса закупки.

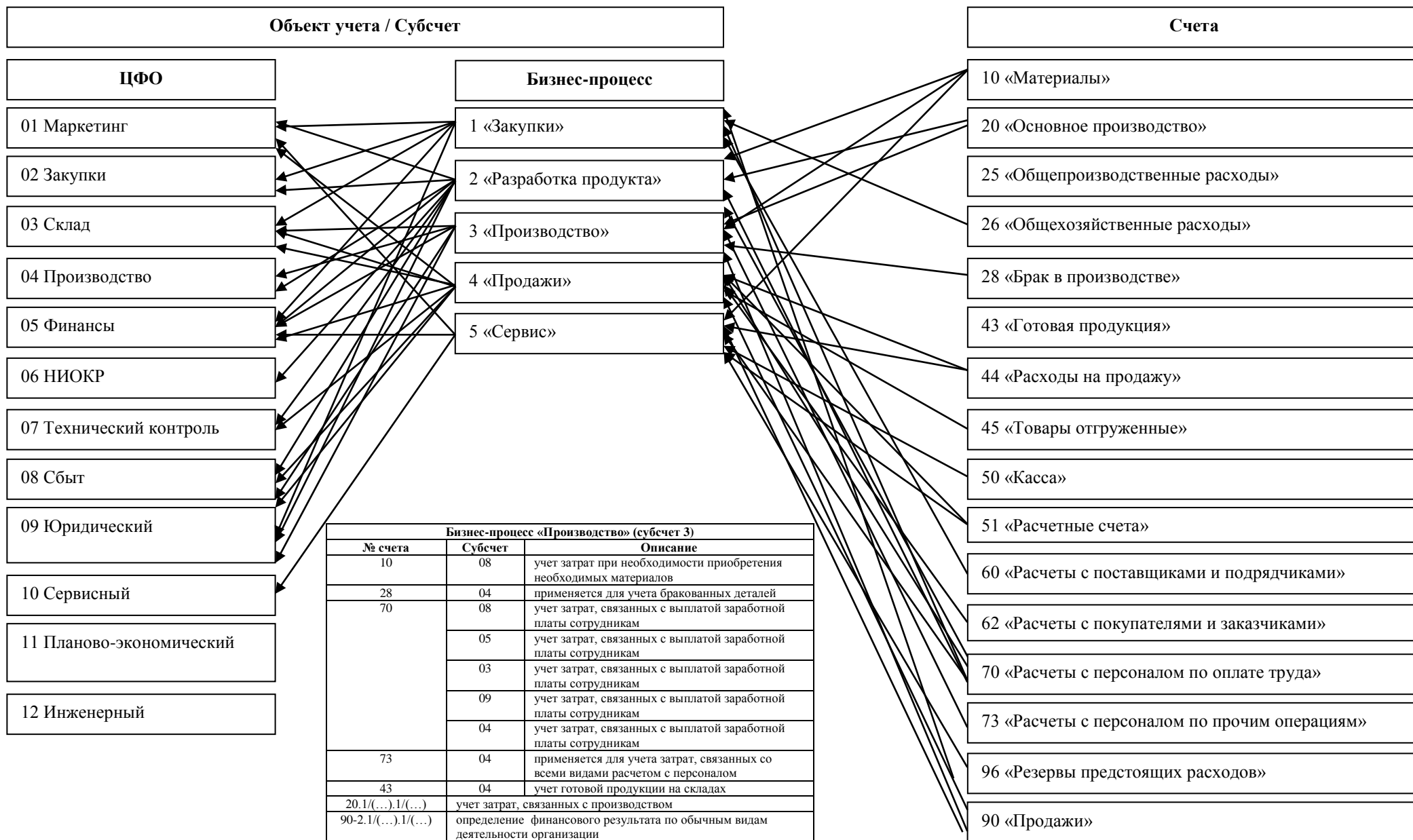


Рисунок 4.2 – Процессно-ориентированный управленческий учет

Затраты, связанные с начислением заработной платы сотрудникам данного отдела, задействованным в процессе (счет 70.1 «Бизнес-процесс «Закупки».05 «ЦФО «Финансы»)) списываются на счет 20.1 «Бизнес-процесс «Закупки».05 «ЦФО «Финансы». Параллельно запрашиваются данные о текущих свободных и зарезервированных остатках на складах (мониторинг) и плане продаж на конкретный период, под который и формируется данный заказ о потребности в товаре. Содержание заявки требуется согласовать с владельцем процесса, что предполагает проставление «визы» на заявке. Отделом маркетинга проводится исследование рынка: анализ предложений и надежности поставщиков. На некоторых предприятиях проводится анализ поставщиков за основе статистических данных, указанных в «карточках поставщиков», что позволяет причислить конкретного поставщика к определенной категории А, В, С и D в зависимости от соблюдения последним условий договоров и количества нарушений. В результате данного анализа отдел маркетинга отвечает на запрос отдела закупок в части рекомендаций о поставщиках, с которыми наиболее целесообразным и адресным представляется заключение договора на закупку.

Следующий этап – выбор поставщика, руководствуясь критериями его надежности (например: бесперебойные поставки и соблюдение условий договора) и качественного подхода к выполнению своей деятельности.

Все затраты по поиску и выбору поставщиков при задействовании отделов закупок и маркетинга подразумевают начисление заработной платы сотрудникам данных отделов на счетах 70.1 «Бизнес-процесс «Закупки».02 «ЦФО «Закупки» и 70.1 «Бизнес-процесс «Закупки».01 «ЦФО «Маркетинг» и списанию на счета 20.1 «Бизнес-процесс «Закупки».02 «ЦФО «Закупки» и 20.1 «Бизнес-процесс «Закупки».01 «ЦФО «Маркетинг».

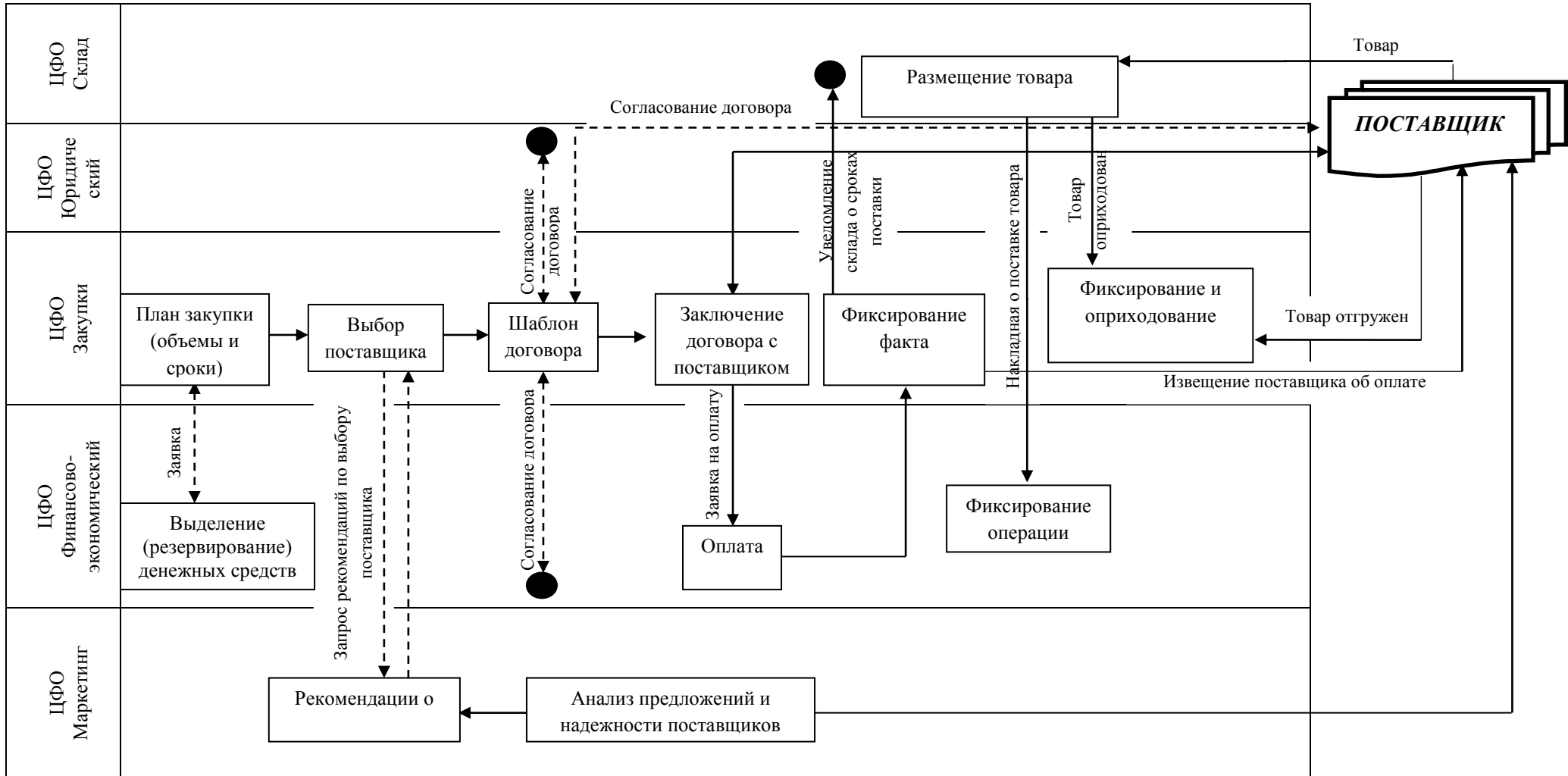


Рисунок 4.3 - Бизнес-процесс «Закупки» и результаты ключевых его операций

Заключению договора, где отражается спецификация заказа, прописываются все условия и действия в случае нарушения условий поставки, предшествует составление его шаблона при активном участии юридического отдела предприятия-покупателя, заработная плата сотрудников которого начисляется на счете 70.1«Бизнес-процесс «Закупки».09«ЦФО «Юридический» и списывается на счет 20.1«Бизнес-процесс «Закупки».09«ЦФО «Юридический». Так же для заключения договора необходимым является его согласование с финансово-экономическим отделом, который дает финансовое заключение с детализацией информации относительно объемов затрат, и согласование собственно с поставщиком его прав и обязанностей по договору. Договор может заключаться как с постоянными поставщиками, так и новыми, чьи коммерческие предложения о сотрудничестве поступили к этому времени.

Выполнение обязательств по оплате представляет собой получение предприятием-покупателем счета на оплату от поставщика и его оплату бухгалтерией, как подразделением финансово-экономического отдела предприятия-заказчика.

Отдел закупок фиксирует факт оплаты, что отражается по дебету 60.1 «Бизнес-процесс «Закупки».02«ЦФО «Закупки» и кредиту 51.1«Бизнес-процесс «Закупки».02 «ЦФО «Закупки» и уведомляет поставщика об оплате, а склад о сроках поставки товара. Поставщик отгружает товар на склад. Предприятие-покупатель принимает товар и размещает его на складе. Эта операция отражается по дебету 10.1 «Бизнес-процесс «Закупки».02«ЦФО «Закупки» в корреспонденции со счетом 60.1 «Бизнес-процесс «Закупки».02 «ЦФО «Закупки».

Склад в свою очередь оповещает отдел закупок о том, что товар оформлен на складе. Финансово-экономический отдел получает со склада накладную о приеме товара и фиксирует данную операцию как конечную бизнес-процесса «Закупки».

Затраты, связанные с начислением заработной платы сотрудников склада (70.1 «Бизнес-процесс «Закупки».03 «ЦФО «Склад») отражаются на счете 20.1«Бизнес-процесс «Закупки».03«ЦФО «Склад». Заказчик вправе предъявить

претензии в случае невыполнения поставщиком условий договора или отклонений от него.

Контроль счетов, проводимый на заключительной стадии, позволяет провести проверку движения финансовых потоков (выполнение договора, налоговые отчисления и т.д.) в рамках бизнес-процесса.

Списание фактических расходов по бизнес-процессу «Закупки» в себестоимость проданной продукции осуществляется по дебету 90.02.1.1/(...) и кредиту 20.1.1/(...).

Качественно организованный процесс «Закупки» оказывает прямое влияние на прибыль компании, поэтому следует направить все усилия и средства на его оптимизацию. Поэтому важным является определение объемов и стоимости товара и условий оплаты.

В итоге объем полномочий отдела закупок будет зависеть от организационной структуры предприятия. Управленческий учет фактических расходов по бизнес-процессу «Закупки» в системе контроллинга представлен в таблице 4.2.

Таблица 4.2 - Учет и списание расходов бизнес-процесса «Закупки»

Операция	Корреспонденция счетов	
	Дебет	Кредит
1. Учет фактических расходов по бизнес-процессу «Закупки» в ЦФО «Закупки»	20.1.1/(...)	60 (60.1 (Бизнес-процесс «Закупки»).02 «ЦФО «Закупки») 70 (70.1 «Бизнес-процесс «Закупки».02 «ЦФО «Закупки»)
2. Включение в расходы бизнес-процесса «Закупки» фактических расходов соприкасающихся ЦФО	20.1.1/(...)	70 (70.1 «Бизнес-процесс «Закупки».05 «ЦФО «Финансы»; 70.1 Бизнес-процесс «Закупки».01 ЦФО «Маркетинг»; 70.1 Бизнес-процесс «Закупки».09 «ЦФО «Юридический»; 70.1 «Бизнес-процесс «Закупки». 03 «ЦФО «Склад».
3. Списание фактических расходов по бизнес-процессу «Закупки» в себестоимость проданной продукции	90.2.1.1/(...)	20.1.1/(...)

Источник: составлено автором



На начальной стадии *разработки нового продукта* (Приложение 16) важно определить стратегические требования, которые новый продукт сможет удовлетворить (сохранение доли рынка, лидерство в отрасли и т. д.).

Система накопления идей происходит в отделе маркетинга, который занимается анализом конкурентов и отделе НИОКР, как источниках идей разработки новых продуктов. Затраты этих отделов относятся на выплату заработной платы сотрудникам данных отделов по счетам 70.2«Бизнес-процесс «Разработка продукта».01 «ЦФО «Маркетинг», 70.2«Бизнес-процесс «Разработка продукта».06 «ЦФО НИОКР».

Исследование рынка и конкурентов отделом маркетинга играет важную роль для принятия решения о возможности серийного производства этого продукта при условии его прибыльности и наличии спроса на него (гарантированный сбыт). В результате отбора выбирается идея, которая обладает достаточными достоинствами, чтобы можно было перейти на следующий этап – создание плана продукта/проекта.

Для создания плана необходимым является выделение денежных средств финансово-экономическим отделом. Выплата заработной платы сотрудникам финансово-экономического отдела осуществляется по счету 70. 2«Бизнес-процесс «Разработка продукта».05«ЦФО «Финансы». Участие в процессе отдела маркетинга способствует согласованию журнала обязанностей с лицами, управляющими проектом и клиентами.

Разработкой плана тестирования и обеспечения качества занимается отдел НИОКР, что делает возможным проведение тестирования отделом маркетинга в рыночных условиях (определение размеров рынка и реакции потребителей).

Со стороны отдела закупок осуществляется поставка необходимых комплектующих и материалов, относящихся на счет 10.2«Бизнес-процесс «Разработка продукта».02 «ЦФО «Закупки», а заработная плата сотрудников отдела закупок начисляется на счете 70.2«Бизнес-процесс «Разработка продукта».02«ЦФО «Закупки». Инженерный отдел предоставляет всю

необходимую техническую документацию (проект, чертежи, спецификации, инструкции и т. д.) с ориентацией на производство 1-го прототипа продукта. При этом заработная плата сотрудников начисляется на счете 70.2«Бизнес-процесс «Разработка продукта».12«ЦФО «Инженерный». Выпуск первого прототипа отражается на счете 43.2«Бизнес-процесс «Разработка продукта».04«ЦФО «Производство».

В результате производства 1-го прототипа может быть выявлен ряд отклонений (погрешностей), анализ которых производит отдел НИОКР, и в качестве технического задания повторно запускает процесс производства.

В процессе создания прототипа после учета всех доработок сотрудники производства получают заработную плату, которая начисляется на счете 70.2«Бизнес-процесс «Разработка продукта».04 «ЦФО «Производство».

Отдел технического контроля проводит процедуру допущения и технического согласования (проверка согласно установленным законом регламентам, экологическая экспертиза и т. д.) для конечной доработки продукта отделом НИОКР, и в результате продукт получает сертификат качества, выданный отделом технического контроля предприятия.

В результате подтверждение уникальности и высокого качества продукта, нового функционала для потребителей, целевая ориентация на конкретный сегмент рынка и потребности его клиентов, а также технологическая совместимость продукта с основными производственными ресурсами предприятия позволяют принять решение о его развернутом коммерческом производстве.

Затраты на выплату заработной платы сотрудникам отдела технического контроля начисляются на счете 70.2«Бизнес-процесс «Разработка продукта».07«ЦФО «Технический контроль».

Юридический отдел оказывает поддержку реализации процесса со своей стороны. Его сотрудники так же за выполненную работу получают заработную плату, которая начисляется на счете 70.2 «Бизнес-процесс «Разработка

продукта».09 «ЦФО «Юридический».

Позиционирование позволяет промышленному предприятию занять свою нишу и завершить проектирование и разработку своего промышленного продукта.

Учет и списание расходов бизнес-процесса «Разработка продукта» представлен в таблице 4.3.

Таблица 4.3 - Учет и списание расходов бизнес-процесса  
«Разработка продукта»

Операция	Корреспонденция счетов	
	Дебет	Кредит
1. Учет фактических расходов по бизнес-процессу «Разработка продукта» в ЦФО НИОКР	20. 2.1/(...)	10 (10.2 «Бизнес-процесс «Разработка продукта».02 «ЦФО «Закупки»); 70 (70.2 «Бизнес-процесс «Разработка продукта».06 «ЦФО «НИОКР»).
2. Включение в расходы бизнес-процесса «Разработка продукта» фактических расходов соприкасающихся ЦФО	20.2.1/(...)	70 (70.2 «Бизнес-процесс «Разработка продукта».01 «ЦФО «Маркетинг», 70.2 «Бизнес-процесс «Разработка продукта».08 «ЦФО «Сбыт», 70.2 «Бизнес-процесс «Разработка продукта».06 «ЦФО «НИОКР», 70. 2 «Бизнес-процесс «Разработка продукта».05 «ЦФО «Финансы», 70. 2 «Бизнес-процесс «Разработка продукта».01 «ЦФО «Закупки», 70. 2 «Бизнес-процесс «Разработка продукта».04 «ЦФО «Производство», 70. 2 «Бизнес-процесс «Разработка продукта».07 «ЦФО «Технический контроль», 70. 2 «Бизнес-процесс «Разработка продукта».09 «ЦФО «Юридический»).
3. Учет выпуска готового продукта и передача на склад по фактической себестоимости	43.2.1/(...)	20.2.1/(...)
4. Списание фактических расходов бизнес-процесса «Разработка продукта» в себестоимость проданной продукции	90-2.2.1/(...)	43.2.1/(...)

Источник: составлено автором

Бизнес-процесс «Производство» (Приложение 17) предполагает выпуск продукции промышленным предприятием, которая востребована рынком и заказ на производство которой в индивидуальном порядке в виде заявки поступает из отдела сбыта. Сотрудники отдела сбыта получают заработную плату, которая начисляется на счете 70.3 Бизнес-процесс «Производство».08 «ЦФО «Сбыт».

Планирование первичных потребностей производится после поступления такой заявки и как ответ от финансово-экономического отдела в отдел сбыта рассчитывается программа сбыта с учетом наличия денежных средств и ресурсов для производства.

Основная задача финансового отдела заключается в расчете затрат и финансового результата бизнес-единиц и холдинга в целом. По результатам финансовых расчетов (наличие денежных средств) принимается решение о внедрении товара в производство.

Планирование может носить краткосрочный, среднесрочный или долгосрочный характер.

Следующий этап - прогностический расчет, который предусматривает оценку первичных потребностей: расчет сроков производства, необходимых материалов и ресурсов для основного производства.

Затраты, связанные с заработной платой сотрудников, принимающих участие в таком планировании, расчете затрат и финансового результата, начисляются на счете 70.3 Бизнес-процесс «Производство».05 «ЦФО «Финансы».

Согласование первичных потребностей финансово-экономический отдел проводит с отделами склада и юридическим отделом, информация о наличии в них необходимых средств и ресурсов и юридическое сопровождение берется за основу для грубого планирования и проведения симуляции, как следующего этапа процесс производства продукта. Формирование заказа на производство и отправка его в виде заявки в производственный отдел предусматривает установление сроков изготовления и количества необходимых ресурсов.

Затраты по заработной плате на данных этапах начисляются на счетах 70.3 «Бизнес-процесс «Производство».03 «ЦФО «Склад» и 70.3 Бизнес-процесс «Производство».09 «ЦФО «Юридический». Отдел производства проводит выравнивание и корректировку времени изготовления и ресурсов, проводит обзор загрузки производственных мощностей и степени готовности отдела для принятия заявки для основного производства продукта в определенные сроки и в необходимых объемах. Затраты, связанные с выплатой заработной платы, начисляются на счете 70.3 Бизнес-процесс «Производство».04 «ЦФО «Производство».

Финансово-экономический отдел, получив данную информацию от отдела производства, проводит точное планирование и повторно в виде заявки отправляет в отдел производства. Сотрудникам, задействованным на данной стадии, начисляют заработную плату на счет 70.3 Бизнес-процесс «Производство».05 «ЦФО «Финансы». В результате процесса производства готовый продукт подлежит передаче на склад. Готовая продукция учитывается на счете 43.3 Бизнес-процесс «Производство».04 «ЦФО «Производство».

Со стороны технического контроля производится контроль статусов производственных поручений, сроков, ресурсов и количества бракованных деталей и т.д. Бракованные детали списываются на счет 28.3 Бизнес-процесс «Производство».04 «ЦФО «Производство». При возможности устранения брака необходимые материалы списываются на счет 10.3 Бизнес-процесс «Производство».08 «ЦФО «Сбыт». Удержание заработной платы виновного работника относят на счет 73.3 Бизнес-процесс «Производство».04 «ЦФО «Производство». Так же работникам устраняющим брак начисляется заработная плата по счету 70.3 Бизнес-процесс «Производство».04 «ЦФО «Производство».

Готовый продукт поступает на склад и отражается на счете 43.3 «Бизнес-процесс «Производство».03 «ЦФО «Склад». Затраты на выплату заработной платы сотрудников склада отражаются на счете 70.3 «Бизнес-процесс «Производство».03 «ЦФО «Склад». Правильно организованный производственный процесс

позволяет предприятию получать максимальную прибыль при минимальных затратах, а объемы производства такого предприятия будут тождественными существующему спросу (таблица 4.4).

Таблица 4.4 - Учет и списание расходов бизнес-процесса «Производство»

Операция	Корреспонденция счетов	
	Дебет	Кредит
1. Учет фактических расходов по бизнес-процессу «Производство»	20.3.1/(...)	10 (10.3.Бизнес-процесс «Производство».02 «ЦФО «Закупки») 70 (70.3.Бизнес-процесс «Производство».04 «ЦФО «Производство»)
2. Включение в расходы бизнес-процесса «Производство» фактических расходов фактических расходов соприкасающихся ЦФО	20.3.1/(...)	70 (70.3.Бизнес-процесс «Производство».08 «ЦФО «Сбыт», 70.3.Бизнес-процесс «Производство».05 «ЦФО «Финансы», 70.3.Бизнес-процесс «Производство».03 «ЦФО «Склад», 70.3.Бизнес-процесс «Производство».09 «ЦФО «Юридический»).
3. Учет выпуска готового продукта и передача на склад по фактической себестоимости	43.3.1/(...)	20.3.1/(...)
4. Списание фактических расходов бизнес-процесса «Производство» в себестоимость проданной продукции	90-2.3.1/(...)	43.3.1/(...)

Источник: составлено автором

На первом этапе процесса «Продажи» (Приложение 18) поиском потенциальных клиентов занимается отдел маркетинга, при этом заработная плата его сотрудников начисляется на счете 70.4 «Бизнес-процесс «Продажи».01 «ЦФО «Маркетинг».

Результат его работы – это привлеченный клиент, который готов оформить заявку на приобретение. Запрос на заказ так же может поступать в отдел сбыта напрямую, где проводится его обработка и принимаются меры по урегулированию заказа (определение контактных лиц и т.д.). Труд его

сотрудников так же оплачивается путем начисления затрат на счет 70.4 «Бизнес-процесс «Продажи».08 «ЦФО «Сбыт».

На этапе урегулирования заказа необходимым является создание предложения, информация для которого в виде заявки поступает из отдела сбыта. Создание предложения происходит при поддержке отдела технического контроля (выход – документ о технической проверке), отдела юридического (юридическое сопровождение заказа) и финансового отдела (выход – документ о коммерческой проверке) для обоснования стоимости и структуры заказа.

На следующем этапе проводится заключение договора при участии юридического отдела исполнителя и заказчика.

Заработная плата сотрудников отделов технического контроля, планово-экономического и юридического, занятых на данных этапах процесса продаж, начисляется на счетах 70.4 «Бизнес-процесс «Продажи».07 «ЦФО «Технический контроль». 70.4 «Бизнес-процесс «Продажи».11 «ЦФО «Планово-экономический»; 70.4 «Бизнес-процесс «Продажи».09 «ЦФО «Юридический».

Следующая процедура – это выполнение заказа, ход (сроки) выполнения которого отслеживается отделом технического контроля. Созданием клиентской информации занимается также отдел сбыта, фиксируя контакты с заказчиком в течение всего хода заказа. Сотрудники отдела технического контроля и отдела сбыта получают заработную плату, которая относится на счета 70.4 «Бизнес-процесс «Продажи».07 «ЦФО «Технический контроль» и 70.4 «Бизнес-процесс «Продажи».08 «ЦФО «Сбыт».

Отдел сбыта подает заявку на выставление счета заказчику в финансово-экономический.

Финансово-экономический отдел проводит операции по созданию счета для заказчика и является получателем от заказчика извещения о совершении оплаты. Данную информацию уже финансово-экономический отдел передает в отдел сбыта, как владельцу процесса, который фиксирует факт оплаты.

Финансово-экономический отдел так же фиксирует поступление денежных средств на расчетный счет от заказчика. В данном процессе участвуют счета 51.4 «Бизнес-процесс «Продажи».05 «ЦФО «Финансы» и 62.4 «Бизнес-процесс «Продажи».08 «ЦФО «Сбыт».

Далее отдел сбыта подает заявку на отгрузку товара на склад, который передает готовый продукта со склада заказчику. Учет и списание расходов бизнес-процесса «Продажи» представлены в таблице 4.5.

Таблица 4.5 - Учет и списание расходов бизнес-процесса «Продажи»

Операция	Корреспонденция счетов	
	Дебет	Кредит
1. Учет фактических расходов по бизнес-процессу «Продажи»	20. 4.1/(...)	70 (70.4«Бизнес-процесс «Продажи».08 «ЦФО «Сбыт»)
2. Включение в расходы бизнес-процесса «Продажи» фактических расходов соприкасающихся ЦФО	20. 4.1/(...)	70 (70. 4.Бизнес-процесс ««Продажи»».05 «ЦФО «Финансы», 70. 4.Бизнес-процесс ««Продажи»».03 «ЦФО «Склад», 70. 4.Бизнес-процесс ««Продажи».09 «ЦФО «Юридический» и т.д.)
3. Списание фактических расходов по бизнес-процессу «Продажи» в себестоимость проданной продукции	90-4.1/(...)	20. 4.1/(...)

Источник: составлено автором

Бизнес-процесс «Сервис» (Приложение 19). Предпродажное обслуживание включает в себя информирование клиента о продукте. Сотрудники отдела маркетинга получают заработную плату, которая начисляется на счете 70.5 «Бизнес-процесс «Сервис».01 «ЦФО «Маркетинг».

На первом этапе послепродажного обслуживания происходит прием заявки от клиента в сервисном отделе, которая содержит описание требуемой работы (консультирование клиента, обучение и повышение квалификации, помощь в монтаже/эксплуатации, уход и ремонт, техническое обслуживание, прием и отгрузка техники и т. д.). Сотрудники отдела сервисный получают заработную плату, которая начисляется на счете 70.5 «Бизнес-процесс «Сервис».10 «ЦФО «Сервис».



Рассмотрим частный пример: Когда от клиента поступает заказ на ремонт приобретенного продукта. Для этого потребуются материалы (комплектующие), которые следует отнести на счет 10.5 «Бизнес-процесс «Сервис».10 «ЦФО «Сервис». Следует заложить возможные затраты на сервисное обслуживание на счете 96.5 «Бизнес-процесс «Сервис».10 «ЦФО «Сервис». В результате выполнения своих обязательств со стороны исполнителя производится взаиморасчет с клиентом при участии финансового отдела, который оформляет документы реализации (акт выполненных работ и счет-фактура). Денежные средства учитываются либо на расчетном счете 51.5 «Бизнес-процесс «Сервис».05 «ЦФО «Финансы», либо на счете касса 50.5 «Бизнес-процесс «Сервис».05 «ЦФО «Финансы». После решения клиента о желании приобрести продукт оформляется акт купли-продажи при участии юридического и финансового отделов.

Сервисный отдел фиксирует факт оплаты, а также работает с клиентскими возражениями в случаи их возникновения. На постоянной основе является необходимым отслеживать и разрешать в подходящей форме для клиента возникающие возражения (таблица 4.6).

Таблица 4.6 - Учет и списание расходов бизнес-процесса «Сервис»

Операция	Корреспонденция счетов	
	Дебет	Кредит
1. Учет фактических расходов по бизнес-процессу «Сервис»	20. 5.1/(...)	10 (10.5 «Бизнес-процесс «Сервис».10 «ЦФО «Сервис»).
2. Включение в расходы бизнес-процесса «Сервис» фактических расходов соприкасающихся ЦФО	20. 5.1/(...)	70 (70.5«Бизнес-процесс «Сервис».01 «ЦФО «Маркетинг», 70.5«Бизнес-процесс «Сервис».10 «ЦФО «Сервис») и др.
3. Списание фактически х расходов по бизнес-процессу «Сервис» в себестоимость проданной продукции	90-2.5.1/(...)	20. 5.1/(...)

Источник: составлено автором

Таким образом, при постановке системы управленческого учета по бизнес-процессам производится:

- диагностика подразделений по виду контролируемого в процессе деятельности финансового показателя;
- распределение ответственности и выделение каждого структурного подразделения в центр финансовой ответственности (ЦФО);
- диагностика регистров внутреннего учета, структуры и форм управленческой отчетности, степени их наглядности для пользователей (собственников и топ-менеджеров);
- разработка системы счетов и субсчетов для формирования управленческого плана счетов (УПС);
- присвоение каждому счету аналитики «ЦФО», любая хозяйственная операция относится к какому-то конкретному ЦФО;
- присвоение каждому счету аналитики «бизнес-процесс».

Ведение управленческого учета по каждому бизнес-процессу с использованием разнообразных аналитик позволяет количественно оценить вклад каждого ЦФО, а также выявить проблемные бизнес-процессы подлежащие последующему реинжинирингу и оптимизации.

Процессно-ориентированная система управленческого учета используется многими западными компаниями, российские же компании находятся на стадии разработки и внедрения, осознавая необходимость эффективно выстраивать бизнес-процессы для достижения поставленных целей, обеспечивая возможность применения для контроля и анализа показателей-индикаторов по бизнес-процессам и закрепление их в зоне ответственности сотрудников или подразделений холдинга. Применение процессно-ориентированного управленческого учета позволит определить начальные ресурсы каждого бизнес-процесса, оценить эффективность каждого бизнес-процесса и связать каждого владельца процесса со стратегическими целями компании.

## **4.2. Методы и приемы согласования показателей оценки эффективности бизнес-процессов**

Проблема контроля эффективности деятельности бизнес-единиц промышленных холдингов выходит на одно из первых мест в системе финансового контроллинга. Предприятия встают перед необходимостью через постановку целей и разработку способов их достижения обеспечивать эффективное и рациональное управление бизнес-процессами всех подразделений сложноинтегрированной холдинговой структуры как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективах. Соответственно важнейшей задачей финансового контроллинга в условиях так называемого «динамического хаоса» становится разработка гибкой, адаптивной системы показателей, ориентированной на стратегическое развитие холдинговой структуры и позволяющей оценивать эффективность произведенных расходов, выстроенных бизнес-процессов и степень достижения поставленных целей.

Основное свойство показателей заключается в отображении значимых состояний и взаимосвязей в количественно измеряемой, концентрированной форме [212].

С помощью статистической формы отображения показатели подразделяются на абсолютные показатели, относительные величины и индексные числа. Абсолютные показатели – это отдельные значения, выражающие величину запасов, сумму или разницу, отображающуюся независимо от других числовых величин. Они обозначают непосредственно состояние, процесс или явление, стоящие за ними [203]. Относительные величины, как правило, образуются из-за более высокой содержательности, относятся друг к другу в форме коэффициента и встречаются в форме коэффициентов, расчетных или индексных чисел. Коэффициенты представляют отношение части к целому, например, затраты на качество по отношению к общим затратам. В случае расчетных чисел

терминологически различные черты сопоставляются друг с другом, например, издержки по устранению дефектов с доходом. Индексные числа соотносят друг с другом однотипные качества, когда одна величина приравнивается к 100. Например, развитие внешних издержек по устранению дефектов [202].

Выбор показателей оценки деятельности холдинговой структуры зависит от типа холдинга. Так, например, для финансового холдинга достаточно простой и стандартной системы оценки итоговых финансовых результатов, измеряемых такими показателями, как: ROIC, EVROS, ROE, ROA, Sales, EBITDA, Net profit и др. Для операционного холдинга уже необходим контроль источников создания стоимости в среднесрочном и долгосрочном периодах с разработкой системы оценки итоговых результатов и факторов достижения этих результатов в виде дерева целей, построенного на основе результатов основных бизнес-процессов. Для стратегического холдинга необходима оценка итоговых финансовых результатов, факторов достижения этих результатов и оценка реализации синергетических эффектов между различными направлениями бизнеса. Соответственно в стратегическом холдинге задачей системы финансового контроллинга является разработка контрольных показателей дерева целей, построенных на основе результатов основных бизнес-процессов, управленческих и поддерживающих процессов и синергетических эффектов.

Оценка результатов деятельности стратегического холдинга должна быть системной – индикаторы должны быть взаимосвязаны, охватывать весь спектр деятельности бизнес-единиц на стратегическом промежутке времени.

Кроме того, система показателей должна содержать глобальные показатели, дающие возможность оценить деятельность холдинга в целом, и локальные, которые лимитированы деятельностью одного бизнес-процесса, подразделения или бизнес-единицы и дают возможность оценить только часть системы. При этом глобальные показатели являются интегральными и агрегируют в себе большое число локальных показателей, что можно изобразить в виде иерархии показателей (рисунок 4.4).

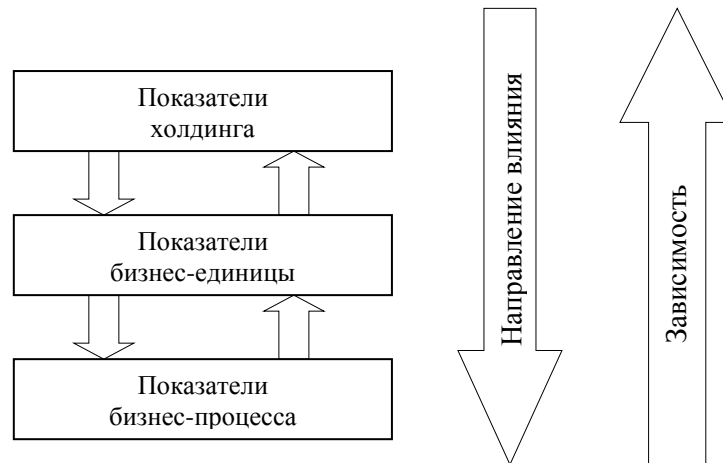


Рисунок 4.4 - Иерархия показателей

Источник: составлено автором

По отношению к соответствующей более высокой ступени иерархии существует зависимость, а направление влияния действует на более низко расположенные уровни. На самом низком уровне находятся показатели отдельных бизнес-процессов, которые в свою очередь зависят от показателей бизнес-единиц холдинга. Структуры предприятия и его бизнес-единицы должны быть приспособлены для бизнес-процессов, необходимых для выполнения требований клиентов. Показатели бизнес-единиц в свою очередь зависят от показателей холдинга в целом, так как компания находится в многочисленных отношениях со своим окружением и использует различные возможности, например инфраструктуру товарных рынков, институциональную среду и т.д.

Благодаря информационному качеству показателей, состояния и взаимосвязи могут быть отображены в оценочной форме, допускающей простое отображение сложных структур и процессов на сжатом уровне реальности [245]. Производимое при этом сокращение информации должно снизить сложность отображаемых состояний. Сжатие информации позволяет соответствовать различным уровням принятия решений в холдинге и предоставлять обобщенную информацию с достаточной точностью и актуальностью. В частности, руководству требуются агрегированные, содержательные показатели, быстро предоставляющие релевантную информацию о главном [260].

Агрегация показателей позволяет обработать качественные показатели различной степени сжатия и представить некоторое их количество в удобной для пользователя форме [185]. Агрегация показателей может быть реализована в двух различных направлениях - вертикальном, по уровням предприятия, и горизонтальном, по цепям процессов [228]. Вертикальное сжатие показателей относится к различным уровням предприятия (рисунок 4.5).



Рисунок 4.5 - Уровни агрегации показателей [257]

Источник: составлено автором

При этом необходимо учитывать различные потребности в информации, предоставляя каждому уровню специально адаптированные показатели. На нижних уровнях качественные показатели находятся в незначительно сжатой форме, к примеру, фиксируются частота отказа или затраты на процессы. Более высокая степень сжатия наблюдается на среднем уровне менеджмента. Здесь показатели объединяют результаты рынков, товарных групп или единиц предприятия и могут информировать о качестве товарных групп.

Для уровня руководства необходима более высокая степень сжатия показателей. К таким показателям относятся финансово-экономические и рыночно-ориентированные показатели: величины оборота или удовлетворенности клиентов, а также агрегированные показатели, состоящие из множества отдельных показателей, например, о качестве всей произведенной продукции [257]. Руководители высшего уровня не заинтересованы во множестве отдельных показателей, им важно получить быстрый, многопрофильный обзор об эффективности процессов и выполнении предъявленных требований.

При агрегации показателей по цепям процессов стоит учитывать специфические требования подразделений и сфер холдинга, поскольку процессы охватывают различные отделы и области. Для оценки процесса на оперативном уровне, напротив, подходит большое количество показателей в незначительно или вовсе не сжатой форме. В целях предоставления информации более высоким уровням предприятия, однако, необходимо сжать показатели, собранные на оперативном уровне. Не обязательно агрегировать все показатели, поскольку в противном случае результаты отдельных процессных задач не смогут учитываться. Взаимосвязь между показателями необходимо отображать в прозрачной и логичной форме, чтобы информация на различных ступенях иерархии не противоречила друг другу.

При этом в наглядной и точной форме обязательно должна быть отображена только та информация, которая имеет значение для конкретного лица, принимающего решение. Лица, принимающие решения, могут находиться как внутри, так и снаружи бизнес-единиц холдинга. В то время как внутри компании показатели используются от высшего менеджмента до отдельного сотрудника, снаружи они служат информационным целям для акционеров, кредиторов и поставщиков.

Таким образом, система оценки деятельности промышленного холдинга должна состоять из трех иерархически выстроенных групп показателей:

- контрольные показатели, отражающие финансово-экономические

результаты и факторы создания стоимости для холдинга в целом, которыми могут быть как направления деятельности, актуальные для всех бизнес-единиц и предприятий (например, производственная себестоимость и качество персонала), так и источники создания стоимости корпоративным центром (взаимодействие с государством и разработка новых продуктов);

– контрольные показатели, отражающие основные финансово-экономические результаты и факторы создания стоимости бизнес-единицы. Факторы создания стоимости бизнес-единиц могут быть связаны с удовлетворением требований клиентов, соблюдением ограничений, накладываемых со стороны корпоративного центра и особенностью организации бизнес-процессов в бизнес-единице (включая предприятия, входящие в бизнес-единицу);

– контрольные показатели, отражающие основные финансово-экономические результаты бизнес-процесса и факторы их достижения. Факторы могут быть связаны с требованиями корпоративного центра, бизнес-единиц и особенностью организации бизнес-процессов на производстве.

– При этом разработка системы показателей может осуществляться как снизу вверх – с учетом оперативных целей, так и сверху вниз - отталкиваясь от целей, утвержденных акционерами и топ-менеджментом бизнес-единиц холдинга. При выборе подхода сверху вниз разработку показателей начинают с таких показателей как удовлетворенность клиентов, лояльность клиентов, прибыль, перспективы развития и др. Для этого, бизнес-цели должны быть тесно связаны с целями бизнес-процессов, что станет своеобразным самоконтролем на уровне процесса (рисунок 4.6).

– Цели и факторы успеха компании по каждому бизнес-процессу увязываются в логическую последовательность. В качестве критических факторов успеха любого предприятия используют небольшое количество характеристик, которые оказывают существенное влияние на бизнес и успех в бизнесе в рамках стратегического планирования.



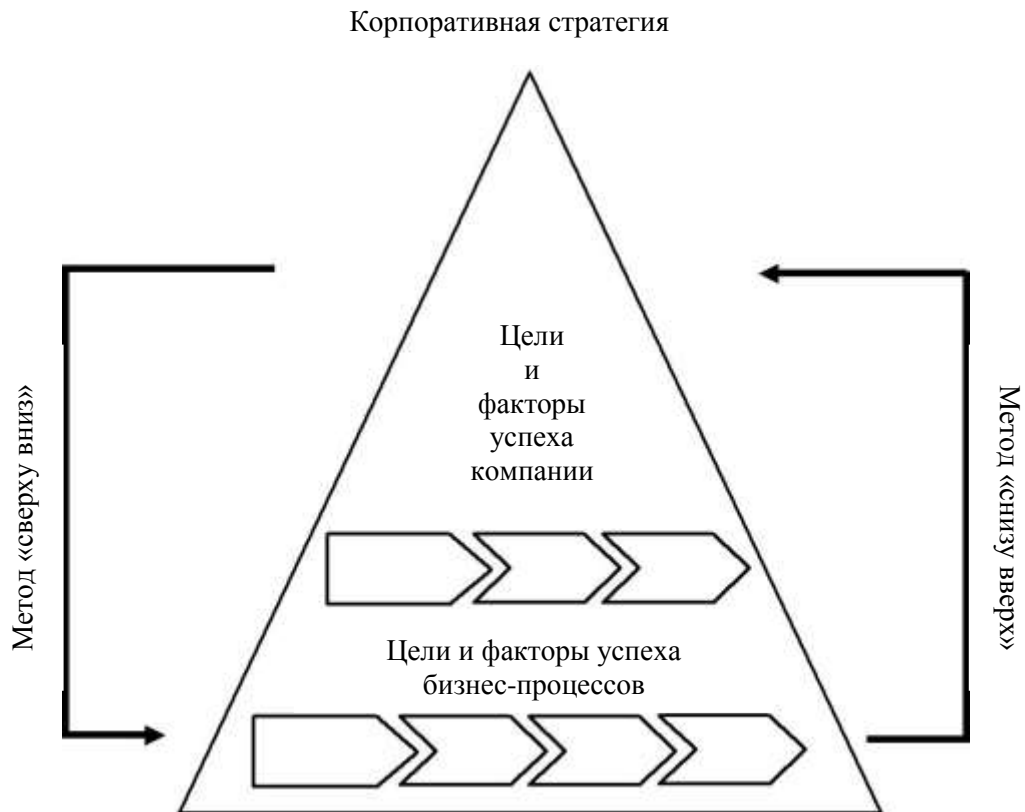


Рисунок 4.6 - Классификация методологии «сверху вниз» и «снизу вверх»

Источник: составлено автором

На успешность различных бизнес-подразделений влияют различные факторы, зависящие от внутренних и внешних обстоятельств, влияющих на деятельность компании. Для каждого критического фактора успеха должны быть определены соответствующие показатели, с помощью которых можно определить характеристики фактора. Путем ограничения критически важных факторов можно добиться контроля над выбранным числом показателей, исключая широкий спектр менее влиятельных показателей.

Система показателей, таким образом, выступает в роли инструмента контроля для определения текущих и прошлых состояний бизнес-процессов в повседневной деятельности, при этом помогая определять связь с долгосрочными целями предприятия. Обязательным условием является регулярное донесение до сведения сотрудников корпоративных целей, а также понимание личных целей сотрудников во взаимосвязи с целями предприятия. Так же следует учитывать

стратегические задачи отдельных бизнес-областей, которые принимают участие в решении целевых задач на уровне подпроцесса, особенно, для стратегически важных процессов.

Подход «снизу вверх» может применяться для разработки показателей оценки оперативных целей бизнес-процесса, устанавливая прямую связь между целями бизнес-процессов и показателями. Конкретные цели должны быть согласованы непосредственно с владельцами бизнес-процессов. Новые цели могут быть определены с учетом потребностей внутренних или внешних клиентов и не могут противоречить их требованиям. При определении показателей следует учитывать интересы всех заинтересованных партнеров и внутренних клиентов, которых необходимо привлечь, что позволит учесть все требования клиента к бизнес-процессу. Определенный целевой показатель бизнес-процесса должен сохранять свою стабильность.

В связи с этим с одной стороны показатели предлагают рамки управленческих решений, в которых необходимо выбрать альтернативу, с другой стороны, вызывают координированные, ориентированные на сформулированные и заданные цели, действия различных единиц организации.

Предметом координационной функции является направление решений и действий на общую цель. Для этого заданные показатели комбинируются таким образом в систему показателей, что происходит координация отдельных решений, направленная на достижение общей цели, к примеру, цели предприятия. Следовательно, системы показателей необходимо ориентировать на организационные структуры в соответствии с иерархической организационной структурой холдинга, а также с разделением полномочий по принятию решений [223].

Взаимосвязи между показателями одной системы могут быть логического, эмпирического или иерархического характера (рисунок 4.7).

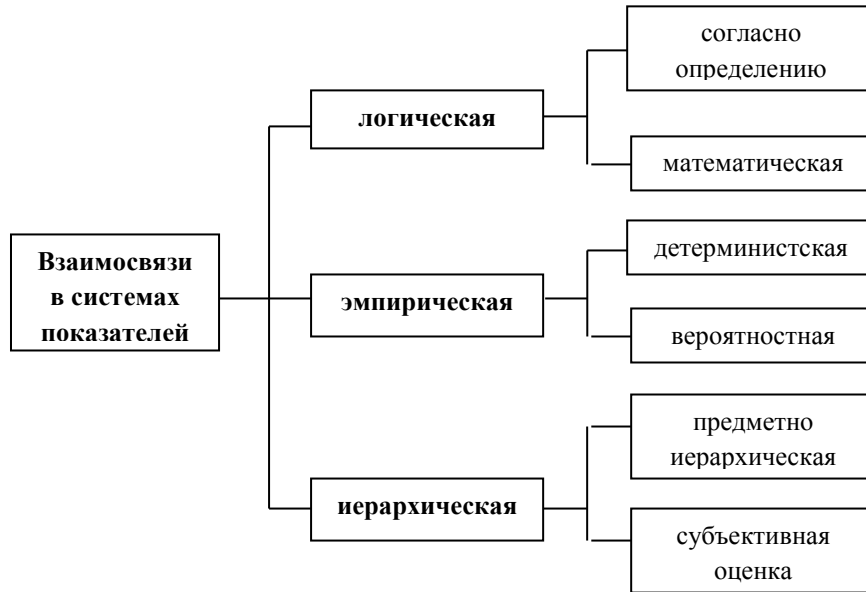


Рисунок 4.7 - Взаимосвязи в системах показателей [212]

Источник: составлено автором

Логические взаимосвязи основываются на определениях или математических трансформациях. Эмпирические связи выводятся из обстоятельств производственной реальности и могут быть детерминистского или вероятностного характера, отображая зависимости двух величин. Иерархические взаимосвязи являются результатом подчиненности показателей, которая может быть как предметного, так и субъективного рода. В предметных отношениях, к примеру, месячная выручка ставится выше недельной. В случае субъективной оценки выражаются отношения предпочтений, порождая важные основные показатели и реже значимые вторичные показатели [223].

Так же при выборе и согласовании показателей необходимо исходить из факторов влияния комплексности и динамики бизнес-процессов. В сложноинтегрированных холдинговых структурах встречаются различные структуры бизнес-процессов, поэтому система показателей для оценки эффективности бизнес-процессов не может быть твердо определена, но имеет соответствующие факторы влияния, которые стоит учитывать.

Определенные типы бизнес-процессов, которые обнаруживают сходство в виде и структуре, можно измерить подобными числовыми характеристиками.

Структура бизнес-процессов может принимать более или менее сложные формы. В этой связи говорят о комплексности бизнес-процессов, которая может быть вызвана, в том числе внешними факторами, такими как, например, возрастающая клиентоориентированность, глобализация, сегментирование рынка, интенсивная конкуренция и др. Но наибольшее значение имеет внутренняя комплексность бизнес-процессов, которая оказывает прямое воздействие на формирование систем показателей оценки эффективности деятельности предприятий холдинга.

Комплексность бизнес-процессов характеризуется в основном их разновидностью и возможностью взаимодействия подпроцессов. В то время как разновидность относится к количеству и виду элементов в процессе и описывает многообразие элементов, возможность взаимодействия определяет количество и виды связи между элементами процесса. Чем больше количество элементов в одном бизнес-процессе и чем больше связей между этими элементами тем выше комплексность бизнес-процесса. Комплексность структуры бизнес-процесса зависима от продуктов, которые изготавливает соответствующее предприятие, поскольку они оказывают прямое воздействие на состав и взаимосвязи элементов процесса. Следовательно, каждый бизнес-процесс может принимать различные по комплексности формы. Очень высокая комплексность затрудняет доступность и возможность анализа бизнес-процесса и требует измерения другими числовыми характеристиками, которые формируются другим способом, отличным от показателей для оценки бизнес-процессов с более простой структурой.

Таким образом, при формировании систем показателей значимыми факторами являются [269]:

- количество уровней бизнес-процесса;
- количество отдельных фаз процесса;
- количество задействованного в бизнес-процессе персонала;
- количество связующих звеньев;
- степень слияния бизнес-процессов;

- количество видов продукции;
- объем структур продукции.

*Количество уровней бизнес-процесса* определяется степенью детализации, благодаря которой повышается комплексность. Самой высокой из четырехуровневой степени детализации чаще всего подвергаются основные бизнес-процессы, которые развернуто представляют производственную деятельность предприятия. По мере детализации бизнес-процессов осуществляется детализация задач соответствующего основного процесса. На втором уровне процесса можно представить отдельные фазы процессов, на третьем - отдельные операции процессов. На самом нижнем четвертом уровне процесса находятся отдельные виды деятельности.

Количеству уровней бизнес-процессов соответствуют ступени иерархии на предприятии. Основной уровень процесса связан с более высокими уровнями предприятия, уровни отдельных фаз процесса относятся к среднему уровню отделов, отдельные этапы процесса связаны с уровнем на рабочих местах и на уровне деятельности - отдельные операции на рабочем месте. С ростом предприятия процессы осуществляются чаще, прибавляются организационные связи и объем информации. Таким образом, количество показателей находится в зависимости от уровней бизнес-процесса. Чем больше уровней процесса принимается в расчет, тем больше качественных числовых характеристик можно подобрать и использовать в различной степени концентрации.

*Количество отдельных фаз процесса* представляет собой следующий фактор определяемый комплексностью бизнес-процесса. Более высокое количество отдельных фаз процесса ведет к более высокой комплексности бизнес-процесса и одновременно затрудняет анализ отдельной фазы процесса и имеющегося соотношения входа и выхода между отдельными фазами процесса (рисунок 4.8). Измерение отдельных фаз процесса необходимо, чтобы собрать информацию на раннем этапе и уже во время процесса можно было устранить ошибки. Чем больше отдельных фаз процесса имеется, тем больше потенциальных точек

измерений доступно для образования числовых характеристик.

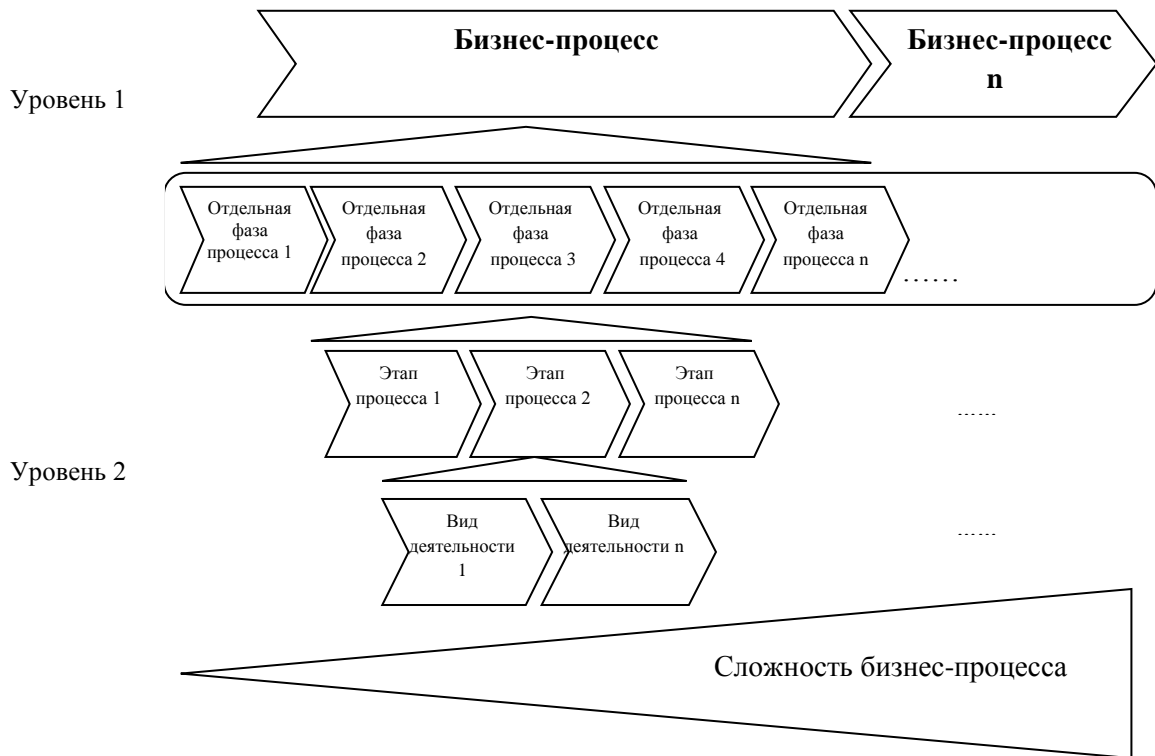


Рисунок 4.8 - Уровни бизнес-процессов как факторы влияния

Источник: составлено автором

*Количество задействованного в бизнес-процессе персонала* представляет собой следующий фактор воздействия на формирование систем показателей контроллинга бизнес-процессов. Если в одном бизнес-процессе задействованы только некоторые сотрудники, то каждый из них осуществляет широкий спектр задач. Если напротив задействованы многие сотрудники, то они берут на себя отдельные специализированные профильные задачи. Недостаток квалификации и знаний, обусловленные специализациями отдельных сотрудников, сказывается на работе отделов и бизнес-единиц холдинга, так что задействованная штатная единица со своими различными профессиональными навыками может оказывать существенное влияние на эффективность бизнес-процесса. Чем больше задействовано сотрудников, тем более высокая степень комплексности бизнес-процессов и риск снижения эффективности.

Кроме того часть задействованного в бизнес-процессе персонала находится

во взаимозависимости от направления деятельности предприятия. Если большая часть персонала вовлечена в процесс управления и сервиса, то речь идет о предприятии, ориентированном на сервис. Если напротив, большая часть коллектива вовлечена в производственный процесс, то предполагается, что предприятие отличается высокой технологической ориентированностью.

Следующим фактором влияния на комплексность бизнес-процессов является *количество имеющихся в бизнес-процессах связующих звеньев*, которые определяют возможность взаимодействия. Сложные взаимосвязи между связующими звеньями становятся причиной больших усилий по координации. Степень комплексности бизнес-процессов определяется как с помощью связующих звеньев внутри отдельного уровня процесса, так и с помощью межведомственных связующих звеньев с другими бизнес-процессами. Степень сложности связующих звеньев повышается, в общем с растущей численностью задействованных в бизнес-процессе сотрудников, а также с более высоким количеством и видом вытекающих отсюда взаимодействий между клиентами и поставщиками. Если взаимодействий между клиентами и поставщиками мало и они однообразны, значит степень сложности связующих звеньев низкая. Если напротив, есть различные многочисленные клиенты с разными потребностями, то это оказывает повышенное влияние на степень сложности связующих звеньев. В отношении формирования систем показателей количество связующих звеньев определяет, прежде всего, точку измерения для числовых характеристик в бизнес-процессах.

*Степень слияния бизнес-процессов* выражается с помощью организационной сферы применения бизнес-процесса. Так же, как и количество связующих звеньев и их виды, она является фактором влияния на степень комплексности бизнес-процессов, которая относится к возможности взаимодействия. Некоторые бизнес-процессы протекают только внутри самого предприятия и их вход и выход находится в пределах одного предприятия, другие выходят за рамки предприятия. Выходящие за рамки предприятия бизнес-процессы отличаются входом и

выходом, которые выходят за пределы предприятия. Такого рода бизнес-процессы в большинстве подключены к сетевой инфраструктуре, которая занимается выходящими за рамки предприятия формированием, осуществлением, управлением и координацией бизнес-процессов. Рассредоточенный по всему холдингу бизнес-процесс, который является причиной существенных координационных затрат, сложнее реализовать, чем бизнес-процесс местного значения, который использует лишь местные ресурсы. Чем дальше за пределы предприятия он выходит, тем больше степень слияния и вместе с тем степень комплексности бизнес-процесса.

Далее комплексность бизнес-процессов определяется *количеством изготавливаемых видов продукции*, которые представляют собой ассортимент товаров или спектр услуг. Ассортимент определяется из разновидности основных продуктов и количества различных форм их производства. Очень большой ассортимент охватывает разные виды продукции, для разработки, изготовления и выведения на рынок которых требуются разносторонние знания сотрудников и разные факторы производства. Чем больше видов продукции рассматривается в одном бизнес-процессе, тем сложнее осуществляется бизнес-процесс. Обычно в процессе изготовления сложной продукции задействованы несколько организационных единиц предприятия. Для этого привлекаются различные сотрудники, и, как правило, процесс охватывает большое количество стадий и связующих звеньев.

*Объем структуры продукции.* Продукция, которая имеет сложную структуру, характеризуется большим количеством составных частей, а использование различных материалов и технологий для производства усиливает влияние на степень комплексности и требует больших затрат на планирование и координацию. Это применимо как для процесса закупок многочисленных частей, так и для процессов разработки и производства.

Проявления данных факторов влияния распределяется по пяти ступенчатой классификационной шкале, когда при очень слабых проявлениях присваивается



минимальный балл, а при очень сильных проявлениях максимальный [269].

При соответствующей одинаковой значимости отдельных факторов влияния выявляется общий численный показатель для различных типов бизнес-процессов (Приложение 20). Благодаря чему возможно установить сопоставимость комплексности через средний общий численный показатель.

На формирование системы показателей контроллинга бизнес-процессов влияют также условия внешней среды. В связи с динамичными изменениями предприятия вынуждены составлять варианты формирования систем показателей, чтобы можно было адаптироваться к изменениям. Система показателей контроллинга напрямую зависит от динамики бизнес-процессов, которая может изменяться в разных параметрах, но, в общем, их можно подразделить на стабильные и динамические. При стабильных бизнес-процессах элементы и ход процессов по большей степени остаются постоянными и прогнозируемыми. Динамические бизнес-процессы напротив характеризуются переменным и трудно прогнозируемым ходом процессов. Существенными факторами влияния на динамику бизнес-процессов являются:

- частота изменений;
- интенсивность изменений;
- непрогнозируемость изменений в бизнес-процессах;
- степень уникальности;
- степень неструктурированности;
- доля ручного труда;
- степень новизны бизнес-процессов.

Частота изменений элементов внутри временного периода, говорит о том, происходят ли изменения в бизнес-процессе очень часто для того, чтобы отобразить реальную ситуацию, или скорее редко и встречаются только в исключительных случаях.

Интенсивность изменений элементов внутри временного периода может приобретать различные масштабы. Если существует высокая интенсивность, то

изменения оказывают сильное воздействие на бизнес-процесс. Напротив, если интенсивность низкая, то изменения имеют небольшое значение для бизнес-процесса. Если бизнес-процессы подвергаются высокой интенсивности изменений, то и показатели необходимо разрабатывать и утверждать заново.

Непрогнозируемость изменений. Прогнозируемость изменений в бизнес-процессах является следующим фактором влияния динамики бизнес-процессов. Она описывает, прогнозируемы и поддаются ли планированию изменения в процессе, или они встречаются непредвиденно и внезапно. При хорошей прогнозируемости изменений бизнес-процессов планирование может быть произведено лучше, так как есть возможность точно оценить будущую стратегию развития. Соответственно также можно лучше предусмотреть и запланировать введение элементов системы показателей.

С возрастающей прогнозируемостью динамика бизнес-процесса снижается, а при повышении непрогнозируемости, соответственно возрастает. Чем выше непрогнозируемость изменений, тем меньше сотрудников, вовлеченных в бизнес-процесс, могут предвидеть направление, частоту и интенсивность изменений и тем выше динамика бизнес-процесса.

Степень уникальности. Степень повторяемости описывает количество повторов бизнес-процесса внутри определенного промежутка времени. Если бизнес-процесс повторяется часто и проходит почти одинаково, то он отличается высокой степенью повторяемости. Если напротив, он повторяется изредка или происходит однократно, то он указывает на уникальность. В то время как бизнес-процессы с высокой степенью уникальности протекают раз в месяц или меньшее количество раз за год, бизнес-процессы с низкой степенью уникальности могут проходить несколько раз в неделю или даже несколько раз в день почти одинаково. Следовательно, бизнес-процессы с высокой степенью уникальности указывают на более высокий уровень динамики, чем бизнес-процессы с низкой степенью уникальности.

Степень неструктурированности. Структурированность характеризует

степень свободы, которая присутствует при осуществлении бизнес-процесса. Чем четче определен бизнес-процесс по содержанию, логике и времени, тем выше степень его структурированности. При высоко структурированных бизнес-процессах заранее точно устанавливаются все детали хода процесса, т.е. какие операции, в какой последовательности и к какому сроку должны быть произведены. В результате динамика бизнес-процессов сохраняется низкой. Соответственно, чем больше степень неструктурированности бизнес-процесса, тем менее четко и детально определен его ход, и тем выше динамика. Когда бизнес-процессы показывают низкую степень неструктурированности и низкую степень уникальности, обеспечены благоприятные условия для стандартизации.

*Доля ручного труда.* Чем выше степень автоматизации в бизнес-процессах, тем незначительнее возможности задействованных сотрудников вмешиваться в его ход. Отсюда бизнес-процессы с высокой степенью автоматизации протекают относительно стабильно и соответственно отличаются низкой динамикой. И наоборот, мало автоматизированные бизнес-процессы характеризуются высокой изменчивостью, так как ряд работ выполняется вручную, что обеспечивает широкий диапазон полномочий для изменений хода бизнес-процесса. Чем больше доля ручного труда, тем больше динамика бизнес-процессов.

*Степень новизны.* В то время как новые бизнес-процессы испытывают потребность в некотором времени, до того как они получат стабильный ход и смогут повышать эффективность числовых характеристик, стабильные бизнес-процессы отличаются установленным ходом и связующими звеньями. К бизнес-процессам с высокой степенью новизны относятся, например, процессы развития, производственные же процессы напротив, отличаются в основном малой оригинальностью. Проявления описанных факторов влияния динамики бизнес-процессов так же распределяется по пяти ступеням классификационной шкалы и выявляется общий численный показатель при соответствующей подобной весомости отдельных факторов влияния (Приложение 21) [269]. С помощью среднего общего численного показателя можно установить сопоставимость по

отношению к величине текущей динамики в бизнес-процессе.

Таким образом, комплексность бизнес-процессов зависит от: количества уровней бизнес-процесса, количества отдельных фаз процесса, количества задействованного в бизнес-процессе сотрудников, количества связующих звеньев, степени слияния бизнес-процессов, количества видов продукции и объема структуры продукции. Динамика бизнес-процессов зависит от: частоты, интенсивности и непрогнозируемости изменений в бизнес-процессах, а также степени уникальности, степени неструктурированности, доли ручного труда и степени новизны бизнес-процессов.

Основные факторы определяют особенности соответствующего бизнес-процесса и воздействуют на формирование системы показателей контроллинга бизнес-процессов. Несмотря на некоторые особенности, характерные для предприятия, различные типы бизнес-процессов обнаруживают сходные характерные черты. Из отдельных проявлений комплексности и динамики выделяют 4 типа бизнес-процессов, на которых основывается формирование систем числовых характеристик показателей для каждого типа [269].

Следовательно в зависимости от проявлений факторов влияния для отдельных типов бизнес-процессов разрабатывается система показателей контроллинга.

С помощью величин комплексности бизнес-процессов и динамики бизнес-процессов можно описать пространство признаков для формирования систем показателей контроллинга для каждого из 4-х типов (рисунок 4.9).

I тип бизнес-процессов отличается диапазоном от очень низкой до средней степени комплексности и от очень низкой до средней динамики бизнес-процессов. При этом речь идет преимущественно о просто организованных бизнес-процессах, которые охватывают низкое количество уровней бизнес-процессов, отдельных фаз процессов и связующих звеньев и в которых задействованы только некоторые сотрудники и отделы и которые проявляются только в местном направлении.

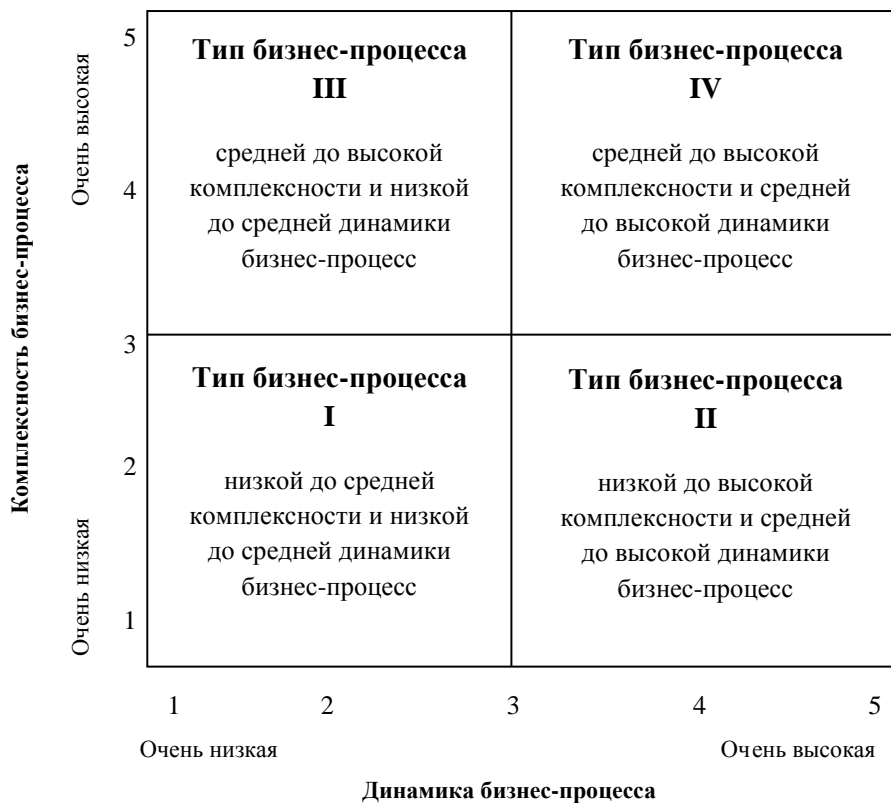


Рисунок 4.9 - Четыре типа бизнес-процессов

Источник: составлено автором

Количество и объем изменений в этих бизнес-процессах относительно низкие, и налицо хорошая прогнозируемость применительно к изменениям. Доля ручного труда и степени уникальности низкие, так что бизнес-процессы как правило более-менее структурированы и проходят стабильно. В связи с повторяющимся ходом процессов этот тип бизнес-процесса характеризуется низкой степенью новизны. Вместе с тем этот тип связан с относительно небольшим количеством видов продукции, которые как правило охватывают просто структурированную и низкой сложности продукцию. Отсюда в рамках формирования систем показателей важно подобрать показатели, своевременно отражающие имеющиеся данные и показывающие направление их улучшения.

II тип бизнес-процессов имеет сходную с I типом бизнес-процессов сложность, но отличается более высокой динамикой. Вследствие этого характеризуется более высокой частотой и большим объемом изменений в

бизнес-процессах, которые сложно предвидеть.

Наряду с этим степень уникальности бизнес-процессов выше, а степень автоматизации ниже, что должно привести к увеличению доли производимых вручную различных видов деятельности. Соответственно бизнес-процессы имеют высокую степень неструктурированности. Степень новизны значительно выше, так как приходится учитывать высокую нестабильность. Таким образом, II тип бизнес-процессов выделяется более высокой динамикой, которая может быть вызвана разными условиями, относящимися к процессу. Для этого типа бизнес-процессов системы показателей разрабатываются особенно гибко, чтобы удовлетворять высокой динамике.

III тип бизнес-процессов обладает аналогично I типу низкой динамикой. Зато III тип имеет от средней до высокой степень комплексности бизнес-процессов, что должно привести к более высокой степени сложности структуры бизнес-процессов и взаимодействиям между элементами процесса. Повышающаяся степень сложности при этом типе бизнес-процессов может повлиять на количество уровней процесса, отдельных фаз процесса и связующих звеньев, а также на большое количество участвующих в процессе сотрудников и отделов. Так же текущий большой ассортимент и сложность рассматриваемой структуры продукции повышают степень комплексности бизнес-процесса.

Частота и масштаб изменений напротив незначительны, и можно обнаружить весьма надежную прогнозируемость. Процессы структурированы и стабильны, отличаются малым количеством новых элементов. Таким образом, III тип бизнес-процессов обладает низкой динамикой, и имеет относительно высокую комплексность. При формировании систем показателей необходимо подбирать показатели более высокой степени сложности с более интенсивной организацией применения методов и числовых характеристик.

IV тип бизнес-процессов характеризуется от средней до высокой степенью комплексности, и так же от средней до высокой динамикой, признаки которой уже были описаны во II и III типах. Формированию систем показателей оценки

работы бизнес-процессов этого типа бросает большой вызов, так как высокая комплексность и сильная динамика служат причиной больших затрат на формирование и внедрение технических числовых характеристик и методов.

На наш взгляд, данная типологизация позволяет наиболее эффективно сформировать и стандартизировать систему показателей контроллинга, сохраняя при этом ее гибкость и адаптивность в современных экономических условиях. Таким образом, каждый тип бизнес-процесса предполагает использование своей собственной системы показателей, а ее полнота напрямую зависит от того, к какому типу относится данный бизнес-процесс. При этом показатели входа бизнес-процесса, трансформационного хода бизнес-процесса и результата бизнес-процесса должны быть положены в основу системы показателей абсолютно для всех бизнес-процессов.

Показатели «входа бизнес-процесса» включают группу значений, которая оценивает информацию, сырье и материалы, поставщиков и сотрудничество с поставщиками. Показатели «трансформационного хода бизнес-процесса» включают все значения, предоставляющие информацию о трансформационной деятельности внутри бизнес-процесса, связанные с интенсивностью, системой методов и временными аспектами. Временные индикаторы показателей могут быть выражены в часах, минутах или секундах.

Соответственно показатели «результата бизнес-процесса» работают со значениями, которые оценивают выпускаемые в результате бизнес-процесса информацию и материалы, а также удовлетворенность клиентов. Показатели, имеющие отношения к результатам процесса могут быть расширены дополнительными характеристиками «Имидж компании на рынке» и «Сотрудники». Имидж на внешнем рынке так же отражает удовлетворенность клиентов, а актуальные качества сотрудников компании являются важным элементом для достижения высокого уровня результатов в бизнес-процессе. Такой подход обеспечивает многостороннюю оценку бизнес-процессов и интегрируется с наиболее известным в наши дни подходом в контексте измерения

эффективности разработанным в 1990 году Р. Капланом и Д. Нортоном (Kaplan/Norton) [214].

Разработанная ими Система Сбалансированных Показателей подразделяется на четыре различные перспективы: финансовая, клиентская, обучение и развитие персонала и внутренние бизнес-процессы. Данные перспективы взаимодействуют между собой и позволяют составить общую картину деятельности компании в измеримых показателях, благодаря которым наглядно демонстрируются стратегические цели, показатели, задачи и принятые меры. В Приложении 22 показана структура сбалансированной системы показателей.

Структурирование компании по четырем перспективами, позволяет обеспечить прозрачность системы управления. Пример распределения массива показателей по 4-перспективам приведен в Приложении 23.

Разработанная система показателей должна соответствовать основным требованиям:

*Система показателей должна быть формализована:*

– должны существовать формализованные перечни контрольных показателей, а также регламенты их определения и утверждения.

*Система целей и контрольных показателей должны соответствовать друг другу:*

– контрольные показатели должны напрямую соответствовать целям холдинга;

– руководство должно иметь четкое понимание своих целей и задач;

– система целей и контрольных показателей должна быть взаимосвязаны (цели и контрольные показатели низкого уровня должны быть результатом декомпозиции целей и контрольных показателей верхнего уровня).

*Система целей и контрольных показателей должна соответствовать стратегии и роли:*

– цели и контрольные показатели руководства должны соответствовать целям компании;



– не должно быть целей, выходящих за зону ответственности руководства и контрольных показателей, влияние на которые у руководства отсутствует или незначительно.

Таким образом, показатели должны быть согласованы и совместимы с корпоративными и технологическими целями холдинга. Данная взаимосвязь между факторами успеха, целями и показателями является ключевым элементом при формировании систем показателей финансового контроллинга бизнес-процессов промышленных холдингов.

### **4.3. Разработка методики формирования систем показателей оценки эффективности бизнес-процессов**

Система сбалансированных показателей является одним из основных элементов организационно-экономического механизма финансового контроллинга бизнес-процессов промышленных холдингов. Экономически обоснованная логика подбора показателей, согласованность их взаимосвязей на различных уровнях комплексности и динамики бизнес-процессов, учет закономерностей агрегирования показателей по иерархии бизнес-процессов позволяют сформировать гибкую и эффективную методику мониторинга и оценки соответствия результатов оперативной работы бизнес-единиц на стратегической траектории развития холдинга.

Во многих промышленных холдингах часто собирается множество показателей, стоящих друг рядом с другом и не согласованных друг с другом систематически. Однако показатели, применяемые отдельно, имеют лишь ограниченную информативность, так как могут интерпретироваться различными способами. На фоне столь ограниченной эффективности отдельных показателей, формируется необходимость интегративного сбора показателей в

сбалансированную систему. Для формирования объективных данных о состоянии и развитии эффективности бизнес-процессов предприятий, необходимо применение определенного количества показателей в одной сбалансированной системе. Процесс формирования такой системы должен быть структурированным и логичным, т.к. только следование строгому алгоритму позволит обеспечить соблюдение всех необходимых аспектов концепции финансового контроллинга «гибкого реагирования».

Как уже было обосновано в предыдущих главах, система характеризуется множеством элементов, находящихся в отношениях друг с другом. Переноса этот системный принцип на систему показателей становится очевидным, что отдельные показатели выступают в качестве элементов единой системы, повышая свою информативность благодаря систематическому объединению. Так система показателей определяется как упорядоченное множество показателей, находящихся во взаимосвязи и в совокупности информирующих о некоем обстоятельстве [263]. В системах показателей показатели дополняют или объясняют друг друга и вместе направлены на общую высшую цель [246].

Таким образом, для объединения и систематизации показателей в системе должны использоваться два взаимосвязанных инструмента – дерево целей и дерево контрольных показателей, т. к. разработка системы контрольных показателей без разработки системы целей в определенной степени бессмысленна, поскольку не позволяет контролирующему органу определить какие решения должны быть приняты в связи с достижением или не достижением плановых значений показателей. Так же важно применения принципа ступенчатого планирования целей, показателей и мероприятий в соответствии с уровнями иерархии бизнес-процессов и бизнес-единиц холдинга. На первой ступени планирования руководство компании и расположенный сразу под ним уровень менеджмента совместно объединяют показатели для оценки и достижения целей на этой ступени. Такой порядок действий выполняется и на более низких уровнях иерархии, вплоть до исполняющих ступеней.

Соответствующим образом согласование целей может проводиться и горизонтально между сотрудниками процесса одного уровня. Таким образом, могут применяться знания, существующие на различных ступенях управления, и могут быть привлечены как заинтересованные лица руководства, так и компетентные сотрудники.

Таким образом, каждой из целей ставится в соответствие ряд контрольных показателей, значения которых полностью описывают уровень достижения или не достижения целевых результатов. При построении дерева контрольных показателей на основании дерева целей необходимо придерживаться трех основных принципов:

1. Полное соответствие цели. Показатели должны полностью соответствовать цели и отражать результаты деятельности холдинга, соответствующие поставленной цели. Например, для цели «Обеспечить поставку товара в срок» показателем будет являться индикатор, отражающий сроки поставки, к примеру, количество дней задержки поставки, а такие показатели, как, например, стоимость доставки, цели соответствовать не будут.

2. Соответствие целевых значений. Значения набора показателей должны достигать своих целевых значений тогда и только тогда, когда достигнута цель. Например, для цели «Обеспечить поставку товара в срок и с требуемым клиенту качеством» целевыми значениями показателей будут являться 0 дней просрочки и отсутствие претензий клиента, при прочих значениях цель достигнута не будет.

3. Ограниченность набора показателей. Количество показателей, соответствующих цели не должно быть излишним. Существуют различные рекомендации по поводу оптимального количества используемых показателей, которые следует воспринимать в качестве справочной информации и согласовывать необходимое количество в зависимости от индивидуальных условий предприятия. Часто компании используют слишком большое количество показателей, качественная обработка и контроль которых становится затруднительным, а неверное толкование вполне вероятно может привести к

неправильным решениям. На наш взгляд, оптимальное количество показателей должно быть от 1 до 4 для оценки одной цели. Например, для цели «Обеспечить соответствие выручки плану по всем продуктовым направлениям» приемлемо использование показателей выручки по каждому из продуктовых направлений в случае, если их 1-3, в противном случае необходимо использовать консолидированный или интегральный показатель. Увеличивать число показателей следует только в случае практической необходимости, стремясь к постоянному снижению их количества насколько это возможно.

Таким образом, для каждого конкретного промышленного холдинга сбалансированная система показателей разрабатывается применительно к его стратегическим целям и оперативным задачам и исходя из специфических особенностей его организационной структуры и взаимодействия бизнес-единиц. Однако основные элементы сбалансированной системы контрольных показателей механизма финансового контроллинга являются идентичными для различных холдинговых структур и основой для формирования собственного набора контрольных показателей. Основные элементы сбалансированной системы контрольных показателей механизма финансового контроллинга бизнес-процессов промышленного холдинга представлены на рисунке 4.10.

Разработка системы контрольных показателей начинается на заключительном этапе формирования системы финансового контроллинга, когда уже утверждена и формализована стратегия развития холдинга, разработана и внедрена или находится в процессе внедрения система управленческого учета, планирования и бюджетирования, т.е. уже создана инфраструктура для функционирования системы показателей, описаны и регламентированы бизнес-процессы и организационная структура холдинга.

На подготовительном этапе осуществляется бенчмаркинг, в рамках которого определяется положение среди конкурентов и определяется доля рынка, которую занимают предприятия холдинга.

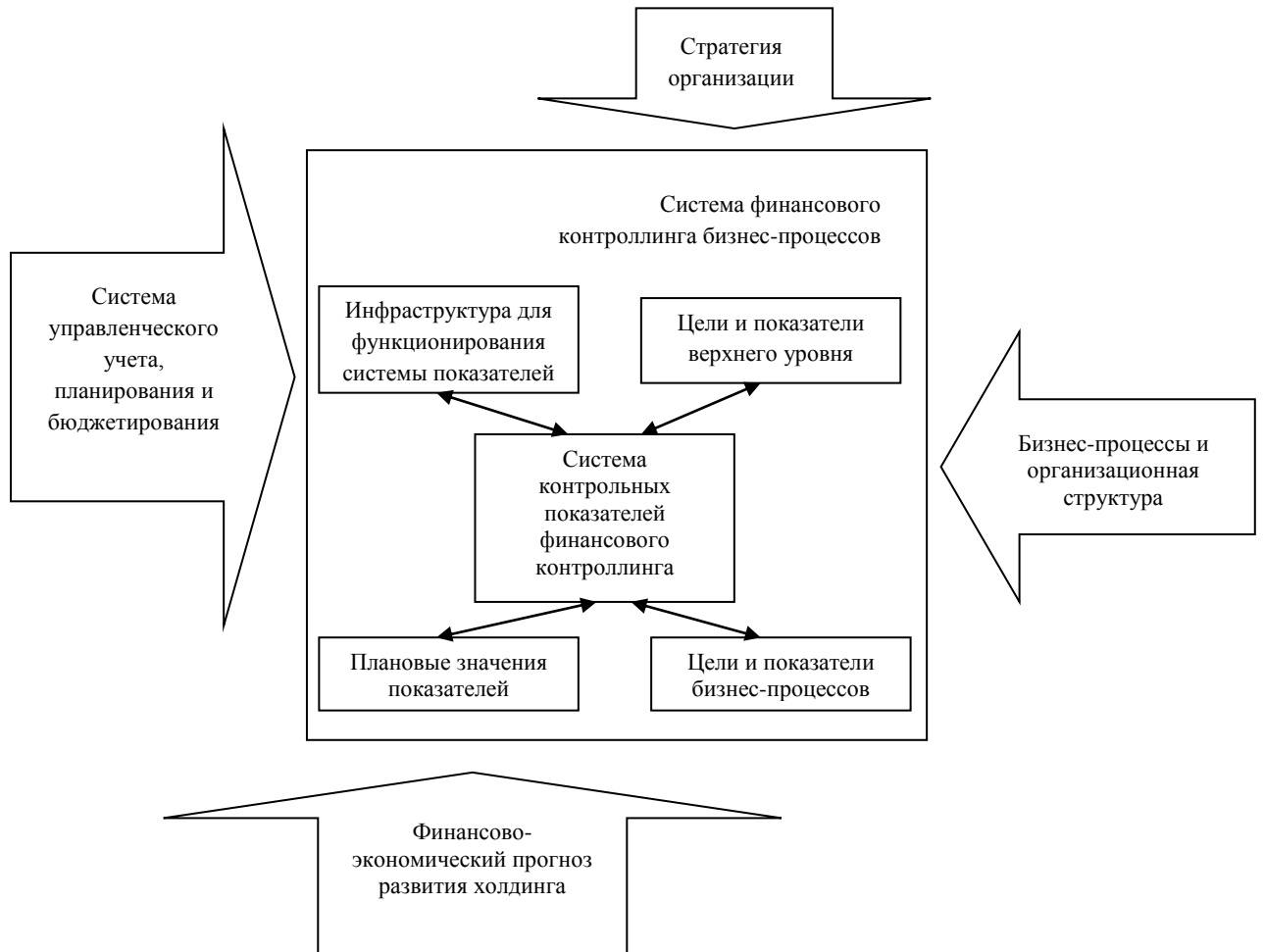


Рисунок 4.10 - Основные элементы сбалансированной системы контрольных показателей механизма финансового контроллинга бизнес-процессов промышленного холдинга

Источник: составлено автором

Существенной проблемой для проведения бенчмаркинга в Российской Федерации является подтверждение взаимозависимости или независимости непубличных обществ, а также определение возможности влияния взаимозависимости на результаты деятельности. В виду данных обстоятельств следует, прежде всего, определиться с источником данных, на основании которого будет осуществляться отбор сопоставимых промышленных холдингов. Одними из самых надежных источников информации, широко применяемыми в практике консалтинга организациями «большой четверки», являются базы данных «RUSLANA» и «СПАРК» [290, 291].

Применение двух баз данных одновременно позволяет получить более достоверную информацию и делает данные более объективными. Поиск сопоставимых организаций в базах данных может быть дополнен информацией из других открытых источников, поисковых систем, например, [www.google.ru](http://www.google.ru) и [www.yandex.ru](http://www.yandex.ru), а также сайтов в сети Интернет в зависимости от условий и обстоятельств. Подтверждение результатов поиска в информационных базах данных другими источниками информации предполагает улучшение качества поиска по сравнению со стандартным подходом [289]. При этом организации исключаются из выборки, если невозможно найти какую-либо информацию об их фактической деятельности или в случае, если их деятельность несопоставима с деятельностью анализируемой организации.

По результатам проведенного анализа составляется прогноз развития холдинга и появляются объективные ориентиры для формирования контрольных показателей.

1) Непосредственно разработка системы контрольных показателей начинается с идентификации стратегических приоритетных целей промышленного холдинга и определения совокупности контролируемых показателей в намеченной траектории движения по четырем перспективам системы сбалансированных показателей Р.Нортон и Д. Каплана. Пример набора показателей для предприятия приведен в Приложении 24.

Так же разрабатывается таблица для план-факт анализа выбранных и утвержденных показателей (таблица 4.7).

Таблица 4.7 - План-факт анализ показателей

1) Составляющая BSC	2) Контрольные показатели	3) Планируемая величина показателя	4) Фактическая величина показателя	5) % достижения нормы
---------------------	---------------------------	------------------------------------	------------------------------------	-----------------------

Источник: составлено автором

Каждый из отобранных показателей должен быть взаимосвязан с конкретной стратегической целью холдинга, и, следовательно, наглядно отображать

достижение или не достижение заданной цели, а также выбранные приоритеты развития.

Пример разработанной в соответствии с приоритетной целью «Стабильный рост прибыли» системы показателей приведен в Приложении 25. При этом система оцифровки результатов деятельности должна разрабатываться с учетом следующих принципов:

1. Отражение источников долгосрочного роста. В системе показателей должны быть отражены индикаторы, позволяющие оценить устойчивость развития холдинга в долгосрочной перспективе. Примерами таких индикаторов могут являться текучесть кадров или управляемость предприятия – индикаторы, текущее значение которых не отражается в текущих результатах деятельности, но способных повлиять на долгосрочные результаты.

2. Постоянство во времени. Для обеспечения сравнимости значений перечень показателей должен быть постоянен во времени и утверждаться, таким образом, на период действия стратегии. Например, для индикаторов, отражающих инвестиционную деятельность, необходимо оценивать средний уровень соответствия сроков и бюджетов всего инвестиционного портфеля, а не одного отдельного проекта, даже если в текущем состоянии этот проект единственный в портфеле.

3. Комплексный характер. Система контрольных показателей должна отражать все основные приоритеты развития холдинга (его стратегию) и может быть представлена в виде дерева, состоящего из трех групп параметров: финансовые результаты, источники роста в среднесрочном периоде, источники долгосрочного роста (рисунок 4.11).

4. Связь внешних результатов с внутренними. В системе показателей внешние результаты (для акционеров) должны быть связаны с источниками их достижения – результатами совершенствования внутренних бизнес-процессов. В случае, если основной целью акционеров является, например, увеличение стоимости компании, то одним из внутренних источников достижения этого результата может являться снижение стоимости капитала.

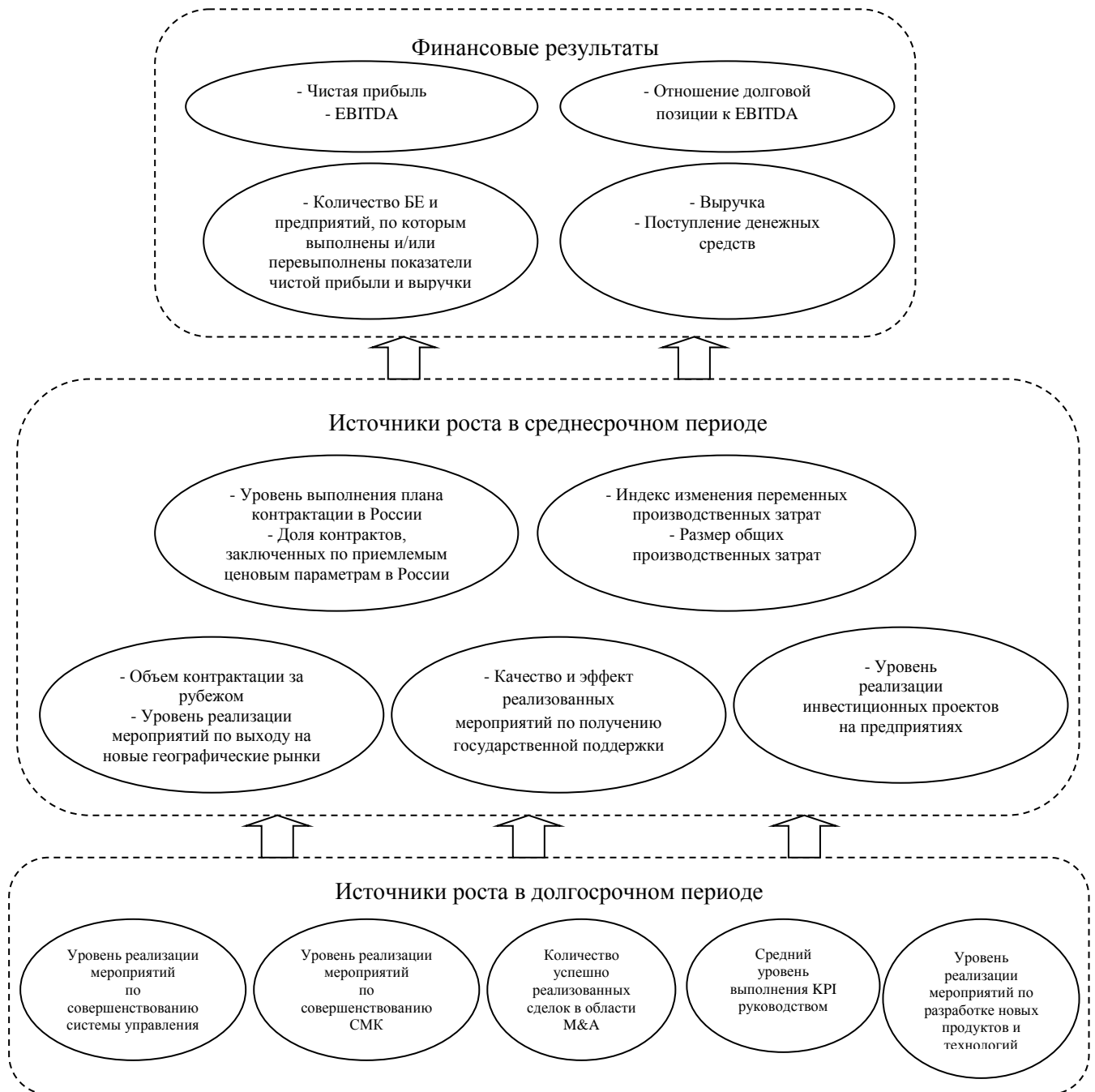


Рисунок 4.11 - Пример дерева контрольных показателей корпоративного центра машиностроительного холдинга

Источник: составлено автором

2) Следовательно, после того, как приоритетные стратегические цели холдинга будут полностью оцифрованы, необходимо декомпозировать цели и соответствующие им показатели на уровень бизнес-единиц и подразделений холдинга и присвоить им приоритеты в соответствии со степенью значимости в



процессе достижения стратегических целей. Пример контрольных показателей продуктовой/отраслевой бизнес-единицы в соответствии со стратегическими показателями холдинга представлен в Приложении 26.

При этом цели и контрольные показатели подразделений определяются исходя из понимания их функций и ожидаемых результатов, к которым должно приводить их выполнение (рисунок 4.12).

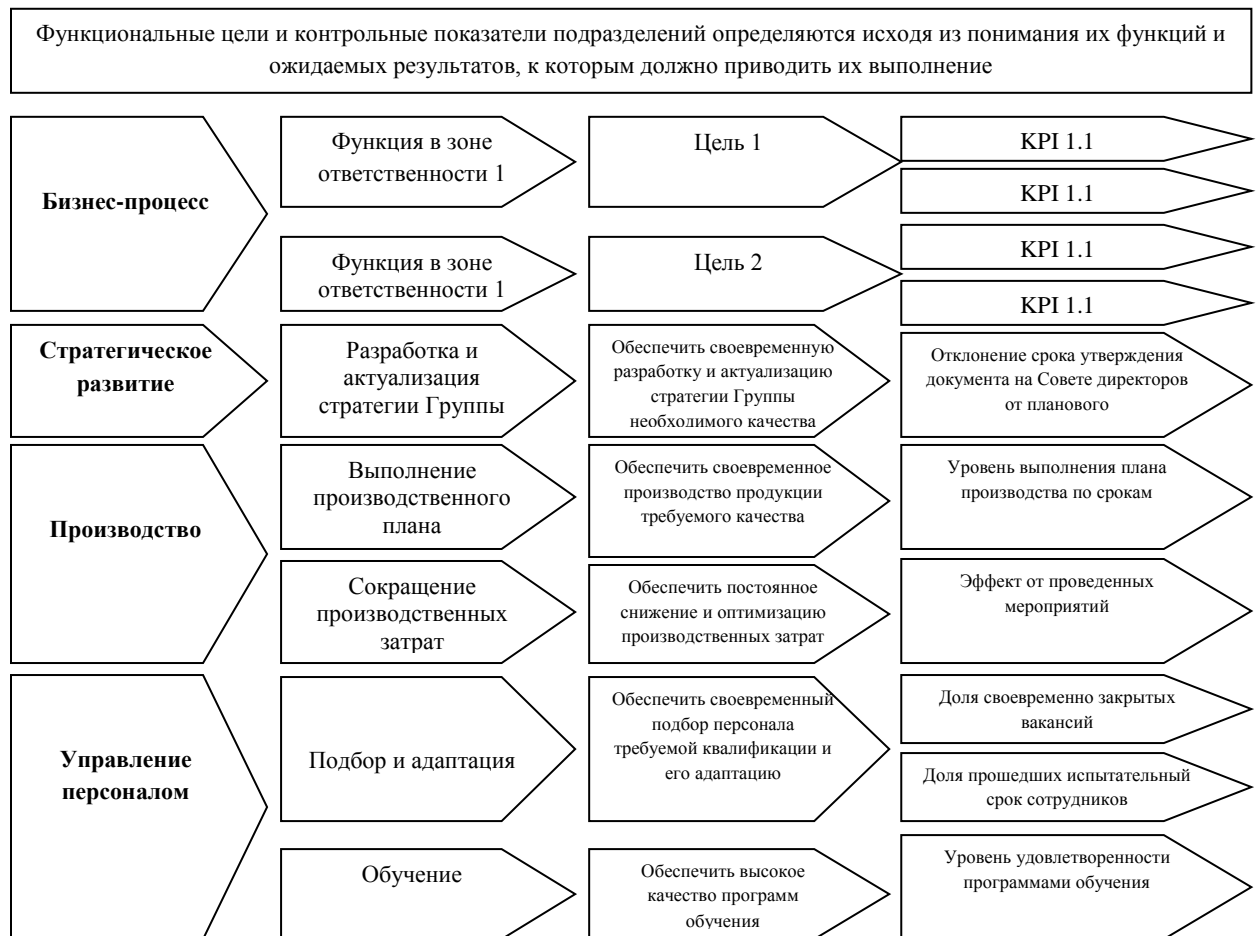


Рисунок 4.12 - Подход к определению целей и показателей подразделений

Источник: составлено автором

Как правило, разрабатывается 5-10 целей и 8-15 показателей, их характеризующих. При этом только 2-3 цели являются стратегическими (взяты из стратегии/ дерева целей и контрольных показателей верхнего уровня), остальные - операционными (связаны с текущей деятельностью подразделения). Декомпозиция целей и соответствующих им контрольных показателей может быть произведена как по вертикали – в организационных структурах,

построенных на распределении полномочий между подразделениями, так и по горизонтали – в организационных структурах, построенных на дроблении полномочий между подразделениями по региональному принципу. Так же возможно объединение двух подходов в рамках одной бизнес-единицы (рисунок 4.13).

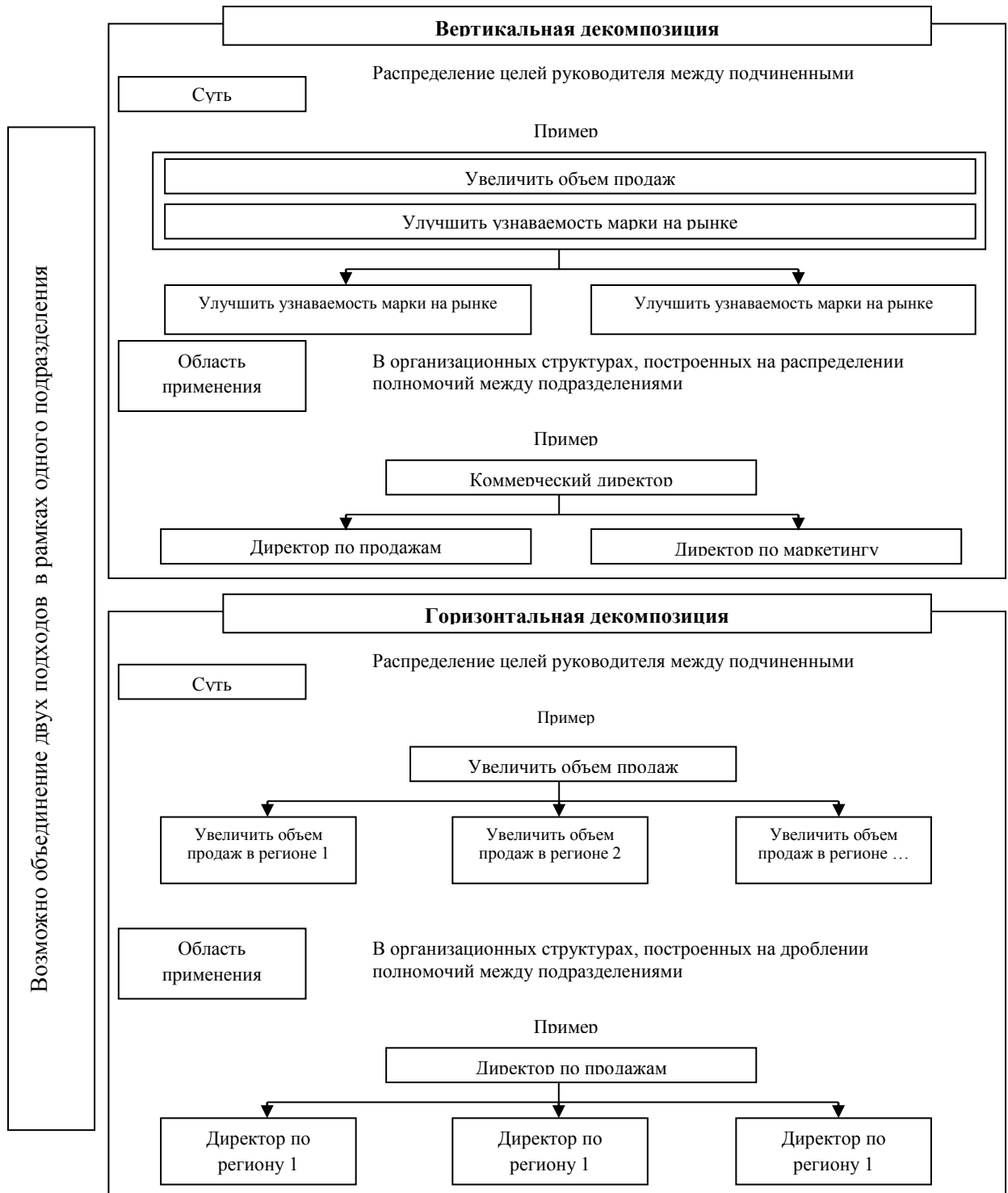


Рисунок 4.13 - Декомпозиция целей и показателей внутри подразделения  
 Источник: составлено автором

Таким образом, в сбалансированной системе контрольных показателей можно выделить три уровня показателей (таблица 4.8):

Таблица 4.8 - Уровни сбалансированной системы контрольных показателей холдинга

Уровень	Показатель	Взаимосвязь со стратегией	Бизнес-процесс
Индикативные показатели верхнего уровня холдинга	Чистая прибыль, рентабельность активов, рентабельность реализации	Характеризуют достижение стратегических целей	Не информативны по отношению к отдельным процессам
Показатели декомпозированные на уровень бизнес-единицы	Срок поставки готовой продукции, коэффициент обновления ассортимента	Отражают результат конкретных действий по достижению целей	Информативны по отдельным процессам
Операционные показатели уровня бизнес-процесса	Длительность производственного цикла, средний уровень брака, доля полезной загрузки оборудования	Влияют на достижение стратегических целей	Информативны по отдельным процессам

Источник: составлено автором

– показатели, позволяющие оцифровать стратегическую траекторию движения к приоритетным целям промышленного холдинга в целом, определенные в соответствии с долей и степенью влияния холдинга на внешних рынках и сбалансированные по четырем перспективам, характеризующим стратегическое развитие, чаще всего агрегированные или индикативные показатели;

– показатели, определенные в результате декомпозиции приоритетных стратегических целей холдинга на уровень бизнес-единиц и подразделений и непосредственно характеризующие достижение стратегических целей соответствующего подразделения.

Данный уровень показателей отражает результат выполнения конкретных решений на уровне бизнес-единицы холдинга;

– операционные показатели уровня бизнес-процесса, характеризующие

операционную эффективность и необходимые для анализа и агрегирования показателей определяющих степень достижения стратегических целей.

Типичным для российских промышленных холдингов является наличие индикативных показателей, которые частично можно использовать для мониторинга достижения как стратегических целей, так и показателей для оценки операционной деятельности, не увязанных ни с системой бизнес-процессов, ни со стратегическими показателями бизнес-единиц и, как следствие, холдинга в целом.

Итак, операционные показатели, в отличие от индикативных, имеют четкую прослеживаемую зависимость от конкретных бизнес-процессов и позволяют осуществлять регулярный мониторинг их эффективности и своевременно «подсвечивать» зоны риска, что становится все более актуальным при неравномерном развитии экономической ситуации для обеспечения финансового равновесия холдинга. Чем детальнее рассматривается деятельность, тем более конкретными будут показатели, которые ее характеризуют.

В любом случае жизненно необходимо измерять операционную эффективность бизнес-процессов каждой структурной единицы холдинга. Поэтому этап формирования контрольных показателей операционного уровня является не менее значимым для стратегического развития и тактического выживания холдинговых структур. Кроме того, набор данных показателей должен предусматривать возможность гибкого реагирования на изменение факторов внешней и внутренней среды с целью своевременной корректировки стратегически намеченной траектории движения к приоритетной цели.

Как уже было отмечено выше, к моменту формирования системы контрольных показателей, в результате моделирования и описания бизнес-процессов холдинга уже должны быть выявлены границы, потребители и поставщики по каждому бизнес-процессу, а также интерфейсы между ними.

Для каждого показателя разрабатываются также критерии отклонения, благодаря которым выявляются расхождения между достигнутой и запланированной величиной показателя.

Рассматривая цепочку взаимосвязанных и взаимозависимых бизнес-процессов предприятий холдинга как единый живой организм, в котором результаты «выхода» одного или нескольких бизнес-процессов являются «входом» в другие бизнес-процессы, представляется целесообразным поддерживать идею «внутренних поставщиков и потребителей» как основополагающую для построения эффективной системы финансового контроллинга бизнес-процессов, обеспечивающую естественный механизм повышения эффективности через «клиентский» контроль внутри предприятий.

Таким образом, система контрольных показателей операционного уровня составляется из трех групп показателей: показателей «входа» процесса, оценивающих входящую в бизнес процесс информацию, материалы, качество поставщиков и эффективность сотрудничества с ними; показатели «трансформационного хода» бизнес-процесса, информирующие об эффективности трансформационных действий процессов, интенсивности применения методологий, взаимодействия сотрудников и временных показателей; показатели результата бизнес-процесса характеризуют выпускаемые бизнес-процессом материалы и информацию (таблица 4.9).

К показателям «трансформационного хода» процесса можно отнести показатели, допускающие точное отображение временных обстоятельств, применяемых методик по совершенствованию хода процесса и установленных мероприятий по повышению эффективности работы оборудования и деятельности сотрудников, показатели, отображающие уровень квалификации сотрудников и вовлеченность в совершенствование процесса. Текучесть и заболеваемость задействованных в процессе сотрудников так же относятся к этой величине, поскольку они в значительной мере влияют на эффективность процесса. Показатели, оценивающие соответствие требованиям и удовлетворённость результатом процесса, объединяются в группу «показатели результата процесса», типичными для которой являются уровень соответствия результатов процесса требованиям и доля клиентов, довольных качеством, количеством и сроком выполнения.

Таблица 4.9 - Показатели операционного уровня

Вход бизнес-процесса	Трансформационный ход	Результат бизнес-процесса
<p>Количество сырья/информации</p> <p>Качество сырья/информации</p> <p>Коэффициент качества закупок сырья и материалов</p> <p>Закупочная цена стоимость сырья и материалов</p> <p>Уровень цены по отношению к среднему по отрасли</p> <p>Количество поставщиков</p> <p>Средний коэффициент репутации поставщиков</p> <p>% постоянных поставщиков</p> <p>Индекс числа поставщиков, имеющих статус «постоянный»</p> <p>Коэффициент стабильности поставщиков</p> <p>Затраты на приобретение клиента поставщика</p> <p>Категория поставщика по условиям взаиморасчетов (100% предоплата, частичная предоплата, оплата постфактум)</p> <p>Средний размер поставок одному потребителю, от одного поставщика</p> <p>Стоимость обслуживания клиента поиска поставщика</p> <p>% эффективных поставщиков (высокое качество –низкая цена+поставки в срок...)</p> <p>Периодичность поставок</p> <p>Доля неликвидов в товарном запасе</p> <p>Коэффициент обеспеченности производства остатками материалов</p> <p>Коэффициент обеспеченности запасами готовой продукции</p> <p>Коэффициент складской загруженности</p> <p>Коэффициент подготовки кадров</p>	<p>Количество функций процесса, выполняемых на рабочих местах</p> <p>Коэффициент постоянства состава сотрудников</p> <p>Индекс стресса</p> <p>Индекс доверия сотрудников</p> <p>Коэффициент текучести клиентов (Churn rate)</p> <p>затраты на оплату труда исполнителей</p> <p>коэффициент инновационности оборудования</p> <p>коэффициент новизны оборудования</p> <p>Среднее время согласования документов</p> <p>Среднее время простоев</p> <p>Средняя трудоемкость изготовления изделия</p> <p>Число документированных процессов и процедур</p> <p>Средняя трудоемкость отдельных технологических операций</p> <p>Коэффициент соблюдения сроков реализации)</p> <p>Коэффициент эффективности использования производственных площадей</p> <p>Коэффициент выработки производственных активов</p> <p>Средняя трудоемкость отдельных технологических операций</p> <p>степень загрузки персонала</p>	<p>Коэффициент выполнения плана стоимости процесса</p> <p>Индекс удовлетворенности персонала</p> <p>Эффективность деятельности персонала</p> <p>Показатель удовлетворенности клиентов</p> <p>Увеличение объемов продаж существующим клиентам</p> <p>Потребительская ценность</p> <p>Рейтинг рекомендаций клиентов</p> <p>Количество потерянных покупателей, в абсолютном выражении или в %.</p> <p>Количество рекламаций</p> <p>коэффициент жалоб на качество продукта</p> <p>Коэффициент возвратов</p> <p>Средняя продолжительность связей с потребителями, дни.</p> <p>Индекс количества потребителей, %.</p> <p>Рейтинг рекомендаций клиентов</p> <p>Средняя продолжительность связей с потребителями, дни</p> <p>Индекс количества потребителей, %.</p> <p>Уровень цены по отношению к среднему по отрасли</p> <p>Коэффициент исполнения графика производства</p> <p>Коэффициент выполнения графика отгрузки</p> <p>Коэффициент стабильности покупателей</p> <p>Коэффициент ассортимента продукции</p>

Источник: составлено автором

Для оценки эффективности процесса необходимо контролировать данные на входе и на выходе, что позволит распознать причины в случае отклонений. К этой группе стоит отнести количество, качество и ценовые характеристики входящего в процесс сырья или информации.

Следующим шагом из этих групп показателей необходимо выделить величины, относящиеся к бизнес-процессам закупка, разработка, производство, выполнение заказа и обслуживание.

Таблица 4.10 - Показатели, специфичные для бизнес-процесса «Закупки»

<b>Бизнес-процесс «Закупки»</b>	
<b>Группа</b>	<b>Показатель</b>
<b>Вход процесса</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Степень квалификации десяти лучших поставщиков</li> <li>• Доля поставщиков с сертификатами качества продукции</li> <li>• Количество запасных поставщиков на группу материала</li> <li>• Категории поставщика по условиям взаиморасчетов</li> <li>• Стоимость сырья и материалов</li> <li>• Уровень цены по отношению к среднему по отрасли</li> <li>• Закупочная цена</li> <li>• Численность персонала процесса, в том числе руководителей и специалистов</li> <li>• Коэффициент обеспеченности производства остатками материалов</li> <li>• Коэффициент качества закупок сырья и материалов</li> <li>• Коэффициент складской загрузженности</li> </ul>
<b>Трансформационный ход процесса</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Показатель соблюдения сроков</li> <li>• Количество операций процесса</li> <li>• Среднее время согласования документов</li> <li>• Число документированных процессов и процедур</li> <li>• Среднее время выполнения отдельных функции процесса</li> <li>• Степень загрузки персонала</li> </ul>
<b>Результат процесса</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Выполнение плана закупок (объем и сроки)</li> <li>• Складские запасы</li> </ul>

Источник: составлено автором

В процессе закупок обеспечиваются соответствующие потребностям закупка и доставка товаров, необходимых для производственной деятельности предприятия. Требуемые материалы должны быть предоставлены в определённое время, в определённом месте в соответствующем качестве. Важную роль играют подробный анализ и выбор подходящих поставщиков, снабжающих компанию высококачественными деталями, компонентами или товарами. Показатели этой

группы позволяют дать исчерпывающую оценку качеству, квалификации поставщиков, ценовых и юридических аспектов договоров с ними. Таким образом, определяются степень безошибочно предоставленных материалов и информации и, следовательно, входа бизнес-процесса.

Важную роль играют показатели трансформационного хода процесса, поскольку рассматривают способность поставщиков соблюдать сроки и эффективно взаимодействовать в рамках процесса. Показатели, специфичные для бизнес-процесса «Закупки» представлены в таблице 4.10.

Таблица 4.11 - Показатели, специфичные для бизнес-процесса «Разработка»

Бизнес-процесс «Разработка»	
Группа	Показатель
Вход процесса	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Степень интеграции сторонних партнёров в работы по проекту</li> <li>• Степень интеграции внутренних областей в работы по проекту</li> <li>• Уровень квалификации сотрудников</li> <li>• Доля затрат на исследования в обороте</li> <li>• Количество и качество сырья (комплектующих и т.д.)</li> <li>• Маркетинговый анализ рынка предполагаемых потребителей</li> </ul>
Трансформационный ход процесса	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Среднее время разработки основных продуктов</li> <li>• Количество мер, принятых для повышения целесообразного применения бюджета исследования и разработки</li> <li>• Количество методов, используемых в области разработки с целью обеспечения качества</li> <li>• Коэффициент использования нового оборудования</li> <li>• Тестирование продукта в рыночных и технологических условиях</li> <li>• Степень загрузки персонала</li> <li>• Индекс стресса</li> </ul>
Результат процесса	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Доля не целесообразно применённого бюджета исследований</li> <li>• Количество технически успешно завершённых процессов</li> <li>• Количество проектов, успешно внедрённых на рынке</li> <li>• Количество экономически успешных проектов</li> <li>• Количество прерванных проектов</li> <li>• Индекс удовлетворенности персонала</li> <li>• Коэффициент эффективности использования производственных площадей</li> <li>• Индекс удовлетворенности персонала</li> </ul>

Источник: составлено автором

Процессы разработки отвечают за способность холдинга оставаться конкурентоспособным и быть в состоянии следовать новым тенденциям на рынке, реагировать на желания клиентов и поставщиков, а также на новые разработки конкурентов. Часто инновационные идеи продукта рождаются и реализуются в форме проектов, из-за чего среди аспектов, влияющих на эффективность данного процесса,



важную роль играют успешное проведение проектов, стаж работы и квалификация сотрудников, задействованных в работе над проектом разработки (таблица 4.11).

Для повышения эффективности бизнес-процесса необходима возможность контроля нарушений, задержек и отклонений от запланированных результатов процесса, а также их сопоставление с причинами.

Для управления эффективностью производства требуются как многие стандартные показатели, такие как соблюдение сроков, время изготовления изделий и производственный брак, так и методы и подходы, в совокупном применении способствующие беспрепятственному протеканию и повышению производительности процесса. Показатели, специфичные для бизнес-процесса «Производство» представлены в таблице 4.12.

Таблица 4.12 - Показатели, специфичные для бизнес-процесса «Производство»

Бизнес-процесс «Производство»	
Группа	Показатель
Вход процесса	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Качество сырья</li> <li>• Количество сырья</li> <li>• Доля сырья со 100% проверки соответствия качества</li> <li>• Доля сырья с выборочными проверками</li> <li>• Объем автоматизированных процессов проверки</li> <li>• Периодичность поставок</li> <li>• Доля неликвидов в товарном запасе</li> </ul>
Трансформационный ход процесса	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Время изготовления изделий</li> <li>• Соблюдение сроков</li> <li>• Степень изношенности оборудования</li> <li>• Количество машинных сбоев</li> <li>• Средняя трудоемкость отдельных технологических операций</li> <li>• Доля непродуктивно потраченного времени из-за сбоев</li> <li>• Количество автоматизированных рабочих мест</li> <li>• Коэффициент инновационности оборудования коэффициент новизны оборудования</li> <li>• Коэффициент складской загрузженности</li> <li>• Степень загрузки персонала</li> <li>• Средняя трудоемкость изготовления изделия</li> </ul>
Результат процесса	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Коэффициент эффективности использования производственных площадей</li> <li>• Коэффициент исполнения графика производства</li> <li>• Стоимость процесса в целом</li> <li>• Готовый продукт</li> <li>• Индекс удовлетворенности персонала</li> </ul>

Источник: составлено автором

Бизнес-процесс «Продажи» охватывает все необходимые шаги: от запроса клиента до выставления счёта. Значимым фактором влияния на эффективность процесса здесь является выполнение заказов в соответствии с установленными сроками и желаниями клиента. Особое внимание в данном процессе следует уделять показателям уровня квалификации и эффективности деятельности сотрудников, а также показателям затрат, связанных с удовлетворением претензий клиентов (таблица 4.13).

Таблица 4.13 - Показатели, специфичные для бизнес-процесса «Продажи»

Бизнес-процесс «Продажи»	
Группа	Показатель
Вход процесса	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Качество товара</li> <li>• Количество товара</li> <li>• Сравнение цены на собственную продукцию с ценами конкурентов</li> <li>• Уровень цены по отношению к среднему по отрасли</li> </ul>
Трансформационный ход процесса	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Срок цикла выполнения заказа</li> <li>• Среднее время реакции на запрос клиента по вопросам заказа</li> <li>• Необходимое в среднем количество времени для удовлетворения претензий</li> <li>• Количество методик, применяемых для обеспечения качества процесса выполнения заказа</li> <li>• Уровень квалификации коллектива</li> <li>• Среднее время согласования документов</li> <li>• Индекс стресса</li> </ul>
Результат процесса	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество претензий</li> <li>• Доля повторных претензий</li> <li>• Доля затрат от оборота на удовлетворение претензий клиентов</li> <li>• Коэффициент соблюдения сроков реализации</li> <li>• Прибыль от клиента</li> <li>• Количество покупок клиента</li> <li>• Рейтинг рекомендаций клиентов</li> <li>• Продажи клиентам по сегментам</li> <li>• Индекс потребительской удовлетворенности (баллы)</li> <li>• Коэффициент стабильности покупателей</li> <li>• Индекс удовлетворенности персонала</li> <li>• Показатель удовлетворенности клиентов</li> <li>• Коэффициент выполнения графика отгрузки</li> <li>• Удельный вес отгруженной продукции на экспорт</li> </ul>

Источник: составлено автором

В рамках сервисных процессов координация клиентских потребностей реализуется с целью повышения удовлетворённости клиентов и создания привязанности клиентов к компании (таблица 4.14).

Таблица 4.14 - Показатели, специфичные для бизнес-процесса «Сервис»

Бизнес-процесс «Сервис»	
Группа	Показатель
Вход процесса	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество видов сервисных услуг по группам товаров</li> </ul>
Трансформационный ход процесса	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Доступность сервиса в течение дня</li> <li>• Соблюдение сроков</li> <li>• Количество инструментов, используемых для измерения клиентской выгоды</li> <li>• Количество методик, применяемых для повышения сервисного менталитета сотрудников</li> <li>• Среднее время согласования документов</li> <li>• Качество сервиса</li> <li>• Индекс стресса</li> </ul>
Результат процесса	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Доля сервисного оборота от общего оборота</li> <li>• Развитие дохода области сервиса на разные моменты времени</li> <li>• Развитие оборота области сервиса на разные моменты времени</li> <li>• Индекс удовлетворенности персонала</li> <li>• Индекс потребительской удовлетворенности (баллы)</li> <li>• Средняя продолжительность связей с потребителями, дни.</li> <li>• Показатель удовлетворенности клиентов</li> </ul>

Источник: составлено автором

Таким образом, для бизнес-процессов закупки, разработки, производства, продаж и сервиса выделенные показатели представляют собой каталог возможных к применению показателей. Однако при выборе показателей необходимо учитывать факторы успеха и цели, специфичные для конкретного предприятия и учитывать условия конкретного бизнес-процесса.

Кроме того, система контрольных показателей должна обеспечить высокую гибкость и возможность быстрой адаптации бизнес-процессов к новым обстоятельствам, так как изменение различных уровней бизнес-процессов создает необходимость своевременного внесения изменений в соответствующей системе показателей.

Возможность гибкого расширения или сокращения систем показателей обеспечивает получение максимальной выгоды от совместимости с внешними изменяющимися условиями, а высокая скорость изменений рамок системы показателей требует от показателей высокой гибкости.

Следовательно, система контрольных показателей должна отображать определенную преимственность и способность охватить все существенные детали

бизнес-процесса. В рамках единого подхода необходимо обеспечить условия, с одной стороны, для целостности оценки, с другой, гарантировать, что оценка и измерение затрагивают все элементы в контексте бизнес-процессов.

При разработке системы контрольных показателей бизнес-процессов, важно учитывать специфику типов бизнес-процессов, подробно описанную в предыдущем параграфе. В зависимости от типа бизнес-процесса необходимо в процессе контроллинга осуществлять мониторинг различных элементов и, соответственно, формировать систему показателей, объективно характеризующих бизнес-процессы данного типа.

Для первого типа бизнес-процесса, который характеризуется малой и средней комплексностью бизнес-процесса и соответствующей динамикой наиболее характерны процессы производства промышленных предприятий, выпускающих небольшое количество видов продукции с отлаженным производственным циклом, например машиностроительных или пищевых производств. Для второго типа бизнес-процессов с комплексностью ниже среднего и высокой динамикой характерны процессы закупок на предприятиях с системой закупки однородных видов сырья и материалов при широком диапазоне ценовых и качественных характеристик сырья и возможности выбора поставщиков, сервиса, в случае предоставления сервисных услуг в зависимости от потребностей клиентов, продаж. Для третьего типа бизнес-процессов с незначительной динамикой и большой объемом комплексности характерны процессы производства на промышленных предприятиях с более сложным технологическим циклом и высокой степенью автоматизации, процессы закупок при большом количестве различных видов сырья и материалов, производимого ограниченным количеством традиционных поставщиков и сервиса с отлаженной структурой видов сервисных услуг.

## Определение показателей эффективности по типам бизнес-процессов

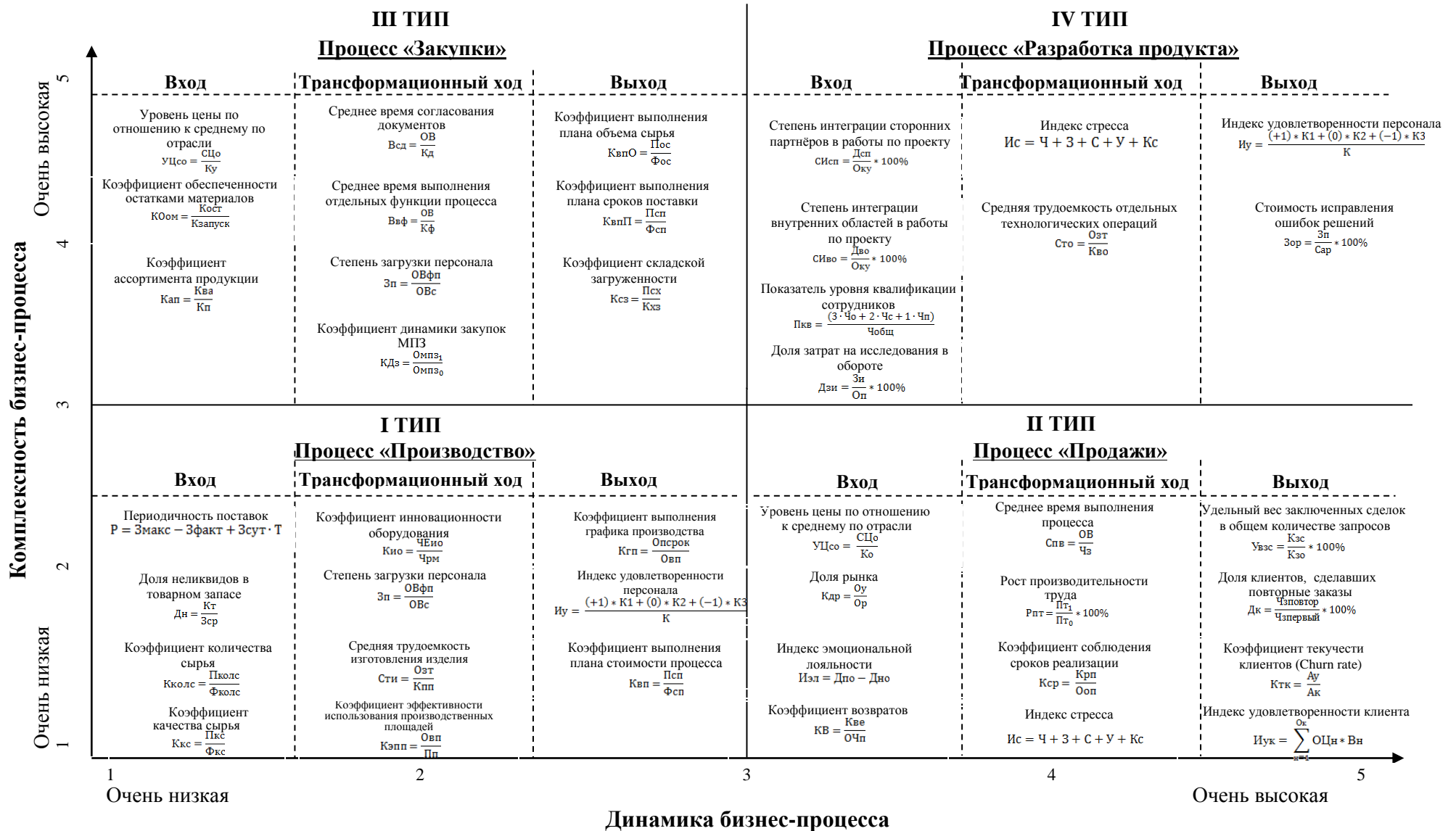


Рисунок 4.14 – Система показателей контроллинга

Источник Составлено автором

Процессы разработки новых видов продукции или услуг характерны для четвертого типа бизнес-процессов, который характеризуется как высокой комплексностью, так и динамикой выше среднего.

Таким образом, показатели могут быть различны по значимости и отношению к целому ряду элементов каждого типа процесса. Например, для бизнес-процессов первого типа с низкой динамикой и степенью комплексности, особое значение имеет непрерывное использование показателей качества сырья и оборудования, поскольку в течение более длительного периода никаких изменений не ожидается. В противовес этому, для динамичных бизнес-процессов необходим мониторинг показателей, связанных с человеческим фактором и клиентским поведением (рисунок 4.14).

Для обеспечения принятия системы показателей и идентификации сотрудников с целевыми величинами, особое значение в разработке системы показателей имеет участие владельцев бизнес-процессов и руководителей центров финансовой ответственности с закреплением в процессе разработки соответствующих полномочий и зоны ответственности за определенный диапазон величин.

## **ГЛАВА V. МЕХАНИЗМ РЕАЛИЗАЦИИ СИСТЕМЫ ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЛИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В ПРОМЫШЛЕННЫХ ХОЛДИНГАХ**

### **5.1. Внедрение системы финансового контроллинга бизнес-процессов в промышленных холдингах**

При всех достоинствах финансового контроллинга и успехах реализации системы в зарубежных промышленных холдингах опыт российских предприятий чаще всего ограничивается применением отдельных инструментов контроллинга без глубокой методической проработки и логически обоснованной последовательности внедрения комплексной сбалансированной системы финансового контроллинга как механизма информационно-аналитической поддержки процессно-ориентированного управления промышленным холдингом.

В России холдинги в большинстве своем создаются в результате директивного слияния различных предприятий в новые организационные структуры с сохранением прежних устоев. Такая система взаимодействия предполагает, что дочерние структуры практически независимы друг от друга в том смысле, что их производственная деятельность и маркетинг не согласованы в рамках единого стратегического подхода. Кроме того, существует множество проблем, связанных с отсутствием достаточной информации о деятельности отдельно взятых предприятий, оперативности сбора информации. Это приводит к сложности в структурировании информационного потока на уровне управляющей компании, формировании выводов о финансовом состоянии бизнес-единиц. Поэтому комплексное и последовательное внедрение методически обоснованной и методологически ориентированной на отечественную специфику системы финансового контроллинга бизнес-процессов становится одной из приоритетных

задач промышленных холдингов, решение которой позволиткратно увеличить управляемость и эффективность деятельности как отдельных бизнес-единиц, так и холдинговой структуры в целом.

С целью реализации разработанной концепции финансового контроллинга «гибкого реагирования» автором проведено обследование ряда российских промышленных холдингов, существенно отличающихся друг от друга по размерам, направлениям деятельности и другим признакам. Несмотря на различия, исследуемые холдинги имеют ряд общих черт: применение различных концепций бюджетирования, принципов и подходов к повышению эффективности, отдельных инструментов системы сбалансированных показателей и контроллинга бизнес-процессов, внедрение новых методов управленческого учета и их автоматизации.

Основными причинами, которые мешают полноценному внедрению системы финансового контроллинга в исследуемых холдингах, являются:

- ограниченная информация о практике внедрения системы контроллинга на российских предприятиях;
- использование сложных организационных иерархий при отсутствии финансовых структур холдингов;
- отсутствие четкого видения, миссии и основных целей в деятельности холдинга;
- отсутствие системы описания и регламентирования бизнес-процессов;
- сложность выстраивания коммуникационных связей между существующими подразделениями и недостаточная прозрачность их деятельности для управляющей компании;
- сопротивление внедрению со стороны сотрудников (в первую очередь, руководителей);
- значительные затраты для внедрения системы на предприятиях холдинга;
- недостаток высококвалифицированных специалистов и отсутствие систематизированных знаний в данной области;



– продолжительность внедрения системы контроллинга (на западе в среднем 2-3 года).

Кроме того, как в данной выборке предприятий, так и в России в целом, пока известны лишь единичные случаи функционирования подразделений контроллинга. Чаще всего данную функцию выполняют руководители, что методологически неправильно. Специалист в области финансового контроллинга должен выступать в качестве консультанта руководителя, а не принимать непосредственно решения. Данный специалист обладает как большим влиянием, так и большой ответственностью, поскольку основной задачей контроллинга является агрегирование и анализ больших объемов внутренней и внешней информации, а также обоснование вероятностных альтернатив сценариев, необходимых для принятия управленческих решений. Поэтому в холдинговых структурах целесообразно создавать самостоятельные департаменты финансового контроллинга, подчиняющиеся непосредственно собранию акционеров и находящиеся вне организационной иерархии, исключая при этом прямое подчинение совету директоров холдинга с целью обеспечения экономической безопасности, что приобретает особую актуальность в холдинговых структурах с долевым участием государства. При этом департамент финансового контроллинга играет важную роль в достижении стратегических целей и решении оперативных задач холдинга и должен выполнять функции информационно-аналитической поддержки, как Совета директоров, так и других уровней иерархии управления холдинга как в стратегическом, так и в операционном режиме. При создании такого департамента в российских холдинговых структурах необходимо учитывать всю совокупность возникающих угроз, а также применять системный подход к функциональным составляющим.

Главная цель внедрения системы финансового контроллинга бизнес-процессов в промышленных холдингах – это информационно-аналитическая поддержка руководства холдинга для повышения эффективности его работы и обеспечения экономической безопасности. Содержание и дальнейшие

направления развития системы финансового контроллинга зависят от множества факторов: отраслевой принадлежности, размера, географической распределенности, технических возможностей и т.д. Однако практический опыт внедрения подобных систем показывает, что организация работы системы финансового контроллинга бизнес-процессов в промышленных холдингах должна основываться на следующих ключевых компонентах:

- цели контроллинга и принципы их реализации: эффективность деятельности; децентрализация и персональная ответственность; количественные показатели оценки;
- организация контроллинга в форме специальной службы или департамента;
- процесс контроллинга: взаимосвязанная система программно-информационного обеспечения, системы показателей, бюджетирования, стратегического планирования, мониторинга бизнес-процессов.

Таким образом, комплексный подход к разработке и внедрению системы финансового контроллинга, обладая высокой практической значимостью, обеспечит сбалансированность экономических процессов всех бизнес-единиц холдинга и эффективность как стратегических, так и оперативных управленческих решений управляющей компании промышленного холдинга.

Процесс внедрения предваряется выбором концепции и соответствующей методологии финансового контроллинга бизнес-процессов промышленного холдинга. Концепция финансового контроллинга является стержнем, который взаимоувязывает основные элементы организации и последовательного внедрения системы финансового контроллинга:

- стратегическое видение развития промышленного холдинга;
- основные цели и критерии их достижения;
- все виды бизнес-процессов и ответственность их владельцев;
- системы планирования и бюджетирования;
- системы управленческого учета;

- системы контрольных показателей эффективности;
- информационно-аналитические системы и т.д.

Разработанная автором концепция финансового контроллинга «гибкого реагирования» основана на процессно-ориентированном подходе к функционированию сложноинтегрированных холдинговых структур и инструментарии гибкого ситуативного реагирования на сигналы изменения внешней среды в условиях хаотично увеличивающейся динамики рынка в качестве базы, обеспечивающей информационно-аналитическую поддержку и экономическое обоснование вероятных сценариев и соответствующих мероприятий для их предотвращения или усиления через выявление причинно-следственных связей в процессе регулярного мониторинга движения к намеченной стратегической цели промышленного холдинга (рисунок 5.1).

*Процессно-ориентированный подход рассматривает* промышленный холдинг как «живую» социально-производственную систему, ориентированную на стратегические цели, в которой постоянно происходят изменения, воздействующие на сеть взаимосвязанных бизнес-процессов пронизывающих все структурные подразделения и бизнес-единицы, составляющие эту систему.

*Концепция контроллинга «гибкого реагирования»* предполагает переосмысление целевого предназначения инструментов и процедур для, с одной стороны, более тесной координации деятельности структурных единиц холдинга, с другой - повышения их гибкости и мобильности, позволяя осуществлять координацию взаимодействия иерархии межфункциональных бизнес-процессов, возглавляемых их руководителями или координаторами («владельцами» процессов) и устанавливать связь между индивидуальными работами, подразделениями, управляющей компанией и структурными единицами холдинга для максимизации акционерной стоимости.

Рассмотрим комплексное внедрение системы финансового контроллинга бизнес-процессов, основанной на концепции «гибкого реагирования», на примере достаточно перспективного нефтехимического холдинга.

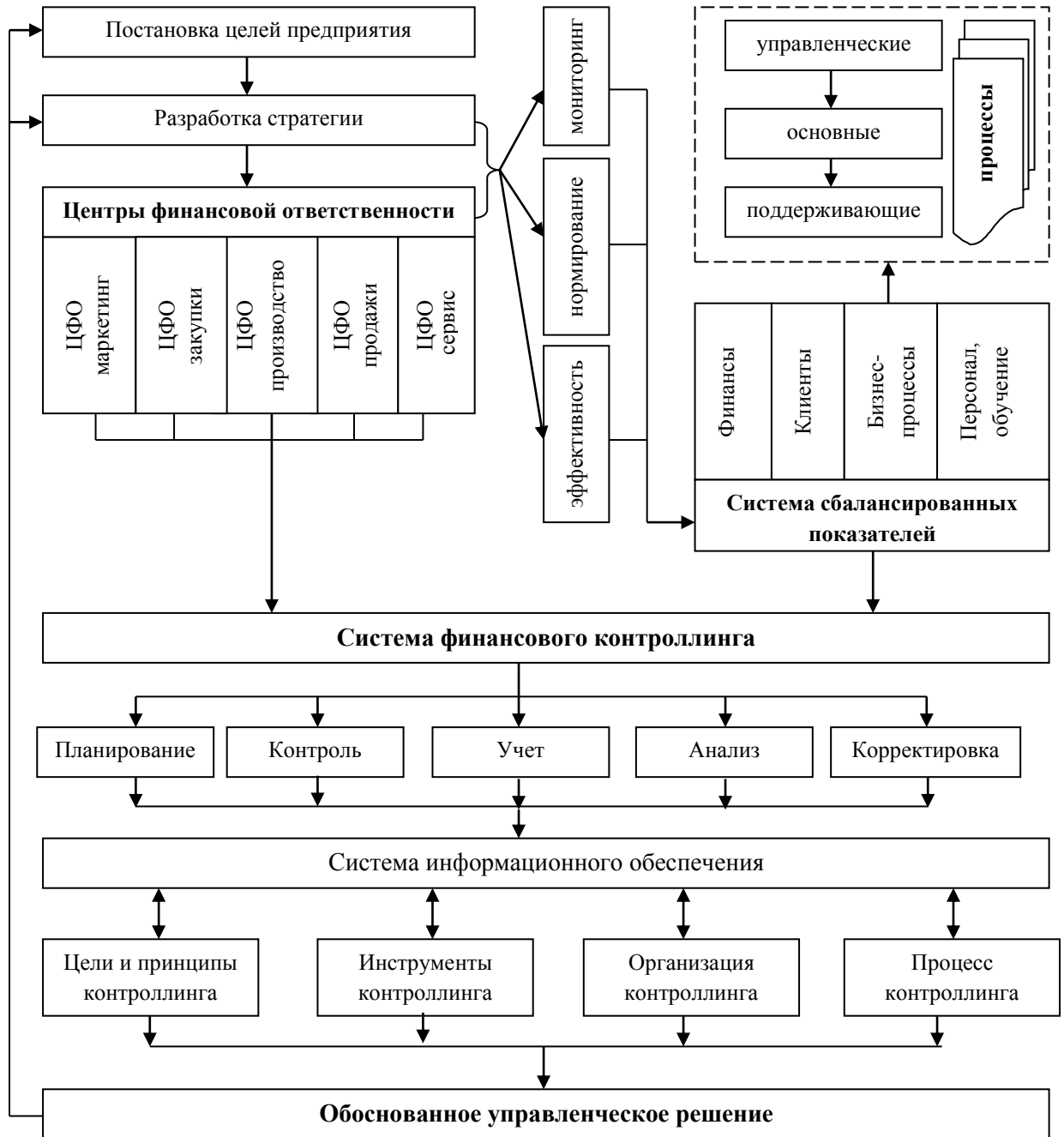


Рисунок 5.1 - Механизм управления бизнес-процессами предприятия

Источник: составлено автором

Процесс внедрения начинается с организационно-методического этапа, на котором разрабатывается организационная структура процесса, создается управляющий комитет по процессу, в который входят: представитель(ли) Совета директоров холдинга (заказчик), представитель(ли) организации-консультанта (исполнитель) и руководитель проекта внедрения системы финансового контроллинга холдинга (владелец процесса внедрения).

Управляющий комитет организует работу по формированию Департамента финансового контроллинга, согласованию единого плана внедрения системы финансового контроллинга, осуществляет другие полномочия и функции, отнесенные к его компетенции. Как уже было отмечено выше, в промышленных холдингах с долевым участием государства с целью повышения эффективности работы и обеспечения экономической безопасности, департамент финансового контроллинга должен подчиняться непосредственно Собранию акционеров и находиться вне организационной иерархии, исключая при этом прямое подчинение Совету директоров. В соответствии с данными требованиями организационная схема формирования департамента финансового контроллинга может быть представлена в следующем виде (рисунок 5.2).

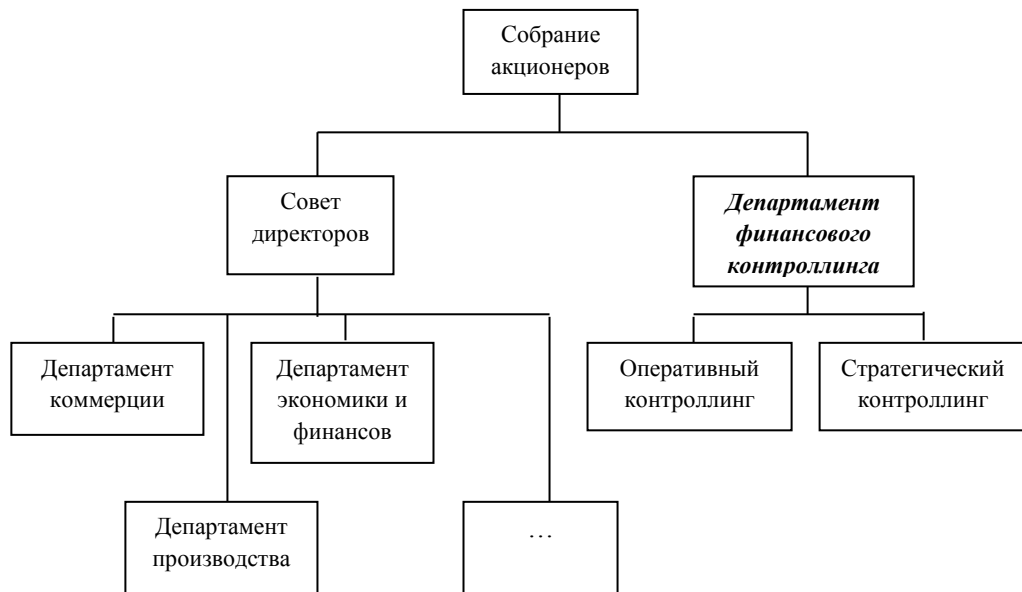


Рисунок 5.2 - Организационная схема формирования финансового контроллинга

Источник: составлено автором

При этом наиболее целесообразным с нашей точки зрения является выделение в департаменте финансового контроллинга двух направлений: стратегического и оперативного контроллинга, каждое из которых использует данные мониторинга и анализа как внешней, так и внутренней экономической среды.

Так же на этом этапе разрабатываются типовые документы и внутренние стандарты департамента финансового контроллинга: положение о департаменте финансового контроллинга, должностные инструкции, регламенты финансового контроллинга бизнес-процессов и др. Без наличия регламентирующих документов и внутренних стандартов обеспечить единообразие действий в процессе внедрения системы весьма затруднительно.

На втором этапе производится оптимизация системы корпоративного управления верхнего уровня.

Система корпоративного управления призвана обеспечивать эффективную контрольную среду верхнего уровня организации, формируя единые принципы и правила деятельности. Сформированные в процессе внедрения системы финансового контроллинга бизнес-процессов принципы и правила деятельности исследуемого промышленного холдинга представлены на рисунке 5.3.

Сформированные таким образом принципы призваны обеспечить добросовестное, ответственное, прозрачное корпоративное поведение и подотчетность.

На этом этапе так же формулируется согласованное мнение по миссии и видению развития холдинга, описывающее позиционирование для всех ключевых групп влияния, долгосрочные цели, их целевые значения и инструменты их достижения. Дерево целей, как среднесрочного, так и долгосрочного характера исследуемого промышленного холдинга, представлено в Приложении 27.

Источники роста в среднесрочном периоде подразумевают выполнение плана контрактации, постоянную оптимизацию производственных затрат и снижение производственной себестоимости продукции, обеспечение выхода на новые географические рынки, увеличение спроса на продукцию холдинга, обеспечение своевременной реализации инвестиционных проектов.

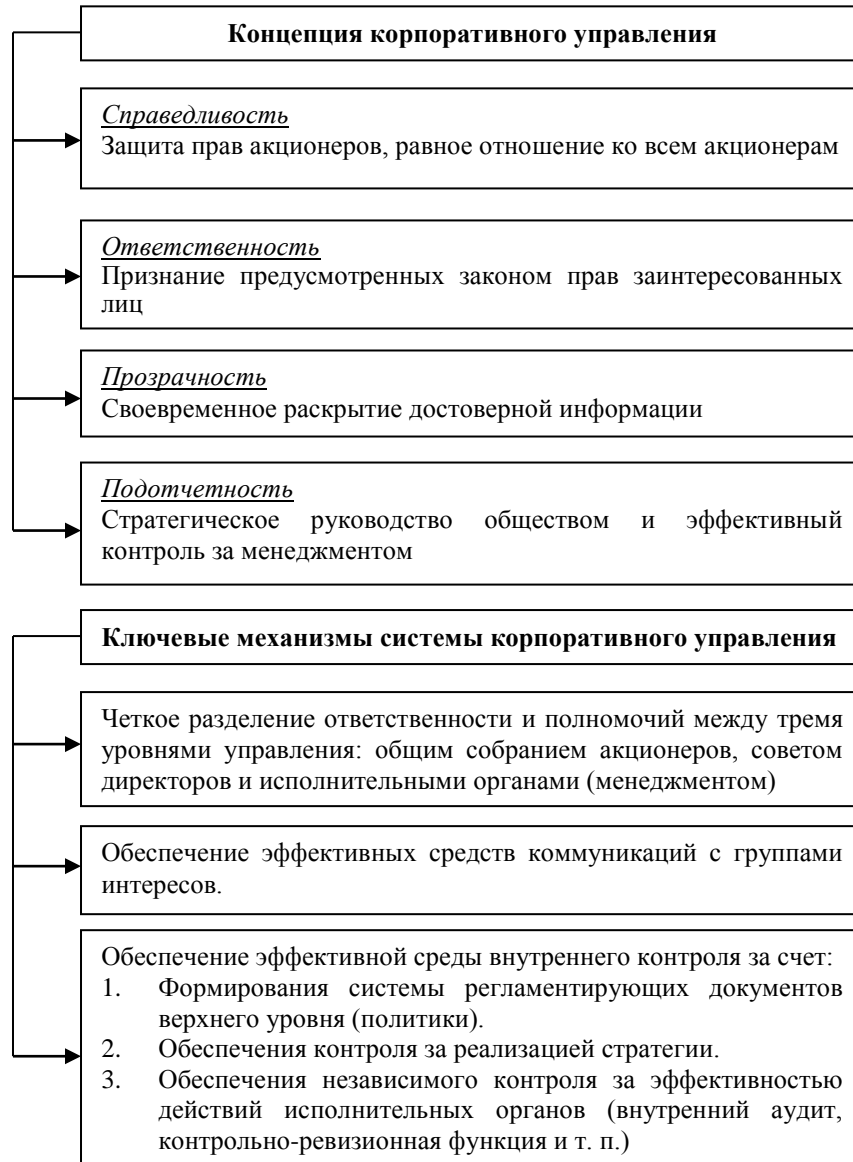


Рисунок 5.3 - Принципы и правила деятельности промышленного холдинга

Источник: составлено автором

Источники роста в долгосрочном периоде имеют стратегическую направленность: улучшение управляемости холдинга, обеспечение компании квалифицированным руководством, повышение эффективности функционирования системы менеджмента качества, повышение стоимости холдинга, обеспечение постоянной разработки новых продуктов.

Результат использования источников роста в среднесрочном и долгосрочном периодах проявляется в увеличении прибыли бизнеса, удержании заемного капитала на требуемом уровне, обеспечении выполнения основных финансово-

экономических показателей по отдельным бизнес-единицам, увеличении выручки и обеспечении своевременного поступления денежных средств холдинга.

На третьем этапе внедрения произведена оптимизация оргструктуры и бизнес-процессов. Разработана целевая оргструктура корпоративного центра (КЦ) и структурных единиц. Факторы, определяющие роль корпоративного центра холдинга представлены на рисунке 5.4.

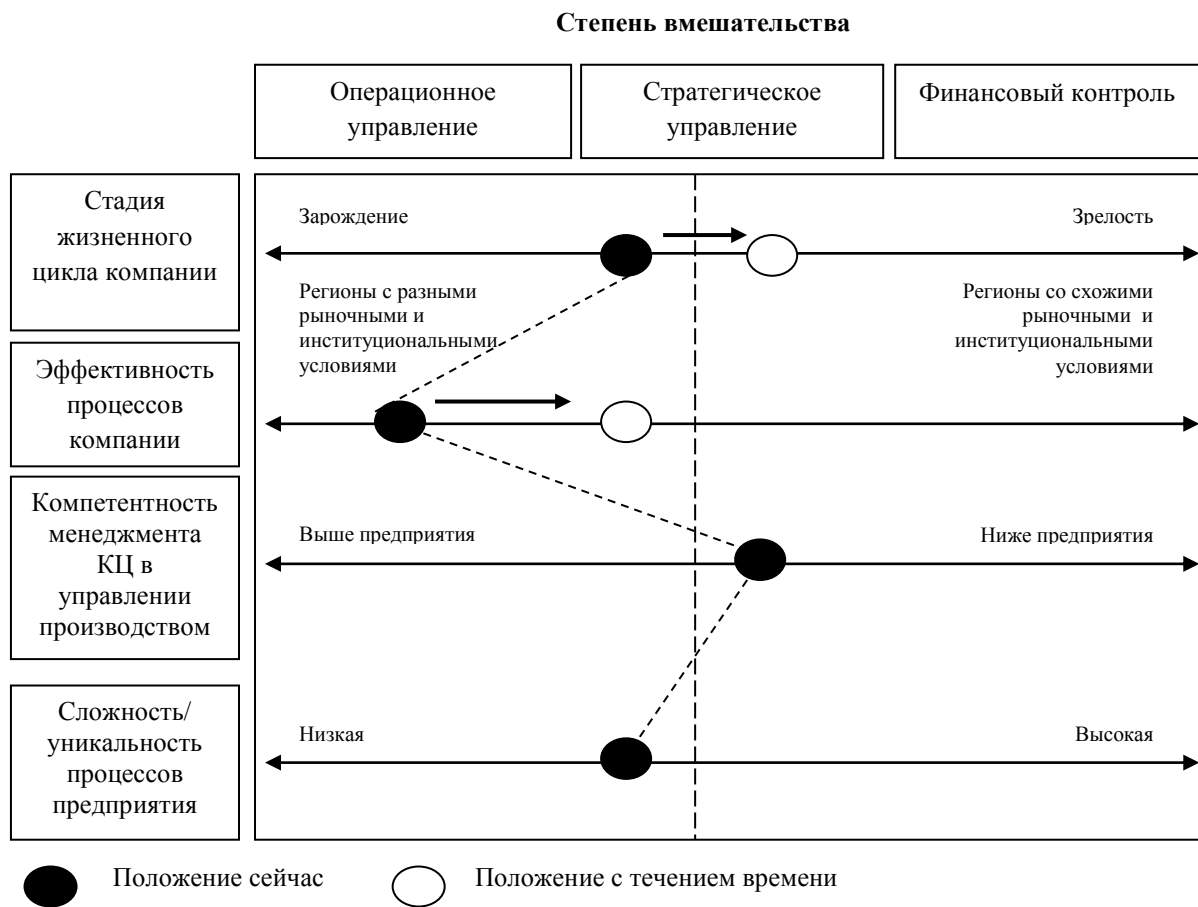


Рисунок 5.4 - Факторы, определяющие роль корпоративного центра

Источник: составлено автором

На сегодняшний день стадия жизненного цикла исследуемого промышленного холдинга это период быстрого роста, который стремится к зрелому состоянию. Степень вмешательства КЦ определяется как стратегическое управление.

КЦ осуществляет операционное управление эффективностью бизнес-процессов холдинга, при этом наблюдается стремление к повышению степени



вмешательства КЦ и централизации управляемости бизнес-процессами в КЦ. Компетентность менеджмента КЦ в управлении производством как предметной области носит стратегический характер и утрачивает связь с производством, меняя свою целевую направленность на осуществление финансового контроля.

Сложность и уникальность процессов данного промышленного холдинга характеризуется средним уровнем. Альтернативы эволюции роли корпоративного центра представлены на рисунке 5.5.

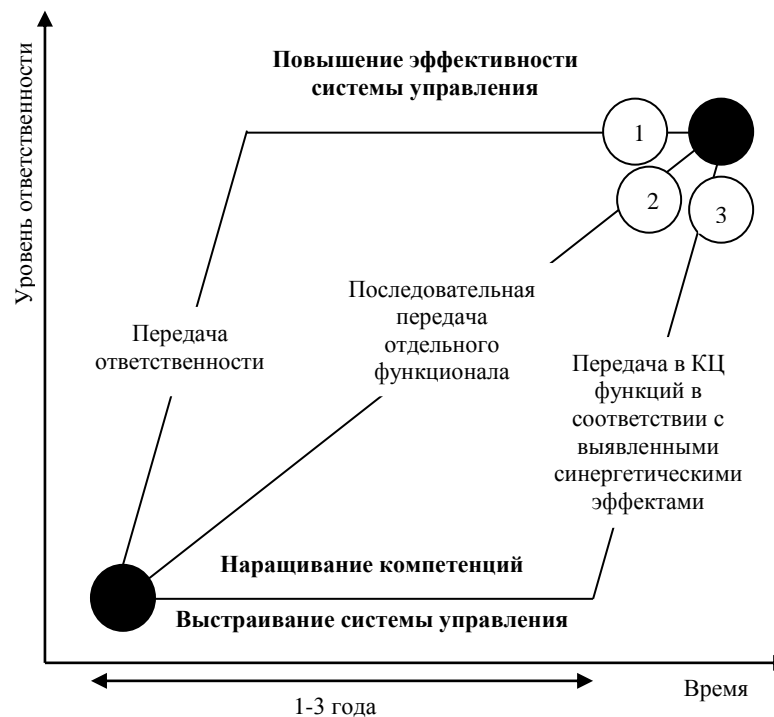


Рисунок 5.5 - Альтернативы эволюции роли корпоративного центра холдинга  
Источник: составлено автором

1 - Целесообразно в случае сильного менеджмента в корпоративном центре и/или выстроенных в компании бизнес-процессов (например, приобретение и интеграция актива в Холдинг);

2 - Нецелесообразно в силу связанности бизнес-процессов между собой;

3 - Целесообразно в случае отсутствия сильного менеджмента и/или выстроенных бизнес-процессов (например, Холдинг на стадии зарождения и роста). На основе диагностики выявлен ряд бизнес-процессов, в отношении которых возможна реализация синергетических эффектов в корпоративном центре (таблица 5.1).

Таблица 5.1 - Результаты диагностики системы управления холдинга

	Бизнес-процесс	Наличие синергии	Рекомендации по использованию синергий
Управленческие процессы	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Корпоративное управление</li> <li>• Стратегическое развитие</li> <li>• Организационное развитие</li> <li>• Операц. планирование и бюджетирование</li> </ul>	✓	Управляющие бизнес-процессы являются неотъемлемой частью любого корпоративного центра и в независимости от используемой модели Холдинга всегда централизованы
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Продажи</li> </ul>	✓	Процесс следует централизовать в связи с ограниченным перечнем крупных клиентов. При этом необходимо выделить отдельные продуктовые дивизионы для учета специфики отдельных групп клиентов. Данное решение подтверждается лучшей мировой практикой.
Основные процессы	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Закупки</li> </ul>	?	Целесообразность централизации процесса, уровень централизации и необходимость продуктового распределения является вопросом для дальнейшей проработки
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Производство</li> </ul>	✓	Процесс следует централизовать в связи со схожестью производственных процессов и возможностью внутригрупповой кооперации. Уровень централизации и необходимость продуктового распределения – вопрос для дальнейшей проработки
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Логистика</li> </ul>	?	Целесообразность централизации процесса, уровень централизации и необходимость продуктового распределения является вопросом для дальнейшей проработки
	Поспродажный сервис	✓	Процесс следует централизовать и подчинить руководителям продуктовых подразделений в силу специфичности оказываемых услуг
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Управление персоналом</li> <li>• Развитие и поддержка ИТ</li> <li>• Финансирование</li> <li>• НИОКР</li> </ul>	✓	Процессы следует централизовать в силу схожести их организации на предприятиях. Уровень централизации определяется стандартным подходом на основе лучшей мировой практики

Источник: составлено автором

Целесообразность выделения продуктовых дивизионов и централизация поддерживающих бизнес-процессов подтверждается лучшей мировой практикой (таблица 5.2).

Таблица 5.2 - Мировая практика централизации поддерживающих бизнес-процессов

	Mitsubishi Heavy Industries	Hyundai Heavy Industries	Japan Steel Works
Наличие продуктовых дивизионов	✓	✓	✓
Централизованное планирование	✓	✓	✓
Централизованные R&D	✓	✓	✓
Централизованные финансы	✓	✓	✓
Наличие администрации/секретариата	✓	✓	✓
Наличие внутреннего аудита	✓	✓	✓
Централизованный HR	✓	✓	✓
Централизованные юридические вопросы	✓	✓	✓
Централизованные ИТ и коммуникации	✓	✓*	✓*

✓ Централизовано на уровне общих/единых функций

✓\* Централизовано на уровне продуктового дивизиона

Источник: составлено автором

В связи с отсутствием в холдинге структурированной информации о бизнес-процессах, необходимо начать с их моделирования, благодаря которому вырабатывается порядок документирования бизнес-процессов и их анализ с точки зрения эффективности.

Документирование бизнес-процессов осуществляется в текстовой, табличной, графической или комбинированной форме с указанием лиц, ответственных за данный процесс.

В связи с отсутствием в холдинге выстроенных бизнес-процессов принято решение использования альтернативы 3, в соответствии с которой необходимо

предпринять следующие ближайшие шаги по переходу к целевой роли корпоративного центра:

1. Передача и/или развитие в корпоративный центр (КЦ) функций корпоративного управления, стратегического развития, организационного развития и контроллинга.

2. Передача и/или развитие в КЦ функций необходимых для осуществления контроля за всеми предприятиями холдинга в части:

- приобретения/ отчуждения активов;
- осуществления расходов по ключевым статьям/ направлениям деятельности;
- выполнения операционных планов и бюджетов (продажи и производство);
- реализации инвестиционных проектов;
- совершенствования систем управления.

3. Развитие в КЦ сервисных функций в части основных бизнес-процессов:

- продажа (обслуживание крупных клиентов и/или сделок);
- производство (разработка и управление проектами по оптимизации затрат, организация внутригруппового взаимодействия между предприятиями).

4. Развитие в КЦ сервисных функций в части поддерживающих бизнес-процессов:

- управление персоналом;
- развитие и поддержка ИТ;
- финансирование;
- НИОКР.

5. Формирование в КЦ компетенций для реализации в будущем принятых решений по увеличению степени централизации продаж, инжиниринга, закупок, производства, логистики и послепродажного сервиса (в случае экономической целесообразности).

Процесс формирования целевой организационной структуры холдинга представлен в Приложении 28.

В данной ситуации были даны следующие рекомендации по подчинению выделенных бизнес-процессов с учетом роли КЦ в управлении:

1. Бизнес-процесс «Производство» рекомендуется подчинить коммерческому директору, т. к. данный процесс требует участие во взаимодействии с заказчиками. Роль КЦ в управлении ограничена мониторингом.

2. Бизнес-процесс «Инжиниринг» следует подчинить коммерческому директору, который выступает ответственным за процесс и активно участвует в переговорном процессе с заказчиками. Роль КЦ в реализации процесса ограничена мониторингом и координацией.

3. Бизнес-процесс «Бухгалтерский учет и налоговый учет». Здесь предлагается вариант двойного подчинения: административно - генеральному директору, функционально – директору по экономике и финансам.

4. Бизнес-процесс «Правовое обеспечение деятельности». Целесообразно создать директора по юридическим вопросам в подчинении генеральному директору и передать ему всю деятельность по юридическому обеспечению и корпоративным вопросам.

5. Бизнес-процесс «Организационное развитие» предлагается подчинить директору по организационным вопросам, поскольку его роль должна заключаться не только в текущем обеспечении потребностей сотрудников, но и в повышении управляемости компании с целью реализации стратегии.

6. Бизнес-процесс «Инвестиционная деятельность». В силу крупности процесса целесообразно разбить его на инвестиционный анализ и мониторинг и подчинить его директору по стратегическому развитию, а инициирование и оценку технических решений – директору по производству.

7. Бизнес-процесс «Корпоративное управление». В качестве предложения – создание должности директора по юридическим вопросам в подчинении

генеральному директору и передача ему всей деятельности по юридическому обеспечению и корпоративным вопросам.

8. Бизнес-процесс «Информационная политика». Подчинение генеральному директору, т. к. деятельность имеет комплексный характер (в интересах нескольких директоров).

9. Бизнес-процесс «Управление качеством». Целесообразно подчинение генеральному директору, поскольку задача по снижению себестоимости носит высокоприоритетный характер.

На четвертом этапе произведена разработка и внедрение на всех предприятиях холдинга единых стандартов в области управленческого учета, планирования и бюджетирования, построение финансовой структуры.

В процессно-ориентированных холдинговых структурах весь объем входящей и исходящей информации управленческого учета, бюджетирования и анализа должен интегрироваться в соответствии с методически выстроенной и организационно закреплённой финансовой структурой по центрам финансовой ответственности.

За каждым центром финансовой ответственности закреплён один или несколько бизнес-процессов промышленного холдинга. За каждым процессом в свою очередь, закреплён ряд операций и мероприятий. При этом, разработанный и утверждённый план счетов управленческого учета позволяет унифицировать учет бизнес-процессов различных бизнес единиц холдинга, сводя их в общую структуру через систему субсчетов и аналитик.

Пример аналитики субсчета 03 бизнес-процесса «Производство» представлен в таблице 5.3.

Внедрение интегрированной целевой процессно-ориентированной модели бюджетирования позволяет реализовывать многовариантный анализ финансовых результатов, проводить анализ финансового состояния бизнес-единиц холдинга, регулярный мониторинг эффективности бизнес-процессов и выявлять критические ситуации.

Таблица 5.3 - Управленческий учет бизнес-процесса «Производство»  
(субсчет 3)

№ счета	Наименование субсчета	Описание
10 Материалы	08 «ЦФО «Сбыт»	применяется для учета затрат при необходимости приобретения необходимых материалов, которые отсутствуют на складе
28 Брак в производстве	04 «ЦФО «Производство»	применяется для учета бракованных деталей, выявленных при производстве
70 Расчеты с персоналом по оплате труда	08 «ЦФО «Сбыт»	применяется для учета затрат, связанных с выплатой заработной платы сотрудникам сбытового отдела
	05 «ЦФО «Финансы»	применяется для учета затрат, связанных с выплатой заработной платы сотрудникам финансово-экономического отдела
	03 «ЦФО «Склад»	применяется для учета затрат, связанных с выплатой заработной платы сотрудникам отдела склад
	09 «ЦФО «Юридический»	применяется для учета затрат, связанных с выплатой заработной платы сотрудникам юридического отдела
	04 «ЦФО «Производство»	применяется для учета затрат, связанных с выплатой заработной платы сотрудникам отдела производства
73 Расчеты с персоналом по прочим операциям	04 «ЦФО «Производство»	применяется для учета затрат, связанных со всеми видами расчетом с персоналом, кроме расчетов с подотчетными лицами и расчетов по оплате труда. Частный пример: удержание заработной платы виновного в браке на производстве сотрудника
43 Готовая продукция	04 «ЦФО «Производство»	применяется для учета готовой продукции на складах
20.1/(...).1/(...)	предназначен для учета затрат, связанных с производством	
90-2.1/(...).1/(...)	предназначен для определения финансового результата по обычным видам деятельности организации	

Источник: составлено автором

При классификации бюджетов особое значение имеет выделение бюджетов ЦФО, а в качестве объекта бюджетирования - бизнес-процессов. Бюджетная модель холдинга представлена на рисунке 5.6.

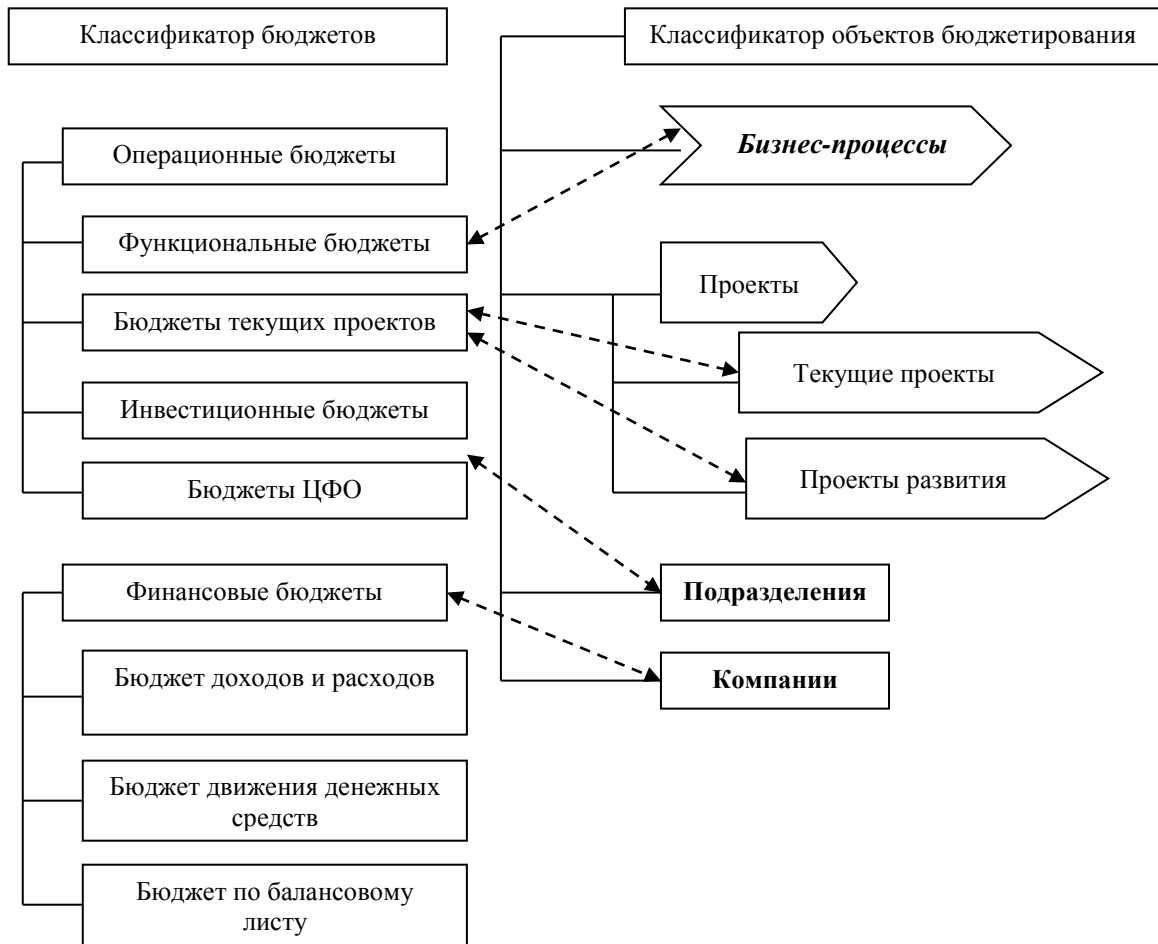


Рисунок 5.6 - Бюджетная модель промышленного холдинга

Источник: составлено автором

Пятым этапом произведено формирование и внедрение системы контрольных показателей, позволяющих получить оперативную достоверную информацию о текущей деятельности всей холдинговой структуры и оценить меру приближения к выбранной стратегической цели. При этом произведено последовательное внедрение системы показателей, измеряющих достигнутые результаты, и показателей, отражающих процессы достижения результатов. Обе категории показателей увязываются друг с другом.

На шестом, заключительном этапе производится автоматизация системы финансового контроллинга бизнес-процессов посредством внедрения выбранной информационно-аналитической системы.

Данная система должна быть интегрирована в компьютерную информационную систему холдинга и формироваться на основе информационных



потоков центров ответственности, учитывая разветвленность бизнес-процессов, дерева целей и контрольных показателей эффективности, а также аккумулировать информационные потоки, содержащие сигналы отклонения фактического результата от желаемого и угроз внешней среды.

Проведенная в работе систематизация концепций финансового контроллинга, целей, задач, методического инструментария и организационно-методических принципов формирования системы финансового контроллинга бизнес-процессов в промышленных холдингах позволила разработать методические рекомендации процедур поэтапного внедрения системы финансового контроллинга бизнес-процессов в промышленных холдингах (таблица 5.4).

Процесс внедрения системы финансового контроллинга представлен на рисунке 5.7.

Таким образом, процесс внедрения системы финансового контроллинга необходимо рассматривать как способ интеграции всех структур промышленного холдинга со свойственными им специфическими формами и методами воздействия на различные бизнес-процессы, соблюдая при этом соответствие стратегическим целям развития и сохраняя баланс между интересами развития и текущей деятельности бизнес-единиц, учитывая интенсивные изменения внешней среды и предусматривая возможность своевременно реагировать на возникающие изменения.

В процессе реализации концепции финансового контроллинга «гибкого реагирования» возникает потребность в высококвалифицированных управленческих кадрах, координирующих данный процесс, а формирование единого информационно-аналитического пространства в холдинге создает преимущества согласованности действий, постоянного обмена оперативной и стратегической информацией.

Таблица 5.4 – Процедуры поэтапного внедрения системы финансового контроллинга бизнес-процессов

№ этапа	Название	Процедуры
I	Организационно-методический	1. Разработка организационной структуры процесса: - создание Управляющего комитета по процессу
		2. Формирование департамента финансового контроллинга: - выделение направлений стратегического и оперативного контроллинга - разработка типовых документов и внутренних стандартов
II	Диагностика и корректировки системы управленческих процессов верхнего уровня	1. Анализ и корректировка единых принципов и правил деятельности холдинга: - концепция корпоративного управления - ключевые механизмы системы корпоративного управления
		2. Анализ и корректировка миссии и видения развития холдинга: долгосрочные цели, целевые значения, инструменты их достижения; источники роста в долгосрочном и среднесрочном периоде
III	Оптимизация оргструктуры и бизнес-процессов	1. Анализ факторов, определяющих роль корпоративного центра (КЦ), согласование и выбор оптимального варианта Разработка целевой оргструктуры КЦ и структурных единиц
		2. Диагностика системы управления: корректировки, стандарты, регламенты, закрепление ответственности и полномочий
		3. Анализ и моделирование бизнес-процессов - определение порядка документирования бизнес-процессов - рекомендации по подчинению бизнес-процессов
IV	Разработка и внедрение единых стандартов в области управленческого учета, планирования и бюджетирования, построение финансовой структуры	1. Интеграция входящей и исходящей информации управленческого учета, бюджетирования и анализа в соответствии с организационно закрепленной финансовой структурой по центрам финансовой ответственности 2. Закрепление за каждым центром финансовой ответственности одного или нескольких бизнес-процессов 3. Разработка и утверждение унифицированного для всех бизнес-единиц плана счетов управленческого учета с системой субсчетов и аналитик 4. Внедрение интегрированной целевой процессно-ориентированной модели бюджетирования
V	Формирование и внедрение системы контрольных показателей	1. Формирование показателей уровня бизнес-единиц и управляющей компании 2. Формирование системы показателей операционного уровня 3. Последовательное внедрение систем показателей, измеряющих достигнутые результаты, и показателей, отражающих процессы их достижения
VI	Автоматизация системы финансового контроллинга бизнес-процессов	1. Выбор информационно-аналитической системы 2. Автоматизация системы финансового контроллинга бизнес-процессов посредством внедрения выбранной информационно-аналитической системы

Источник: составлено автором

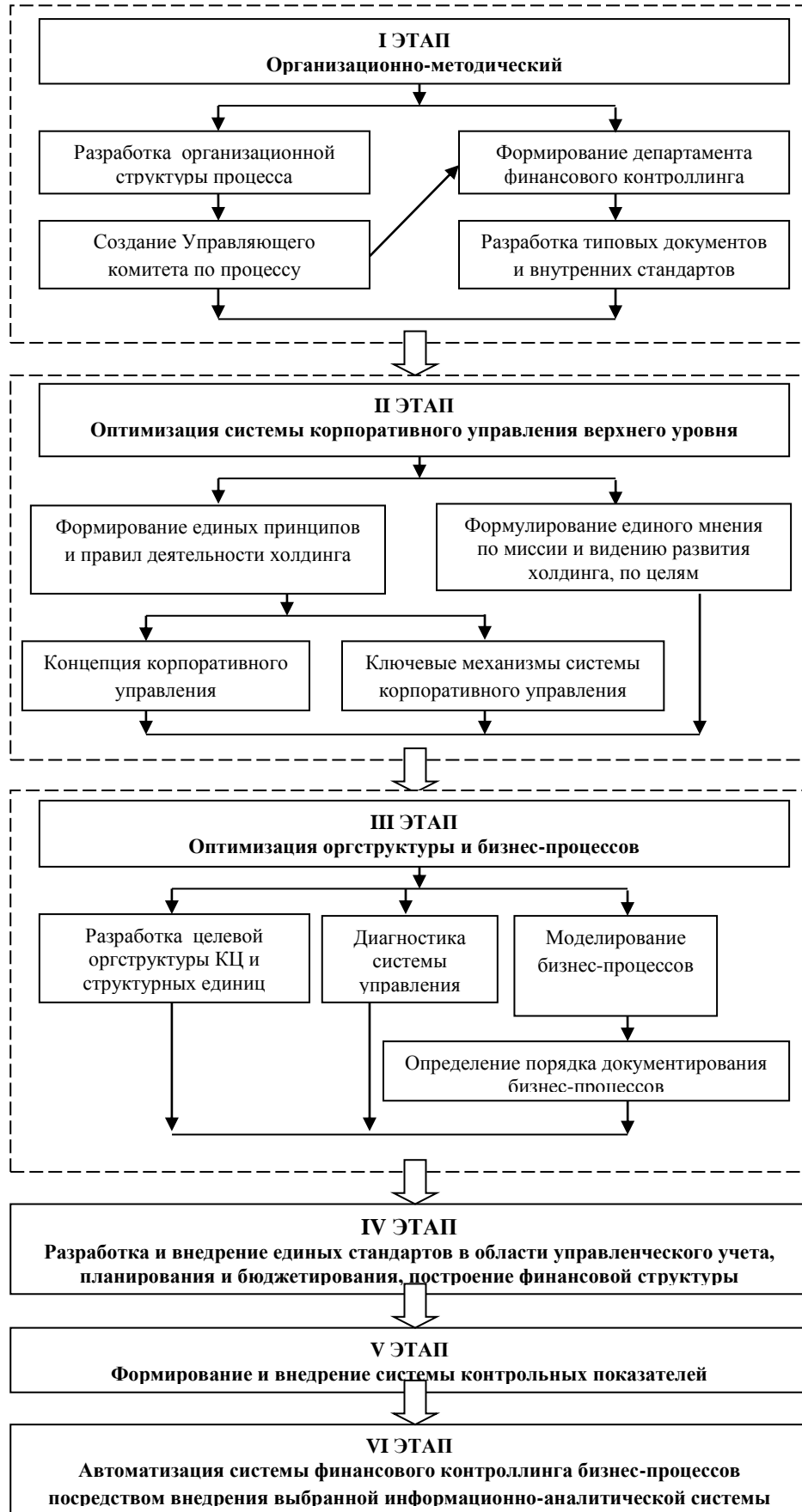


Рисунок 5.7 - Схема процесса внедрения системы финансового контроллинга  
Источник: составлено автором

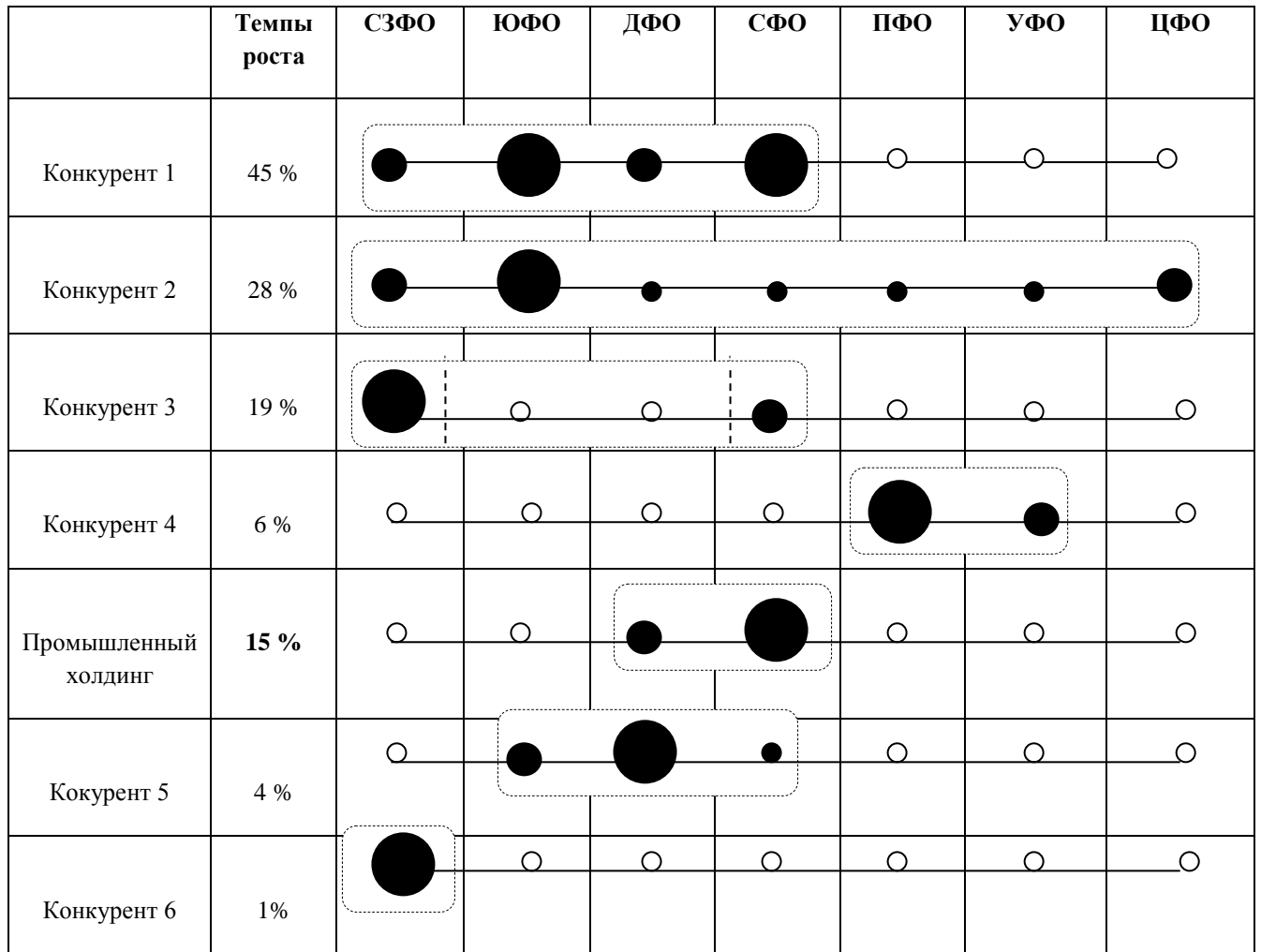
Единая система использования ресурсов и технологий обеспечивает экономию затрат и исключает дублирование функций, повышает гибкость и надежность производства. Особое значение при этом следует уделять оценке успехов и неудач и причин их возникновения, накапливая как положительный, так и отрицательный опыт, позволяющий быстро адаптировать деятельность к динамично изменяющимся условиям внешней среды. Это обеспечивает минимизацию упущенной выгоды, поиск новых возможностей развития, повышая адаптацию холдинга к изменяющимся условиям среды.

## **5.2. Практическое применение системы контрольных показателей в процессе финансового контроллинга**

Внедрение и регулярное применение системы контрольных показателей в процессе финансового контроллинга бизнес-процессов требует немалых усилий и занимает довольно продолжительный период времени. Когда бизнес-процессы и критерии определения их эффективности структурированы, оптимизированы и описаны, а регламенты утверждены, начинается процесс внедрения в ежедневную практику работы всех бизнес-единиц сложноинтегрированной холдинговой структуры.

В результате проведения первичного SWOT – анализа и бенчмаркинга было определено положение среди конкурентов и доля рынка, которую занимает исследуемый промышленный холдинг.

Согласно данным СПАРК конкуренты являются более эффективными с финансовой точки зрения, а лидеры рынка обладают более высокими темпами роста. За период с 2013 по 2016 гг. наибольший рост показали компании, обладающие значительной региональной диверсификацией деятельности (рисунок 5.8).



○ Деятельность не осуществляется    ● Незначительный объем деятельности    ● Значительный объем деятельности    ● Основной объем деятельности

Рисунок 5.8 - Темп роста по показателю средних значений выручки предприятий-аналогов за период 2013-2016г.г. по данным СПАРК

Источник: составлено автором

При этом динамика выручки холдинга за 1 квартал 2016 г. по сравнению с аналогичным периодом 2015 г. по различным бизнес-направлениям имеет следующие особенности (Приложение 29).

По бизнес-направлению 1 в 1 кв. 2015 г. выручка фактически составила 1645 млн.руб., что на 9% превышает значение данного показателя по плану. В 1 кв. 2016 г. эта разница составила 39%, здесь наблюдается обратная ситуация: значение показателя «выручка» по факту имеет отрицательное значение по

сравнению с планом на этот же период. Однако, в целом в 1 кв. 2016 г. по сравнению с этим же периодом 2015 г. получено больше на 116 млн.руб.

В связи с тем, что бизнес-направление 2 является новым, в 1 кв. 2015 г. продажа по нему не была предусмотрена. В 1 кв. 2016г. план предусматривал выручку в сумме 5 млн.руб. Однако план не был реализован.

По бизнес-направлению 3 планом в 1 кв. 2015 г. и 1 кв. 2016 г. было предусмотрено получение выручки в размере 4455 млн.руб. и 2989 млн.руб. соответственно. Однако значение показателя выручки как в 2015 г. так и в 2016 г. фактически составило 3855 и 2626 тыс. руб., что на 13% меньше за 1 кв. 2015 г. и на 12% меньше за 1 кв. 2016 г. по сравнению с плановыми значениями за эти периоды. Фактическое значение показателя «выручка» за 1 кв. 2015 г. по бизнес-направлению 4 составило 511 млн.руб., что на 13% меньше планового.

За 1 кв. 2016 г. ситуация обратная. Значение показателя «выручка» по сравнению с планом выше на 52%. Если сравнить фактическое значение показателя за 1 кв. 2015 г. и 1 кв. 2016 г. в 1 кв. 2016 г. выручки получено на 50 млн.руб. меньше.

По бизнес-направлению 5 в 1 кв. 2015 г. продаж не было. В 1 кв. 2016 г. по плану выручка должна была составить 25 млн.руб. Однако было получено в 2 раза меньше (12 млн.руб.).

По другим бизнес-направлениям в 1 кв. 2016 г. фактически было получено на 55 млн.руб. меньше по сравнению с этим же периодом в 2015 г. По плану в 1 кв. 2015 г. предполагалось получение выручки в размере 346 млн.руб., а в план 1 кв. 2015 г. было заложено получение выручки на 32 млн.руб. меньше. Т.е. в 1 кв. 2015 г. размер фактической выручки составил 301 млн.руб., что на 13% меньше плановой. В 1 кв. 2016 г. выручки было получено в размере 246 млн.руб. (на 22% меньше плановой).

Таким образом, в среднем по всем бизнес-направлениям процент выполнения показателей продаж за первый квартал 2016 года в натуральном выражении

осуществлен на 97% , процент выполнения плана по выручке – на 55,4%, процент выполнения плана по рентабельности – на 110% (Приложение 31).

При этом за 1 квартал 2016 года не было продано продукции по бизнес-направлению 2, тогда, как по плану предполагалось начать продажи в данном квартале. Исключение составляет бизнес-направление 4, продажи которого в два с лишним раза превышают запланированные значения.

Однако план по рентабельности выполнен и перевыполнен по всем бизнес-направлениям, за исключением бизнес-направления 5, что характеризует положительную динамику в данном направлении.

Структура выполнения сроков продаж продукции по бизнес-направлениям представлена на Приложение 31.

При этом, % продаж по бизнес-направлению 1 с задержкой составил 7%. 93 % продаж выполнено в срок. По бизнес-направлению 2 - % продаж без задержки составил 58%, 42% - продажи с задержкой сроков. По бизнес-направлениям 3, 4, 5 и другим, - 100 % продаж выполнено в срок.

Таким образом, продажа продукции по 2-м бизнес-направлениям реализуется с отклонениями в сроках (рисунок 5.9).

Основными причинами срывов сроков продажи являются следующие:

- Задержка в поставке комплектующих;
- Некомплектная поставка оборудования;
- Несвоевременное изготовление оборудования;
- Задержка в согласовании чертежей.

Таким образом, задержка сроков продаж происходит в 10% случаев, из которых 50% составляет задержка сроков до 3 месяцев, 33% задержка сроков от 3 до 6 месяцев, 17% задержка сроков более 6 месяцев. Проигрыш в тендерах составляет 59% от общего числа участия в них. При этом, 29% было проиграно из-за высокой стоимости, 29% – из-за недопуска к ним и 41% были выиграны.



Рисунок 5.9 - Детализация отклонений в сроках реализации продукции

Источник: составлено автором

Кроме того, целевые показатели бюджета на текущий период не выполняются (рисунок 5.10).

Фактическое значение показателя «выручка» в 1 кв. 2016 г. составило 5106 млн. руб. Относительно плана фактическое значение показателя в 1 кв. 2016 г. на 21% меньше, за 1 кв. 2015 г. – на 5%.



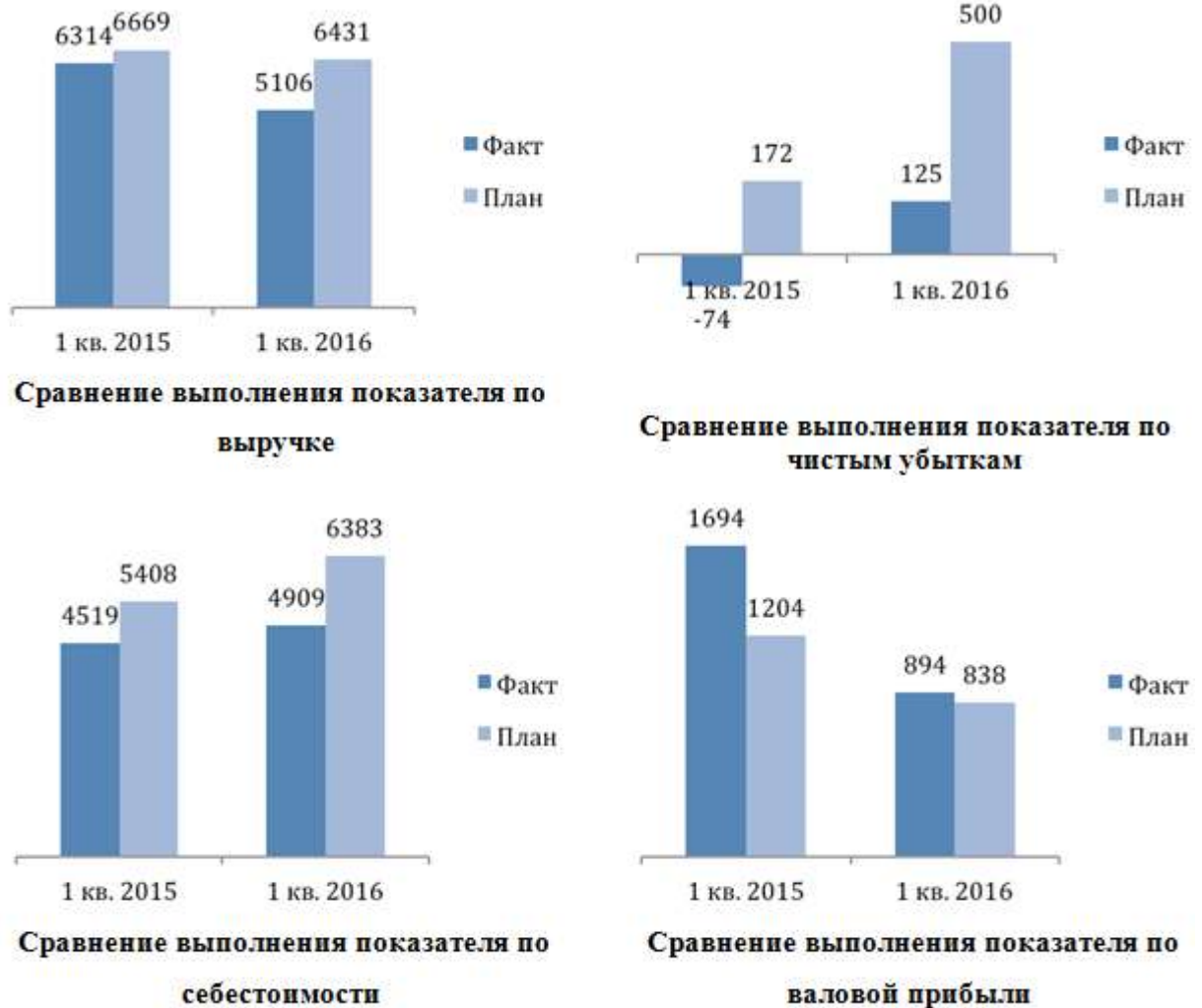


Рисунок 5.10 - Сравнение выполнения целевых показателей бюджета за первый квартал 2016 года с аналогичным периодом 2015 года, млн. руб.

Источник: составлено автором

Фактическое и плановое значения показателя по себестоимости 1 кв. 2016 г. по сравнению с 1 кв. 2015 г. выше. При этом фактическое значение данного показателя на 16% ниже планового за 1 кв. 2015 г. и на 23% ниже за 1 кв. 2016 г.

По плану выполнение показателя по валовой прибыли было задано на уровне 838 млн.руб. в 2016 г., что на 366 млн.руб. ниже плана относительно 2015 г. За 1 кв. 2015 г. фактическое значение данного показателя выше планового на 29%. Разница между плановым и фактическим показателями валовой выручки за 1 кв. 2016 г. составила 6%.

В силу высокой текучки, руководство холдинга имеет невысокий стаж работы в компании, хотя стаж работы в отрасли достаточно высок.

Стаж работы в компании составляет от нескольких дней до 4 лет 8 месяцев. Среднее значение - 1 год 4 месяца. Стаж работы в отрасли составляет от 9 месяцев до 31 года 11 месяцев. Среднее значение - 17 лет.

На сегодняшний день численность необходимого персонала (вакантные места) составляет 9%. Нанятый персонал в течение года составляет 22% от общего количества. Персонал, работавший до 2016 года и продолжающий работу после 1 полугодия 2016 года – 70%. Штатная численность составляет 187 человек, т. е. фактическая укомплектованность по итогам 1 полугодия 2016 года составляет 90,6%.

Среди причин увольнения персонала за первое полугодие 2016 г. можно выделить сокращение штатов, по собственному желанию, по согласованию сторон и в порядке перевода. В процентном соотношении это выглядит следующим образом – 10,20,35 и 35%. За первое полугодие 2016 года было уволено 94 человека.

Инвестиционные проекты и планы НИОКР в холдинге реализуются с запозданием (Приложение 33).

Во 2 кв. 2016 г. количество начатых инвестиционных проектов планировалось увеличить (с 89 до 139 шт. по сравнению с 1 кв. 2016 г.). За 1 кв. 2016 г. по факту количество начатых инвестиционных проектов составило 67, что на 25% меньше, чем было предусмотрено по плану. За 2 кв. 2016 г. по факту количество начатых инвестиционных проектов составило 88, что на 37% меньше, чем было предусмотрено по плану (139 шт.). Во 2 кв. 2016 г. объем финансирования инвестиционных проектов по сравнению с 1 кв. 2016 г. планировалось увеличить на 354 млн.руб. Фактически объем финансирования во 2 кв. 2016 г. увеличится на 57 млн.руб. по сравнению с 1 кв. 2016 г. Объем освоения средств по инвестиционным проектам увеличился с 120 млн.руб. в 1 кв. 2016 г. до 304 млн.руб. По плану предполагалось увеличить объем освоения

средств по инвестиционным проектам с 357 млн.руб. до 510 млн.руб. За 1 кв. 2016 г. разница между планом и фактом составила 237 млн.руб. (или 66%). За 2 кв. 2016 г. разница между планом и фактом составила 206 млн.руб. Таким образом, объем освоения средств по инвестиционным проектам в несколько раз меньше планового значения данного показателя как в 1 кв., так и во 2 кв. 2016 г.

В 1 кв. из 15 проектов НИОКР было реализовано 13 проектов, во 2 кв. из 23 запланированных проектов НИОКР было реализовано 16. При этом, объем финансирования вырос на 889 млн. руб. за период с 1 кв. 2016 г. по 2 кв. 2016 г. По плану предусматривалось увеличение на 17360 мн.руб., объем финансирования во 2 кв. должен был составить 22146 млн.руб., что более чем в 4 раза превышает плановое значение показателя за 1 кв. 2016. В 1 кв. 2016 г. значение показателя освоение средств по проектам НИОКР составило 610 млн. руб., что на 82% меньше плановых значений. Во 2 кв. 2016 г. значение показателя освоения средств составило 448 млн. руб., что на 42% меньше плановых. В целом, объем освоения средств по проектам НИОКР в 1 кв. 2016 г. и во 2 кв. 2016 г., как по плану, так и фактически, имеет тенденцию к снижению.

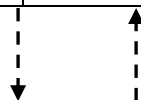
По результатам проведенного анализа составлен прогноз развития холдинга и выбраны ориентиры для формирования контрольных показателей на текущий период. Полный список используемых холдингом показателей приведен в Приложении 34.

Принципиальная структура системы контрольных показателей верхнего уровня холдинга на текущий период в соответствии с выбранными приоритетами представлена в таблице 5.5.

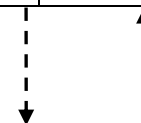
Таблица 5.5 - Система контрольных показателей верхнего уровня холдинга



<b>ФИНАНСЫ</b>			
Цель	Наименование показателя	Значение показателя	Формула расчета
Увеличить выручку и обеспечить своевременное поступление денежных средств по всем бизнес-единицам группы	Рентабельность реализации	Показывает степень эффективности использования ресурсов	$R_p = \frac{ПР}{ВР}$
	Денежное содержание выручки от продаж	Показывает денежное содержание выручки от продаж.	$ДС_{вп} = \frac{ДП_{гд}}{ВР}$
	Коэффициент притока денежного потока	Показывает темп роста чистого денежного потока	$КП_{дп} = \frac{ЧДп}{ОФС_{кп}}$
	Коэффициент оседания денежного потока	Показывает эффективность операций по поступлению и степень обновления финансовых средств	$КО_{дп} = \frac{ЧДп}{ПФС_{п}}$
	Коэффициент достаточности финансовых средств	Показывает способность компании рассчитываться по обязательствам за счет поступления финансовых средств	$КДФС = \frac{ПФС_{п}}{ВФС_{п}}$

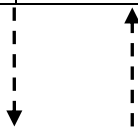


<b>БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ</b>			
Цель	Наименование показателя	Значение показателя	Формула расчета
Эффективное использование оборудования, повышение эффективности процессов	Количество автоматизированных рабочих мест по операциям	Технический показатель процесса	$K_{арм} = \frac{В_о}{P}$
	Коэффициент загрузки персонала	Показывает загрузку персонала по выполнению процесса	$З_п = \frac{ОВ_{фп}}{ОВ_с}$
	Коэффициент инновационности оборудования	Показывает степень инновационной оснащенности рабочих мест	$К_{ио} = \frac{ЧЕ_{ио}}{Ч_{рм}}$
	Среднее время согласования документов	Показатель времени процесса	$В_{сд} = \frac{ОВ}{К_д}$
	Среднее время выполнения процесса	Показатель времени процесса	$С_{пв} = \frac{ОВ_з}{Ч_з}$
	Коэффициент реализованных улучшений бизнес-процессов	Показатель качества процесса	$К_{ру} = \frac{КО_{лру}}{О_{ку}}$



<b>КЛИЕНТЫ</b>			
Цель	Наименование показателя	Значение показателя	Формула расчета
Увеличение доли рынка,	Коэффициент доли рынка	Показывает долю рынка конкретного предприятия	$К_{др} = \frac{O_y}{O_p}$

расширение клиентской базы	Индекс числа клиентов, получивших статус «постоянный» в отчетном году	Показывает количество клиентов, получивших статус «постоянный» в отчетном году	$И_{пк} = \frac{К_{пк1}}{К_{пк0}}$
	Коэффициент удержания клиента	Показывает процент удержания	$К_{ук} = (Ч_{к1} - Ч_{нк}/Ч_{к0}) \cdot 100\%$
	Поведенческая и воспринимаемая лояльность	Показывает отношение потребителя	$П_{ивл} = УП \times СК \times РК$
	Увеличение объемов продаж существующим клиентам	Показывает продажи постоянным клиентам	$УОП_{пк} = П_{пк1} / (П_{пк0} \times И_{ц})$
	Коэффициент стабильности клиентов	Показывает долю постоянных клиентов в общем количестве	$К_{сп} = \frac{К_{дпп}}{О_{кд}}$
	Валовая прибыль по клиенту	Показывает прибыль по клиенту за период	$В_{пк} = П_{к} - Ст$
	Коэффициент текучести клиентов (Churn gate)	Показывает отток клиентов	$К_{тк} = \frac{Ау}{Ак}$
	Удовлетворение потребности клиента	Показывает степень удовлетворенности клиента	У <sub>к</sub> (баллы)
	Коэффициент жалоб на качество продукта	Показывает количество жалоб	$К_{жалоб} = К_{пжалоб} / О_{чи}$
	Коэффициент возвратов	Показывает количество возвращенных единиц продукции	$К_{в} = \frac{К_{ве}}{О_{чп}}$



#### ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

Цель	Наименование показателя	Значение показателя	Формула расчета
Стабильность и рост профессионализма сотрудников	Индекс удовлетворенности персонала	Показывает удовлетворенность персонала работой	$И_{у} = \frac{(+1) * К1 + (0) * К2 + (-1) * К3}{К}$
	Индекс стресса	Показывает эмоциональное состояние коллектива	$И_{с} = Ч + З + С + У + К_{с}$
	Коэффициент постоянства состава сотрудников	Показывает кол-во постоянных работников	$К_{пс} = \frac{К_{р}}{Ч_{с}}$
	Количество сотрудников, проработавших полный год	Показывает кол-во сотрудников, которые проработали полный год	$К_{пг} = Ч_{с} - К_{у}$

Источник: составлено автором

Где:

$Rp$  – рентабельность реализации;

$ПР$  – прибыль;

$ВР$  – выручка;

- ДПтд* – приток по текущей деятельности (денежный);
- ДСвп* – содержание выручки от продаж (денежное);
- КПдп* – коэффициент притока денежного потока;
- ЧДп* – чистый денежный поток;
- ОФСкп* – остаток финансовых средств на конец периода;
- КОдп* – коэффициент оседания денежного потока;
- ПФСп* - поступление финансовых средств за период;
- КДФС* - Коэффициент достаточности финансовых средств;
- ВФСп* - Выбытие финансовых средств за период;
- Карм* – количество автоматизированных рабочих мест;
- Во* – норма времени на операцию;
- P* – такт (период времени от выпуска/запуска одного предмета труда до выпуска/запуска следующего за ним);
- ОВс* – общее время сотрудников;
- ОВфп* – общее время выполнения функций процесса;
- Зп* – загрузка персонала;
- Чрм* - общее число рабочих мест;
- Кио* – коэффициент инновационности оборудования;
- ЧЕио* - число единиц инновационного оборудования;
- Всд* – время согласования документов (среднее);
- ОВ* – время согласования документов (общее);
- Кд* – количество документов;
- Чз* – общее число выполненных заказов за рассматриваемый период;
- Спв* – средний период времени процесса заказа;
- ОВз* – общее время между совершением заказа и выполнением по всем заказам (часы);
- Оку* – общее количество улучшений;
- Кру* – коэффициент реализованных улучшений бизнес-процессов;
- КОЛру* – количество реализованных улучшений;

$K_{др}$  – коэффициент доли рынка;

$O_y$  – объем услуг, оказанный данным предприятием на данном рынке;

$O_p$  – общий объем рынка;

$I_{нк}$  – индекс числа клиентов, впервые получивших статус «постоянный» в отчетном году;

$K_{нк1}$  – количество клиентов с данным статусом отчетного года (чел.);

$K_{нк0}$  – количество клиентов с данным статусом предыдущего года постоянных (чел.);

$K_{ук}$  – коэффициент удержания клиента;

$Чк1$  – число клиентов в конце периода;

$Ч_{нк}$  – число новых клиентов, приобретенных за этот период;

$Чк0$  – число клиентов в начале периода;

$П_{иВЛ}$  – поведенческая и воспринимаемая лояльность;

$УП$  – удовлетворенность потребителей;

$СК$  – сохранение клиентов;

$РК$  – рекомендация клиентов;

$УОП_{нк}$  – увеличение объемов продаж существующим клиентам;

$П_{нк1}$  – продажи в отчетном году постоянным клиентам;

$П_{нк0}$  – продажи в предыдущем году постоянным клиентам;

$И_{ц}$  – выбранный индекс цен;

$K_{сп}$  – коэффициент стабильности покупателей;

$K_{дпн}$  – количество договоров с постоянными покупателями, шт.;

$ОКд$  – общее количество договоров, шт.;

$ВПк$  – валовая прибыль по клиенту;

$Пк$  – продажи клиенту;

$Ст$  – себестоимость проданных товаров клиенту за период;

$К_{тк}$  – коэффициент текучести клиентов;

$A_y$  – ушедшие абоненты;

$A_k$  – конечные абоненты;

- Uk* – определяется по соответствующей методике маркетинговых исследований;
- Kжалоб* – коэффициент жалоб на качество продукта;
- Kпжалоб* – количество поступивших жалоб;
- Oчи* – общее число изделий;
- KВ* – коэффициент возвратов;
- Kве* – количество возвращенных единиц продукции;
- OЧп* – общее число произведенной продукции;
- (-1), (0), (+1)* – баллы по шкале удовлетворенности;
- Iу* – Индекс удовлетворенности;
- K1* – кол-во респондентов, выбравших ответ «Полностью удовлетворен»;
- K2* – кол-во респондентов, выбравших ответ «Не знаю»;
- K3* – кол-во респондентов, выбравших ответ «Совершенно неудовлетворен»;
- K* – общее кол-во респондентов, ответивших на данный вопрос;
- Ис* – индекс стресса;
- Ч* – среднее количество рабочих часов в неделю;
- З* – процент заболеваний, вызванных стрессом;
- С* – события, происходящие на предприятии и вызывающие стресс;
- У* – уровень стресса, определяемый самими сотрудниками;
- Kс* – кол-во сотрудников, принимающих транквилизаторы и т. д.;
- K пр* – количество принятых на работу за отчетный период;
- Осз* – общая сумма затрат на всех принятых сотрудников за отчетный период;
- СТв* – стоимость вакансии;
- Kопп* – коэффициент оборота персонала по приему;
- Чп* – число принятых работников за период, чел.;
- Чс* – среднесписочная численность за период, чел.;
- Kпс* – коэффициент постоянства состава сотрудников;
- Kр* – кол-во работников, проработавших год;
- Kпг* – кол-во сотрудников, проработавших полный год;
- Kу* – кол-во уволившихся работников;



*Дфот* – доля ФОТ в себестоимости продукции;

*Рфот* – размер ФОТ за период;

*ФСрп* – фактическая себестоимость реализованной продукции.

Выбранные приоритетные контрольные показатели верхнего уровня декомпозированы на уровень бизнес-единиц и соответствующих центров финансовой ответственности каждой бизнес-единицы. Приоритетные для регулярного мониторинга контрольные показатели, закрепленные за соответствующими ЦФО в соответствии с декомпозированными на их уровень целями и ответственными за их выполнение сотрудниками (владельцами процесса) по бизнес-единицам холдинга, представлены в приложениях 35-39.

Система операционных показателей уровня бизнес-процесса сформирована по 4-м типам бизнес-процессов в зависимости от степени их комплексности и динамики. Основные бизнес-процессы холдинга: закупки, разработки, производства и продаж сгруппированы по соответствующим типам (рисунок 5.11).

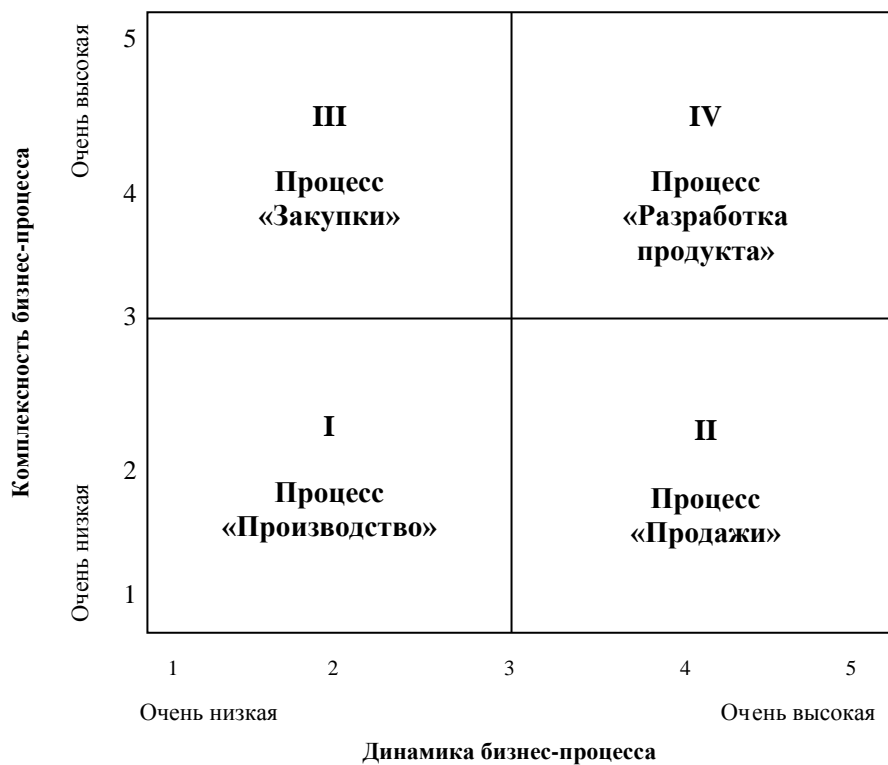


Рисунок 5.11 - Соотношение типов бизнес-процессов холдинга  
Источник: составлено автором

**Процесс «Закупки»** характеризуется высокой комплексностью и динамикой ниже среднего и, соответственно, относится к III типу бизнес-процессов, что подразумевает мониторинг контрольных показателей:

***I. Входа процесса:***

1. *Уровень цены по отношению к среднему по отрасли* рассчитывается как:

$$УЦ_{со} = \frac{СЦ_о}{К_у} \quad (1),$$

Где:

УЦ<sub>со</sub> – уровень цены по отношению к среднему по отрасли;

СЦ<sub>о</sub> – средняя цена по отрасли;

К<sub>у</sub> – количество участников отрасли.

2. *Коэффициент обеспеченности остатками материалов*, которые необходимы для производства продукции на начальном этапе запуска в производство и рассчитывается по формуле:

$$КО_{ом} = \frac{К_{ост}}{К_{запуск}} \quad (2),$$

Где:

КО<sub>ом</sub> – коэффициент обеспеченности;

К<sub>ост</sub> – количество остатков запасов подразделения на начало производства, шт.;

К<sub>запуск</sub> – норматив запасов на начало производства, шт.

3. *Коэффициент ассортимента продукции* позволяет определить долю вида продукции в объеме закупок:

$$Кап = \frac{К_{ва}}{К_{п}} \quad (3),$$

Где:

Кап – коэффициент ассортимента продукции;

К<sub>ва</sub> – кол-во продукции выделенного ассортимента, шт;

К<sub>п</sub> – общее кол-во произведенной продукции, шт.

II. Непосредственно *процесс* «Закупки» характеризуется регулярным мониторингом следующих показателей:

1. *Среднее время согласования документов.* Формула:

$$V_{сд} = \frac{OВ}{Kд} \quad (4),$$

Где:

$V_{сд}$  – время согласования документов (среднее);

$OВ$  – время согласования документов (общее);

$Kд$  – количество документов.

2. *Среднее время выполнения отдельных функции процесса:*

$$V_{вф} = \frac{OВ}{Kф} \quad (5),$$

Где:

$V_{вф}$  – среднее время выполнения отдельных функций процесса;

$OВ$  – общее время выполнения функций процесса;

$Kф$  – количество функций процесса.

3. *Степень загрузки персонала* определяется по формуле:

$$Зп = \frac{OВфп}{OВс} \quad (6),$$

Где:

$Зп$  – степень загрузки персонала;

$OВфп$  – общее время функций процесса;

$OВс$  – общее рабочее время сотрудников.

4. *Коэффициент динамики закупок МПЗ* в отчетном периоде по сравнению с базисным. Формула имеет следующий вид:

$$KДз = \frac{Oмпз_1}{Oмпз_0} \quad (7),$$

Где:

$KДз$  – коэффициент динамики закупок;

$Oмпз_1$  – объем приобретенных МПЗ отчетного периода, шт (т);

Омпз0 – объем приобретенных МПЗ прошлого периода, шт. (т).

**III.** Для мониторинга *результата* процесса используются показатели:

1. *Коэффициент выполнения плана объема сырья:*

$$K_{впО} = \frac{Пос}{Фос} \quad (8),$$

Где:

КвпО – коэффициент выполнения плана объема сырья;

Пос – плановый объем сырья;

Фос – фактический объем сырья.

2. *Коэффициент выполнения плана сроков поставки:*

$$K_{впП} = \frac{Псп}{Фсп} \quad (9),$$

Где:

КвпП – коэффициент выполнения плана сроков поставки;

Псп – плановый срок поставки;

Фсп – фактический срок поставки.

3. *Коэффициент складской загруженности* дает характеристику уровня занятых складских площадей на единицу хранимых материалов и представлен в виде формулы:

$$K_{сз} = \frac{Псх}{Кхз} \quad (10),$$

Где:

Ксз – коэффициент складской загруженности;

Псх – площадь склада хранения, кв. м.;

Кхз – количество хранимых запасов, шт.

**Процесс производства** относится к I типу бизнес-процессов, который характеризуется малой и средней комплексностью и такой же динамикой. Для мониторинга его эффективности используются следующие показатели:

**I. Входа процесса:**

1. *Периодичность поставок* определяется статистически на основе усреднения сроков осуществления поставок, при фиксированной периодичности поставок формула расчета имеет следующий вид:

$$P = Z_{\text{макс}} - Z_{\text{факт}} + Z_{\text{сут}} \cdot T \quad (11),$$

Где:

- P – размер заказываемой партии;
- Z<sub>макс.</sub> – максимальный уровень запасов;
- Z<sub>факт.</sub> – фактический объем запаса в момент заказа;
- Z<sub>сут.</sub> – необходимый суточный запас;
- T - время поставки.

2. *Доля неликвидов в товарном запасе* имеет следующую формулу:

$$D_n = \frac{K_t}{Z_{\text{ср}}} \quad (12),$$

Где:

- D<sub>n</sub> – доля неликвидов в запасах;
- K<sub>t</sub> – кол-во товаров, отнесенных к категории неликвидов;
- Z<sub>ср</sub> – запас средний за период, рассчитанный в закупочных ценах.

3. *Коэффициент количества сырья* имеет формулу:

$$K_{\text{колс}} = \frac{P_{\text{колс}}}{\Phi_{\text{колс}}} \quad (13),$$

Где:

- K<sub>колс</sub> – коэффициент количества сырья;
- P<sub>колс</sub> – плановое количество сырья;
- Φ<sub>колс</sub> – фактическое количество сырья.

4. *Коэффициент качества сырья:*

$$K_{\text{кс}} = \frac{P_{\text{кс}}}{\Phi_{\text{кс}}} \quad (14),$$

Где:

- K<sub>кс</sub> – коэффициент качества сырья;
- P<sub>кс</sub> – плановое качество сырья;

Фкс – фактическое качество сырья.

**II.** В течение *процесса* производства контролируются показатели:

1. Коэффициент инновационности оборудования определяется по формуле:

$$K_{ио} = \frac{ЧЕио}{Ч_{рм}} \quad (15),$$

Где:

$K_{ио}$  – коэффициент инновационности оборудования;

ЧЕио – число единиц инновационного оборудования;

Ч<sub>рм</sub> – общее число рабочих мест.

2. Степень загрузки персонала рассчитывается по формуле:

$$З_{п} = \frac{ОВ_{фп}}{ОВ_{с}} \quad (16),$$

Где:

$З_{п}$  – степень загрузки персонала;

ОВ<sub>фп</sub> – общее время функций процесса;

ОВ<sub>с</sub> – общее время сотрудников.

3. Средняя трудоемкость изготовления изделия:

$$С_{ти} = \frac{О_{зт}}{К_{пп}} \quad (17),$$

Где:

$С_{ти}$  – средняя трудоемкость изготовления изделия;

О<sub>зт</sub> – общие затраты труда на производство продукции, чел/час.;

К<sub>пп</sub> – количество произведенной продукции, шт.

4. Коэффициент эффективности использования производственных площадей позволяет определить кол-во произведенной продукции в расчете на каждый метр производственной площади подразделения предприятия. Форма по расчету данного коэффициента имеет следующий вид:

$$K_{эпп} = \frac{О_{вп}}{П_{п}} \quad (18),$$

Где:

Кэпп – коэффициент эффективности использования производственных площадей;

Овп - объем выпущенной продукции, нат. изм.;

Пп - Производственная площадь, кв. м.

**III. В результате** процесса «Производство» имеют особое значение показатели:

*1. Коэффициент выполнения графика производства:*

$$K_{гп} = \frac{\text{Опсрок}}{\text{Овп}} \quad (19),$$

Где:

Кгп – коэффициент выполнения графика производства;

Опсрок – объем продукции, произведенной в срок, шт.;

Овп – объем выпущенной продукции, шт.

*2. Индекс удовлетворенности персонала:*

$$Иу = \frac{(+1) * K1 + (0) * K2 + (-1) * K3}{K} \quad (20),$$

Где:

(-1), (0), (+1) – баллы по шкале удовлетворенности;

Иу – Индекс удовлетворенности;

K1 – кол-во респондентов, выбравших ответ «Полностью удовлетворен»;

K2 - кол-во респондентов, выбравших ответ «Не знаю»;

K3 – кол-во респондентов, выбравших ответ «Совершенно неудовлетворен».

K – общее кол-во респондентов, ответивших на данный вопрос.

*3. Коэффициент выполнения плана стоимости процесса:*

$$K_{вп} = \frac{\text{Псп}}{\text{Фсп}} \quad (21),$$

Где:

Квп – коэффициент выполнения плана;

Псп – плановая стоимость процесса;

Фсп – фактическая стоимость процесса.

**Процесс продажи** относится ко II типу бизнес-процессов с комплексностью ниже среднего и высокой динамикой.

**I. Вход** процесса характеризуют показатели:

1. *Уровень цены по отношению к среднему по отрасли* рассчитывается как:

$$УЦ_{со} = \frac{СЦ_о}{К_о} \quad (22),$$

Где:

УЦ<sub>со</sub> – уровень цены по отношению к среднему по отрасли;

СЦ<sub>о</sub> – средняя цена по отрасли;

К<sub>о</sub> – количество отраслей.

2. *Доля рынка:*

$$К_{др} = \frac{О_у}{О_р} \quad (23),$$

Где:

К<sub>др</sub> – коэффициент доли рынка;

О<sub>у</sub> – объем услуг, оказанный данным предприятием на данном рынке;

О<sub>р</sub> – общий объем рынка.

3. *Рейтинг рекомендаций* клиентов за предыдущий период определяется в баллах (от 1 до 10) и позволяет предполагаемым будущим клиентам сделать свой выбор в пользу этого предприятия, основываясь на рекомендациях «старых» клиентов.

4. *Индекс эмоциональной лояльности клиентов* вычисляется как доля положительных оценок минус доля негативных оценок:

$$И_{эл} = Д_{по} - Д_{но} \quad (24),$$

Где:

И<sub>эл</sub> – индекс эмоциональной лояльности;

Д<sub>по</sub> – доля положительных оценок;

Д<sub>но</sub> – доля негативных оценок.



5. Коэффициент жалоб на качество продукта:

$$K_{\text{жалоб}} = K_{\text{пжалоб}} / \text{ОЧи} \quad (25),$$

Где:

$K_{\text{жалоб}}$  – коэффициент жалоб на качество продукта;

$K_{\text{пжалоб}}$  – количество поступивших жалоб;

Очи – общее число изделий.

6. Коэффициент возвратов:

$$K_{\text{В}} = \frac{K_{\text{вв}}}{\text{ОЧп}} \quad (26),$$

Где:

$K_{\text{В}}$  – коэффициент возвратов;

$K_{\text{вв}}$  – количество возвращенных единиц продукции;

ОЧп – общее число произведенной продукции.

**II.** Следующие показатели подлежат контролю в течение *процесса* «Продажи».

1. Среднее время выполнения процесса:

$$C_{\text{пв}} = \frac{\text{ОВ}}{\text{Чз}} \quad (27),$$

Где:

$C_{\text{пв}}$  – средний период времени оформления заказа;

ОВ – общее время между совершением заказа и выполнением по всем заказам (часы);

Чз – общее число выполненных заказов за рассматриваемый период.

2. Рост производительности труда, определяется по формуле:

$$R_{\text{пт}} = \frac{\text{Пт}_1}{\text{Пт}_0} * 100\% \quad (28),$$

Где:

$R_{\text{пт}}$  – рост производительности труда, %;

$\text{Пт}_1$  – производительность труда в 1 периоде, шт./ч.;

$\text{Пт}_0$  – производительность труда в 0 периоде, шт./ч.

3. *Коэффициент соблюдения сроков реализации* характеризует своевременность поставок продукции (нормативное значение равно 1). Формула:

$$K_{\text{ср}} = \frac{K_{\text{рп}}}{O_{\text{оп}}} \quad (29),$$

Где:

$K_{\text{ср}}$  – коэффициент соблюдения сроков реализации;

$K_{\text{рп}}$  – количество реализованной продукции;

$O_{\text{оп}}$  – объем отгруженной продукции.

4. *Индекс стресса* рассчитывается по следующей формуле:

$$I_{\text{с}} = Ч + З + С + У + K_{\text{с}} \quad (30),$$

Где:

$I_{\text{с}}$  – индекс стресса;

$Ч$  – среднее количество рабочих часов в неделю;

$З$  – процент заболеваний, вызванных стрессом;

$С$  – события, происходящие на предприятии и вызывающие стресс;

$У$  – уровень стресса, определяемый самими сотрудниками;

$K_{\text{с}}$  – кол-во сотрудников, принимающих транквилизаторы и т. д.

### **III. Показатели *результата* процесса «Продажи»:**

1. *Удельный вес заключенных сделок в общем количестве клиентских запросов:*

$$U_{\text{взс}} = \frac{K_{\text{зс}}}{K_{\text{зо}}} * 100\% \quad (31),$$

Где:

$U_{\text{взс}}$  – удельный вес заключенных сделок в общем количестве клиентских запросов;

$K_{\text{зс}}$  – количество заключенных сделок, %;

$K_{\text{зо}}$  – общее количество запросов.

2. *Доля клиентов, впервые обратившихся в течение последних двух лет, сделавших повторные заказы,* рассчитывается по формуле:

$$Дк = \frac{Чзповтор}{Чзпервый} * 100\% \quad (32),$$

Где:

Дк - доля клиентов, сделавших более одного заказа;

Чповторз - число клиентов, сделавших повторные заказы, (чел);

Чпервыйз - число клиентов, сделавших первый заказ.

3. Коэффициент текучести клиентов (Churn rate):

$$Ктк = \frac{Ау}{Ак} \quad (33),$$

Где:

Ктк – коэффициент текучести клиентов;

Ау – ушедшие абоненты;

Ак – конечные абоненты.

4. Индекс удовлетворенности клиента измеряется в результате проведенных маркетинговых исследований:

$$Иук = \sum_{n=1}^{Ok} ОЦн * Вн \quad (34),$$

Где:

Иу - индекс удовлетворенности;

Н – номер критерия оценки;

Ok – общее число критериев оценки;

ОЦн – оценка критерия;

Вн – вес n-го критерия.

**Процесс разработки новых видов продукции** относится к IV типу бизнес-процессов, который характеризуется как высокой комплексностью, так и высокой динамикой.

**I. Показатели, которые подлежат мониторингу на *входе процесса*:**

1. Степень интеграции сторонних партнёров в работы по проекту определяется по формуле:

$$СИ_{сп} = \frac{Д_{сп}}{О_{ку}} * 100\% \quad (35),$$

СИ<sub>сп</sub> – степень интеграции сторонних партнеров в работы по проекту;

Д<sub>сп</sub> - доля сторонних партнеров по проекту;

О<sub>ку</sub> - общее количество участников проекта.

2. *Степень интеграции внутренних областей в работы по проекту* рассчитывается по формуле:

$$СИ_{во} = \frac{Д_{во}}{О_{ку}} * 100\% \quad (36),$$

СИ<sub>во</sub> – степень интеграции внутренних областей в работы по проекту;

Д<sub>во</sub> - доля внутренних областей по проекту;

О<sub>ку</sub> - общее количество участников проекта.

3. *Показатель уровня квалификации сотрудников:*

$$П_{кв} = \frac{(3 \cdot Ч_о + 2 \cdot Ч_с + 1 \cdot Ч_п)}{Ч_{общ}} \quad (37),$$

Где:

П<sub>кв</sub> – показатель квалификации персонала;

Ч<sub>о</sub> – кол-во работников с высшим и средне-специальным образованием (чел.);

Ч<sub>с</sub> – кол-во сотрудников со стажем не менее 5-ти лет по данной специальности;

Ч<sub>п</sub> – кол-во сотрудников, которые прошли повышение квалификации в анализируемом периоде, (чел.);

Ч<sub>общ</sub> – общее кол-во сотрудников, (чел.);

3,2,1 – коэфф-ты значимости квалификации, стажа и периодичности повышения квалификации сотрудников. Коэффициенты присваиваются в результате экспертных оценок руководителей и специалистов предприятия.

4. *Доля затрат на исследования в обороте* определяется по формуле:

$$Д_{зи} = \frac{З_и}{О_п} * 100\% \quad (38),$$

Где:

Дзи – доля затрат на исследования в обороте;

Зи - затраты на исследования за отчетный период;

Оп - общий оборот предприятия за отчетный период.

## II. Показатели *процесса*:

1. *Индекс стресса* имеет следующую формулу:

$$Ис = Ч + З + С + У + Кс \quad (39),$$

Где:

Ис – индекс стресса;

Ч – среднее количество рабочих часов в неделю;

З – процент заболеваний, вызванных стрессом;

С – события, происходящие на предприятии и вызывающие стресс;

У – уровень стресса, определяемый самими сотрудниками;

Кс – кол-во сотрудников, принимающих транквилизаторы и т. д.

2. *Средняя трудоемкость отдельных технологических операций* определяется как:

$$Сто = \frac{Озт}{Кво} \quad (40),$$

Сто – средняя трудоемкость отдельных технологических операций;

Озт – общие затраты труда на осуществление технологической операции, чел/час.;

Кво – количество выполненных операций, шт.

**II. Результаты процесса** измеряются следующими показателями:

1. *Индекс удовлетворенности персонала*:

$$Иу = \frac{(+1) * К1 + (0) * К2 + (-1) * К3}{К} \quad (41),$$

Где:

(-1), (0), (+1) – баллы по шкале удовлетворенности;

Иу – индекс удовлетворенности;

К1 – кол-во респондентов, выбравших ответ «Полностью удовлетворен»;

К2 - кол-во респондентов, выбравших ответ «Не знаю»;

К3 – кол-во респондентов, выбравших ответ «Совершенно неудовлетворен».

К – общее кол-во респондентов, ответивших на данный вопрос.

2. *Стоимость исправления ошибок решений:*

$$\text{Зор} = \frac{\text{Зп}}{\text{Саp}} * 100\% \quad (42),$$

Где:

Зор – стоимость (доля) затрат исправления ошибок решений в сумме затрат, %;

Зп – затраты на исправление, руб.;

Саp – сумма административных расходов за период, руб.

Приоритетные для регулярного мониторинга контрольные показатели входа, непосредственно процесса и результата отдельных бизнес-процессов холдинга в соответствии с их соотношением по шкалам комплексности и динамики, а также интервалам их мониторинга представлены в Приложении 40.

Сформированные в соответствии с выделенными закономерностями комплексные системы сбалансированных контрольных показателей должны представлять собой признанную основу для системы финансового контроллинга бизнес-процессов, в которой разные инстанции предприятия способны определить свой вклад в реализацию качественных целей, что будет способствовать активному вовлечению показателей в процесс принятия решений руководителями бизнес-единиц и управляющих компаний холдинга.

Правильный отбор, регулярная передача и мониторинг контрольных показателей позволяют существенно повышать эффективность бизнес-процессов холдинговых структур и своевременно устранять проблемные зоны, не нарушая целостности производственных и управленческих процессов.

### **5.3. Информационно-аналитическое обеспечение системы финансового контроллинга промышленных холдингов**

На сегодняшний день значимость и важность качественного информационно-аналитического обеспечения системы финансового контроллинга бизнес-процессов неоспорима и служит одним из важнейших рычагов стратегического развития промышленных холдингов. Большую значимость для мониторинга эффективности имеет оперативная аналитическая информация центров финансовой ответственности холдинговых структур. При этом, показатели требуют грамотной интерпретации и анализа влияющих на них факторов.

Информационные потоки бизнес-единиц холдинга, интегрирующиеся в единую информационно - аналитическую систему, позволяют накапливать информационное поле холдинговой структуры, обеспечивать мониторинг протекания бизнес-процессов и обоснованность принимаемых решений, являясь важнейшим элементом системы финансового контроллинга. Работая с информационными потоками, система финансового контроллинга выявляет дублируемые операции, неэффективные действия и возможности оптимизации, структурируя собранную информацию для дальнейшей обработки. При этом эффективность процесса контроллинга во многом зависит от степени автоматизации.

В последнее десятилетие на российском рынке получили широкое развитие такие комплексные информационные системы, внедряемые в промышленных холдингах, как SAP, Oracle Express, MRP II (Manufactory Resource Planning), ERP (Enterprise Requirements Planning) и другие. На рисунке 5.12 представлена ИТ-инфраструктура одного из исследуемых промышленных холдингов.

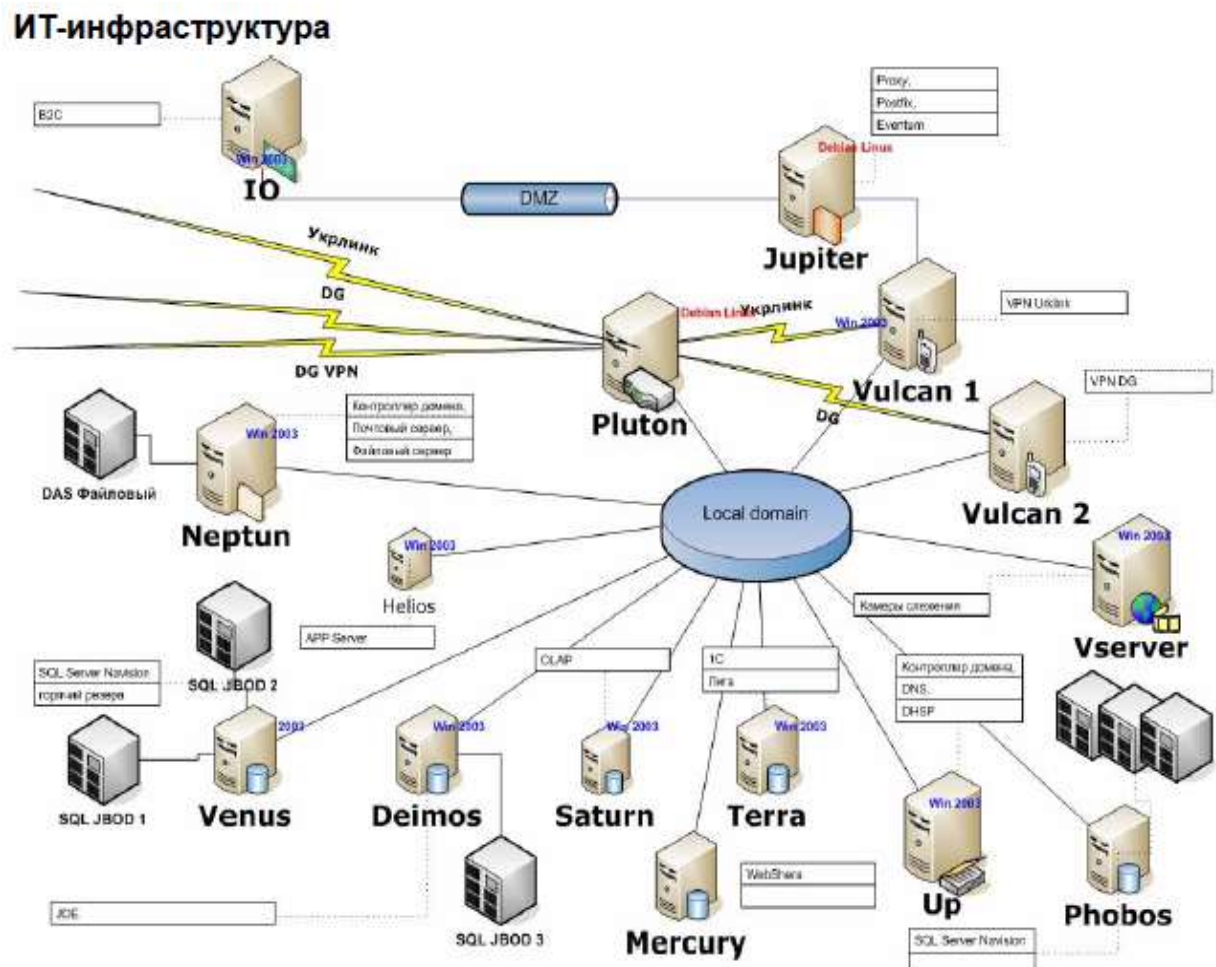


Рисунок 5.12 - ИТ-инфраструктура промышленного холдинга

Выбранное программное обеспечение должно позволять, как минимум, реализовать поддержку процедур контроля и мониторинга, разграничивая права доступа к информации для различных групп пользователей, наделенных полномочиями и ответственностью в соответствии с должностными позициями в холдинге.

Каждая бизнес-единица холдинга (дочернее предприятие, компании, входящие в группу компаний) получает стандартный пакет информационных систем, синхронизирующихся в центральной базе данных головной компании. Ключевая синхронизируемая информация включает: справочники (каталог продукции, группы скидок, курсы валют); состояние складов (остатков товара свободного для продажи); заказы продажи и их статусы (выпущен, отгружен, оплачен) и т.д. (рисунок 5.13).



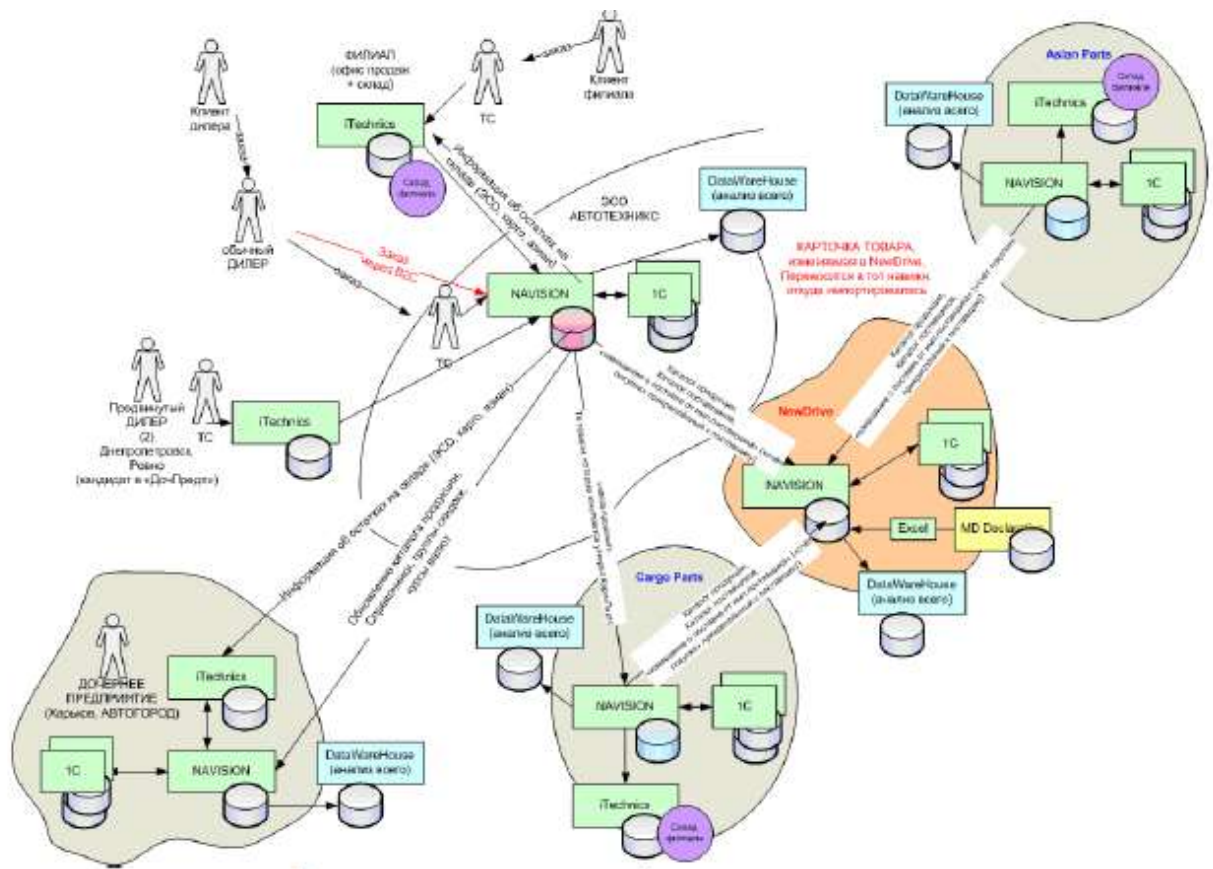


Рисунок 5.13 - Схема взаимодействия информационных систем холдинга

В большинстве исследуемых нами промышленных холдингах в качестве информационно-аналитических систем используются различные версии разработки программного продукта «1С». На наш взгляд, современная версия данного продукта «1С: Предприятие 8. ERP Управление предприятием 2» является наиболее приемлемым с точки зрения внедрения и начальных этапов постановки системы финансового контроллинга бизнес-процессов в промышленных холдингах. Программа представляет собой прикладное решение, которое позволяет обеспечить комплексное планирование и бюджетное управление, построить современную систему учета с высокой степенью детализации затрат, определить показатели управления и системы ответственности в рамках единого информационного пространства, что обеспечивает в результате слаженную работу подразделений как внутри организации, так и с внешним окружением (клиенты, поставщики, конкуренты).

Для системы финансового контроллинга бизнес-процессов такой программный продукт позволит предоставлять наиболее полную, систематизированную информацию по затратам каждого бизнес-процесса в результате постоянного отслеживания попроцессной динамики показателей для принятия управленческих решений.

Функционал программы содержит монитор целевых показателей, который позволяет осуществлять контроль и проводить анализ целевых показателей деятельности предприятия. Своевременное выявление проблемных участков на любом этапе управления предприятием, анализ эффективности ключевых процессов предприятия и структуры целей, принятие оптимальных управленческих решений топ-менеджерами по ключевым процессам с использованием данных по целевым показателям предприятия становятся легко доступными при использовании целевой опции системы «Мониторинг целевых показателей» (рисунок 5.14).

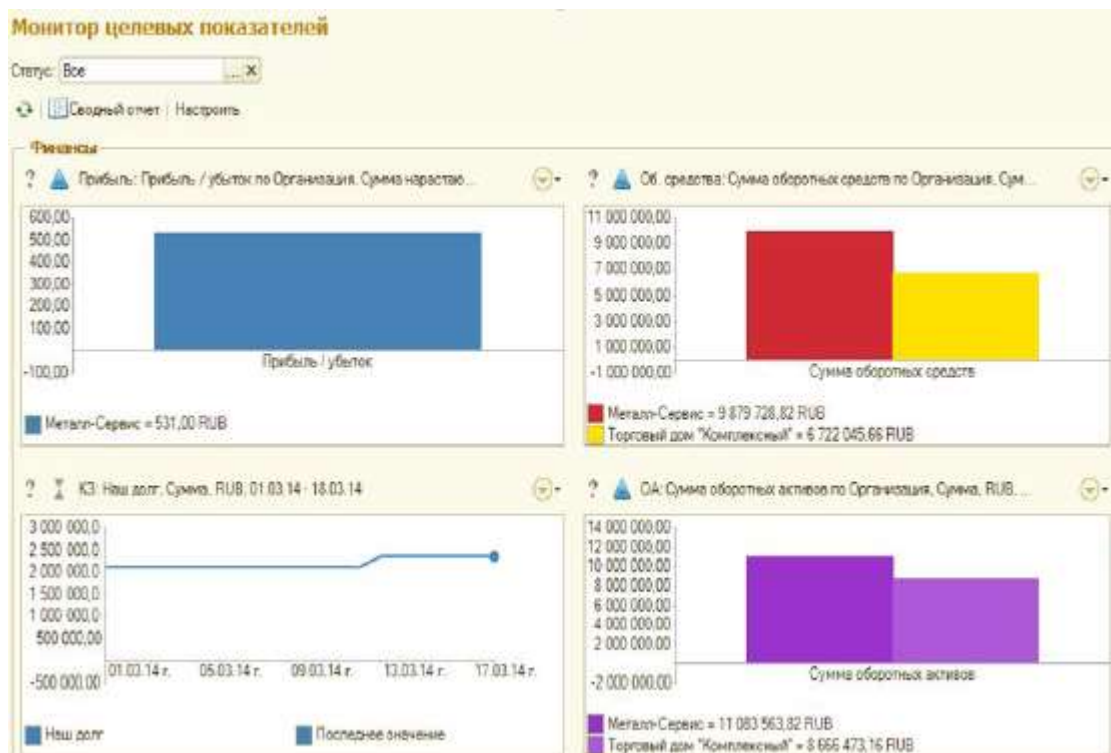


Рисунок 5.14 - Целевая опция системы «Мониторинг целевых показателей»

Данный функционал обеспечивает формирование структуры целей и целевых показателей предприятия и их мониторинг (рисунок 5.15). При этом становится возможным:

- использовать различные варианты анализа целевых показателей;
- выявлять позитивные и негативные отклонения в достижении установленных значений целевых показателей;
- проводить детальный анализ любого показателя с помощью отчетов;
- настраивать состав сводного отчета (целевых показателей) и осуществлять его рассылку по электронной почте.

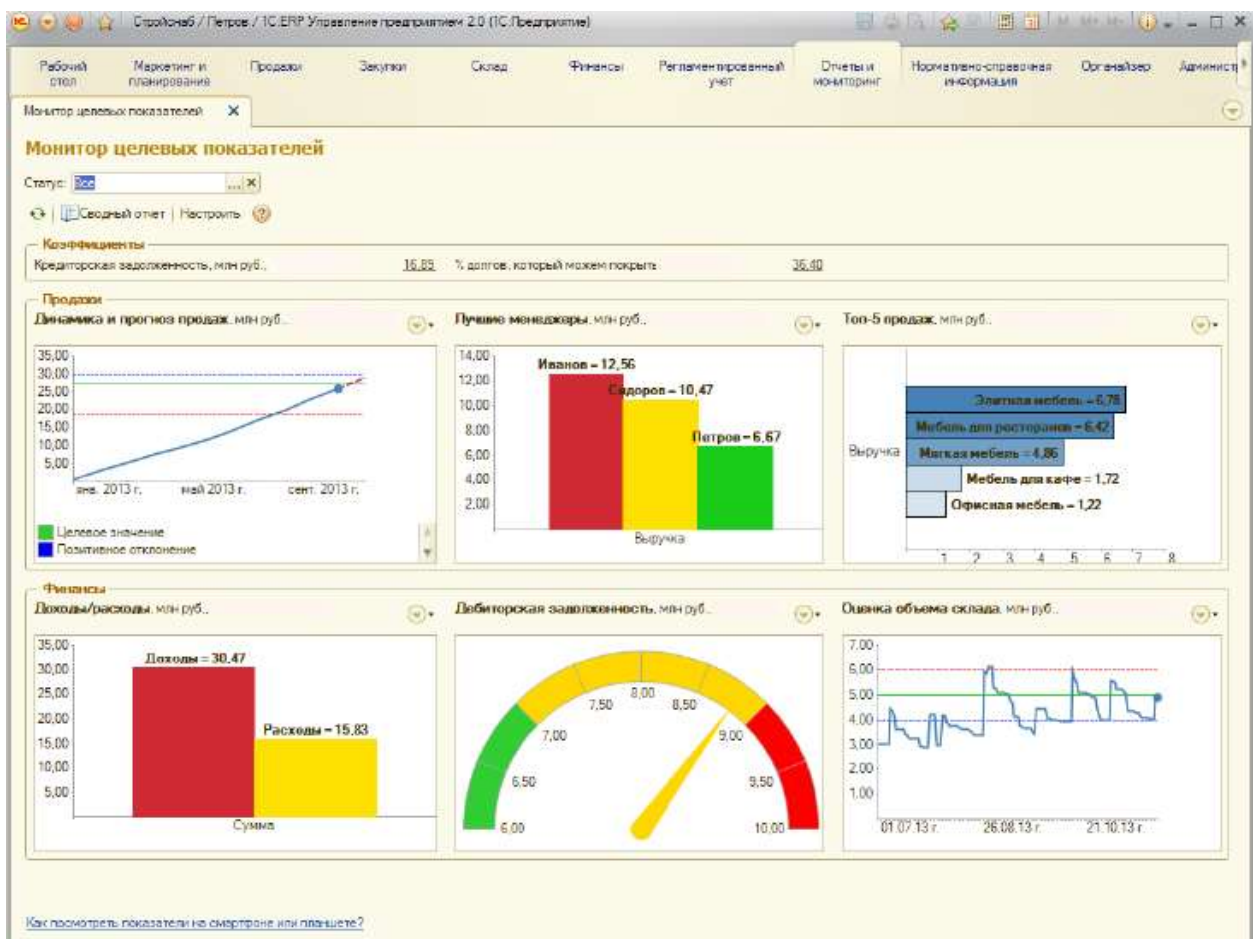


Рисунок 5.15 - Структура целей и целевые показатели предприятия и их мониторинг

Программой так же предусмотрена версия для мобильного приложения (рисунок 5.16), благодаря которой появляется возможность он-лайн мониторинга состояния показателей вне зависимости от места нахождения. Это позволяет

быстро просматривать структурированные отчеты, мгновенно получать аналитическую информацию в виде различного рода диаграмм, графиков и схем, при необходимости расшифровывать требуемую информацию с разной степенью детализации, своевременно получая сигналы возникновения критических ситуаций. Он-лайн мониторинг через мобильное приложение является одним из наиболее перспективных инструментов дальнейшего развития системы финансового контроллинга, повышая ее гибкость и мобильность, позволяя вовремя сигнализировать о необходимости принятия управленческих решений и, предотвращая, таким образом, негативные сценарии в момент их зарождения, что является неоспоримым преимуществом системы оперативного финансового контроллинга.

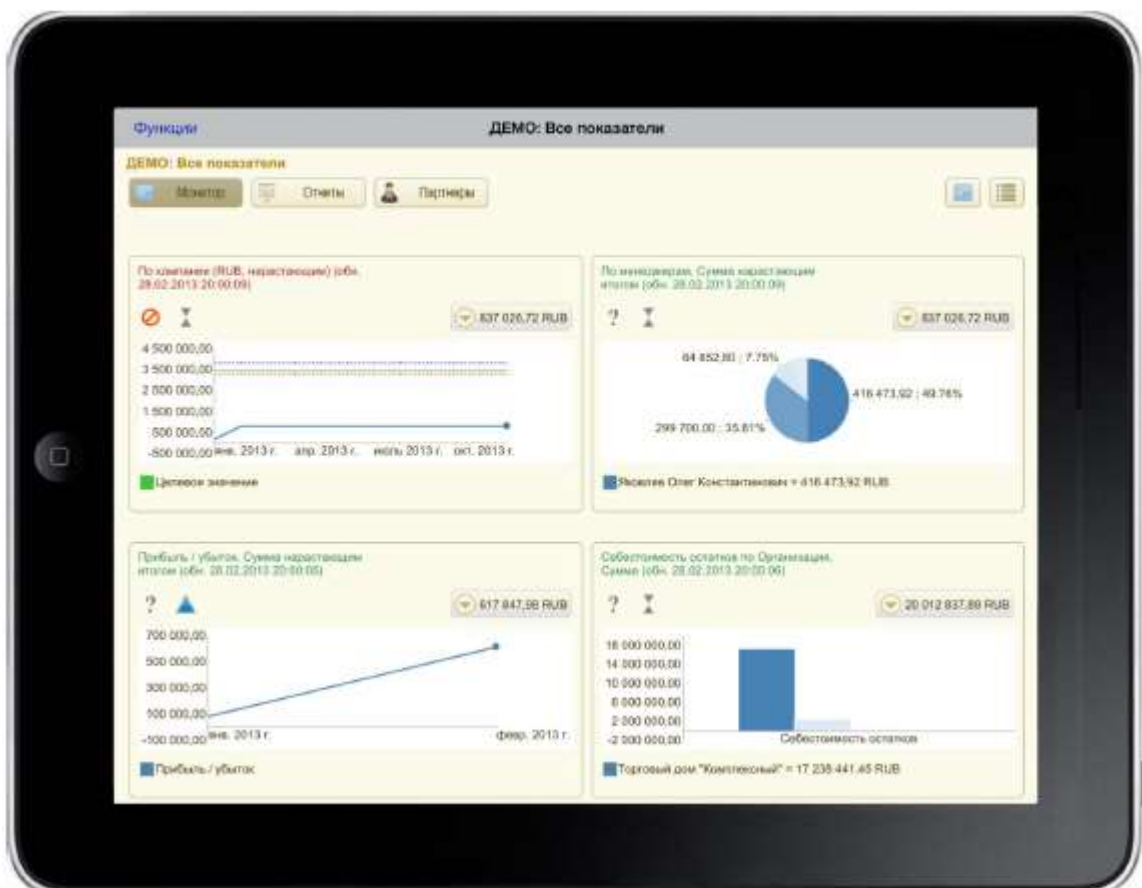


Рисунок 5.16 – Версия для мобильного приложения

Ежедневный контроль ключевых показателей через программный модуль «Мониторинг и анализ показателей деятельности» позволяет так же:

- оперативно оценивать ключевые показатели деятельности верхнего уровня, охватывая «бизнес одним взглядом» с целью мониторинга соответствия движения по намеченной стратегической траектории развития;

- выявлять отклонения от намеченной стратегии, негативную динамику и возникающие возможности и перспективы роста как отдельных бизнес-единиц, так и холдинга в целом;

- расшифровывать показатели, детализируя их до отдельных бизнес-процессов и операций, отслеживая, таким образом, ключевые факторы влияния на результативность бизнеса в целом.

При этом, категории целей соответствуют понятию «перспектива» (термин переводится с английского как «составляющая») методологии Сбалансированная система показателей (Balanced ScoreCard).

При первоначальном заполнении информационной базы создаются четыре категории целей:

- финансы;
- клиенты;
- внутренние бизнес-процессы;
- сотрудники и развитие.

Базовый состав категорий целей может быть расширен под потребности бизнес-единиц холдинга. Описание целевых показателей происходит в виде иерархической структуры, которая формируется в списке «Структура целей».

На верхнем уровне цели, которые необходимо достичь в соответствии с принятой на предприятии стратегией управления и развития. Такие высокоуровневые цели задают собственники и руководство компании. В свою очередь, каждая такая цель может содержать в себе необходимое число подцелей, успешное выполнение которых обеспечит достижение вышестоящей цели (рисунок 5.17).



Рисунок 5.17 - Структура целей и подцелей предприятия

Элемент списка «Структура целей» помимо формирования визуального выделения цели, позволяет определить для нее алгоритм расчета целевого показателя. Характер работ по достижению целевого показателя определяется выбранной для него стратегией:

- максимизировать значение;
- минимизировать значение;
- удерживать в пределах допустимого диапазона.

В иерархии списка «Структура целей» устанавливается логическая или математическая зависимость одних показателей от других. Т. е. показатели, которые не имеют связи между собой, располагаются на разных «ветках»

верхнего уровня иерархии. В общем представлении каждый элемент списка соответствует сущности Key Performance Indicator.

При первоначальном заполнении информационной базы создаются 26 базовых целевых показателей, состав которых пользователями могут расширить самостоятельно. Создание новых показателей целесообразно, если они могут привести к существенным достижениям. Чтобы упростить создание целевых показателей поставляется частично настроенный шаблон расчета (макет системы компоновки данных), который требует заполнения набора данных для анализа. Показатели могут создаваться копированием существующих элементов с последующей модификацией шаблона расчета.

Каждый целевой показатель может иметь неограниченное количество вариантов анализа, которые регистрируются в списке. Использование варианта анализа целевого показателя позволяет установить следующие параметры:

- тип анализа:
  - ✓ Динамика изменения;
  - ✓ Покомпонентное сравнение (структура);
  - ✓ Покомпонентное сравнение (динамика);
  - ✓ Сравнение с прошлым периодом;
  - ✓ Измерение текущего состояния.
- тип диаграммы для представления данных - собственный состав доступных диаграмм имеет каждый тип анализа;
- целевое значение;
- метод расчета значений (поле Метод расчета значений):
  - ✓ Сумма;
  - ✓ Сумма нарастающим итогом.
- период актуальности расчета - период времени, в течение которого исходные данные могут измениться и требуется актуализировать значение целевого показателя;
- доступность варианта анализа для конкретного пользователя.

Предусмотрена форма «Настройка доступности» для уточнения области применения целевого показателя, ограничения объема данных, участвующих в расчете значения, а так же в целях обеспечения работы с целевыми показателями пользователей, которые имеют ограниченный доступ к данным, на основании которых выполняется расчет значений. Например, отбор по менеджеру позволяет рассчитать персональный показатель для этого менеджера и вывести его в персональный монитор. Отдельный вариант анализа на основании данных по всем менеджерам используется для вывода на монитор руководителя предприятия.

Использование вариантов анализа позволяет быстро осуществлять настройку план-фактного анализа для поддерживающих плановые значения показателей, проводить анализ структуры показателей в динамике, настраивать стандартный вариант отображения показателя в мониторе.

При настройке варианта анализа можно посмотреть, как будет выглядеть этот показатель в мониторе целевых показателей.

Ввод произвольных данных в таблицу можно проводить для целей моделирования. В данном случае представленная диаграмма будет автоматически изменяться (рисунок 5.18).



Рисунок 5.18 – Монитор целевых показателей



Управляя стратегическими целями, можно использовать схемы многовариантного планирования, привлекая данные из других источников (например, планов продаж, производства, закупок, движений денежных средств).

Сценарий определяет общие правила планирования, которые включают управление следующими параметрами (рисунок 5.19):

- настроить правила заполнения планов (источник заполнения количества, правило расчета количества и т. д.);
- установить запрет на редактирование правил заполнения планов.

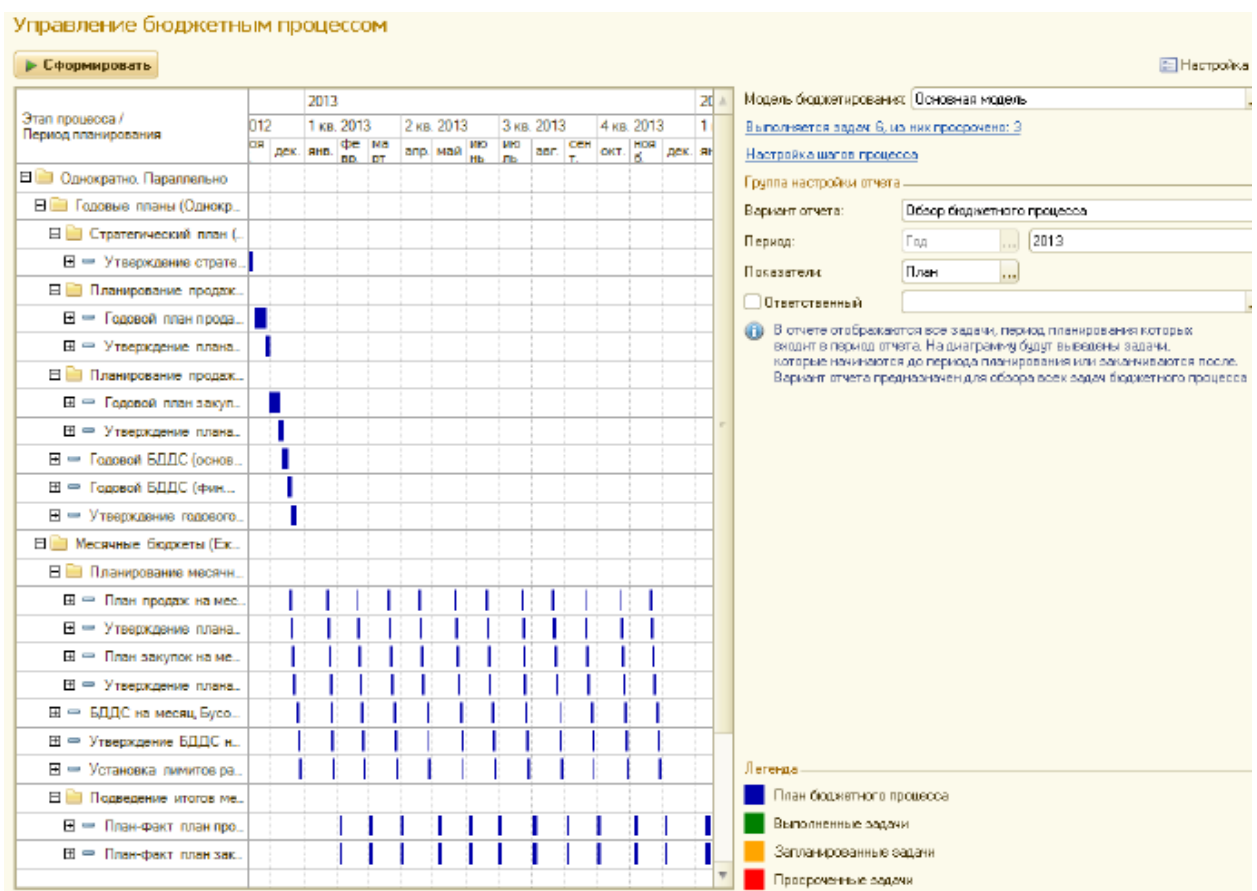


Рисунок 5.19 – Управление бюджетным процессом

- периодичностью планирования (день, неделя, месяц, год и т.д.);
- планированием продаж (только по количеству, по количеству и сумме);
- планированием закупок (только по количеству, по количеству и сумме);
- отображением периода (диапазон дат или номер периода - в пределах года);
- валютой сценария;

- отражением в бюджетировании;
- расчетом потребления материалов;
- созданием планов закупок и заказов поставщикам;
- созданием планов продаж по категориям и расчет скорости продаж по категориям;
- созданием планов продаж по номенклатуре;
- созданием планов производства, заказов на производство, заказ материалов в производство;
- созданием планов сборки (разборки) и заказов на сборку (разборку).

Использование видов планов позволяет решить следующие задачи (рисунок 5.20):



Рисунок 5.20 – Виды планов и решение задач

- определить вариант заполнения планов (по источникам или по формуле);
- определить детализацию данных в планах (детализировать план/не детализировать);

- определить необходимость отражения планов по статьям бюджетирования;

Планирование продаж, производства и закупок следует рассматривать в разрезе основных бизнес-процессов в промышленных холдингах с одноименными названиями: бизнес-процесс «Продажи», «Производство», «Закупки» и т.д.

Предлагаемое данным продуктом прикладное решение по каждому процессу позволяет автоматизировать задачи и присвоить соответствующие документы планирования. Регулярные процедуры финансового контроллинга (рисунок 5.21):

- планирование и моделирование различных вариантов бюджетов;
- сбор и анализ данных о фактическом исполнении бюджетов;
- контроль лимитируемых показателей бюджетов;
- анализ и оценка прогнозного и текущего финансового состояния предприятия.

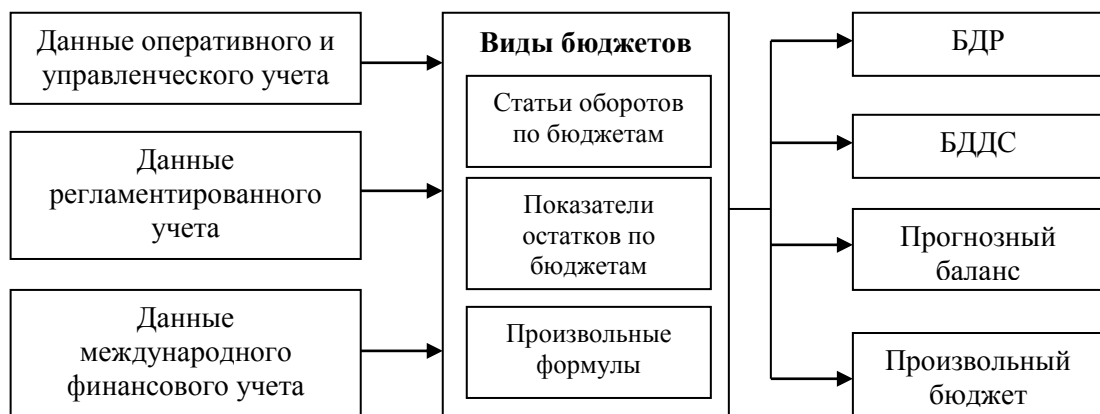


Рисунок 5.21 – Автоматизация задач и документы планирования

Основные задачи, решаемые в рамках процесса бюджетирования, позволяют (рисунок 5.22):

- проводить прогнозную оценку финансовой состоятельности предприятия и его структурных единиц с учетом различных финансово-экономических факторов;
- осуществлять оперативный контроль финансовых процессов;
- укреплять финансовую дисциплину.

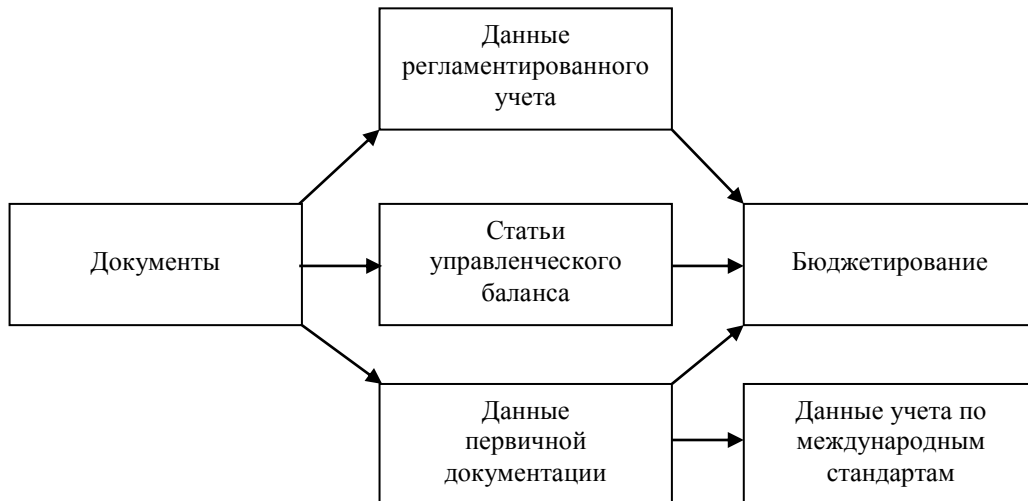


Рисунок 5.22 – Интеграционные возможности системы

Программа позволяет детализировать статьи бюджетов, показатели бюджетов, нефинансовые показатели, связи показателей бюджетов, для использования в расчетах и получения плановых оборотов по статьям бюджетов с возможностью распределения по периодам и аналитикам (рисунок 5.23).

Логика бизнес-процесса и весь его жизненный цикл в виде схематического изображения последовательности прохождения точек маршрута отображается в карте маршрута. Точка маршрута - этап бизнес-процесса, который связан с выполнением одной операции.

Задача формируется при переходе бизнес-процесса в точку маршрута, предусматривающую действия конкретного исполнителя. После того, как получено подтверждение со стороны исполнителя выполнение задачи, бизнес-процесс автоматически переходит в следующую точку маршрута. Посредством постановки и выполнения задач бизнес-процесс завершается.

В системе существуют predetermined бизнес-процессы: согласование цен, согласование заказов, согласование заявок на возврат, согласование коммерческих предложений, согласование соглашений с клиентами, согласование документов закупок и др.

Роли, назначенные исполнителям, позволяют контролировать выполнение бизнес-процессов. Каждому бизнес-процессу в системе присвоена роль, для которой необходимо назначить одного или более исполнителей.

**Платежный календарь**

Просроченные платежи с:  Организация:

Будущие платежи по:  Валюта:

**Сформировать** Настройки... Поступление Перемещение - Найти...

Платежный календарь					В валюте упр. учета		Наличные	
Группа платежей							Касса Металл-сервис (RUB)	
Статья движения денежных средств								
Приоритет	Документ (дата платежа), Получатель / Плательщик, Заказ	Движение	Сумма документа (Не оплачено)	Статус	Платежи и остатки ДС		Платежи и остатки ДС	
Сумма платежей за день					Все ожидаемые	К оплате	Все ожидаемые	К оплате
	Текущий остаток				8 844 744,00	8 844 744,00	71 800,00	71 800,00
<b>Доступные остатки денежных средств</b>					<b>8 844 744,00</b>	<b>8 844 744,00</b>	<b>71 800,00</b>	<b>71 800,00</b>
Выплата заработной платы по ведомостям					-630 109,20	-630 109,20		
Средний	Заявка №МСЦУ-000006 (18.09.12)	Расход	630 109,20 RUB	К оплате	-630 109,20	-630 109,20		
<b>Итого просроченных платежей</b>					<b>-630 109,20</b>	<b>-630 109,20</b>		
<b>Остатки денежных средств с учетом просроченных платежей</b>					<b>8 214 634,80</b>	<b>8 214 634,80</b>	<b>71 800,00</b>	<b>71 800,00</b>
Поступление оплаты от клиента (продажа товаров, работ, услуг)					130 000,00			
	Реализация товаров и услуг МСЦУ-000004 от 30.08.2013 12:00:00	Приход	104 000,00 RUB (104 000,00 RUB)		104 000,00			
	Реализация товаров и услуг МСЦУ-000006 от 12.09.2013 12:00:00	Приход	26 000,00 RUB (26 000,00 RUB)		26 000,00			
<b>Итого платежей за день</b>					<b>130 000,00</b>			
<b>На Чт 26.09 остатки денежных средств</b>					<b>8 344 634,80</b>	<b>8 214 634,80</b>	<b>71 800,00</b>	<b>71 800,00</b>
Оплата поставщику (товары, работы, услуги)					-73 160,00			
	Поступление услуг и прочих активов МСЦУ-000015 от 06.09.2013 12:00:00	Расход	59 000,00 RUB (59 000,00 RUB)		-59 000,00			
	Заказ поставщику МСЦУ-000005 от 09.09.2013 0:00:01	Расход	14 160,00 RUB (14 160,00 RUB)		-14 160,00			
Поступление оплаты от клиента (продажа товаров, работ, услуг)					30 680,00			
	Реализация товаров и услуг МСЦУ-000005 от 11.09.2013 12:00:00	Приход	30 680,00 RUB (30 680,00 RUB)		30 680,00			
<b>Итого платежей за день</b>					<b>-42 480,00</b>			
<b>На Пт 27.09 остатки денежных средств</b>					<b>8 302 154,80</b>	<b>8 214 634,80</b>	<b>71 800,00</b>	<b>71 800,00</b>

Рисунок 5.23 – Пример детализации

Существует возможность создания кроме предоставленных элементов, произвольных бизнес-процессов. После запуска бизнес-процесса, текущую задачу можно: принять к исполнению; выполнить; перенаправить другому исполнителю. Все эти функции позволяют формировать своевременную и качественную информацию о финансово-хозяйственной деятельности предприятий холдинга (рисунок 5.24).



Рисунок 5.24 – Формирование сведений

о финансово-хозяйственной деятельности предприятий холдинга

Система позволяет так же формировать финансовые результаты от продажи товаров и работ обособленно по заказам, сделкам, подразделениям или менеджерам, поставщикам, группам финансового учета товаров (рисунок 5.25).

Позволяет создавать эффективные системы мотивации (рисунок 5.26):

- постановка целей подразделений, сотрудников и оценка результативности;
- моделирование фонда оплаты труда при изменении схем мотивации;
- сравнение фонда оплаты труда при различных комбинациях схем мотивации;

Управленческий баланс						
Параметры: Период: Валюта отчета: RUB						
По организациям и подразделениям						
Тип показателя	Итого			RUB		
	На начало периода	На конец периода	Изменение	На начало периода	На конец периода	Изменение
<b>Показатель</b>						
<b>Контроль нарушения баланса</b>						
Оплата труда		(2 528 389,40)	(2 528 389,40)		(2 528 389,40)	(2 528 389,40)
Налоги и взносы с оплаты труда		(1 803 130,95)	(1 803 130,95)		(1 803 130,95)	(1 803 130,95)
		(725 250,04)	(725 250,04)		(725 250,04)	(725 250,04)
<b>Активы</b>	<b>7 427,00</b>	<b>25 343 470,21</b>	<b>36 453 972,16</b>	<b>7 427,00</b>	<b>25 343 470,21</b>	<b>36 453 972,16</b>
Товары		7 447 705,10	9 596 722,47		7 447 705,10	9 596 722,47
Товары в розницу		10 325,00	10 325,00		10 325,00	10 325,00
Товары переданные в переработку		983,41	986,95		983,41	986,95
Товары на оттоковых складах		7 434 626,69	9 583 640,52		7 434 626,69	9 583 640,52
Товары переданные на комиссию		1 770,00	1 770,00		1 770,00	1 770,00
Денежные средства		9 663 809,00	9 668 409,00		9 663 809,00	9 668 409,00
Денежные средства (наличные) к поступлению		8 000,00	8 000,00		8 000,00	8 000,00
Денежные средства (у подотчетных лиц)		23 685,00	23 685,00		23 685,00	23 685,00
Денежные средства (безличные)		9 561 644,00	9 561 644,00		9 561 644,00	9 561 644,00
Денежные средства (наличные)		70 500,00	75 100,00		70 500,00	75 100,00
Дебиторская задолженность	7 427,80	7 091 085,50	9 817 891,70	7 427,80	7 091 085,50	9 817 891,70
Задолженность собственных организаций		4 425,00	4 425,00		4 425,00	4 425,00
Займы выданные	7 427,80	2 000 000,00	1 992 572,20	7 427,80	2 000 000,00	1 992 572,20
Задолженность клиентов		5 879 814,50	7 713 694,50		5 879 814,50	7 713 694,50
Выданные авансы		106 845,00	107 200,00		106 845,00	107 200,00
Расходы будущих периодов		23 600,00	23 600,00		23 600,00	23 600,00
Расходы текущего периода		609 270,61	7 739 348,99		609 270,61	7 739 348,99
Расчеты с кредиторами по выгодам в УК		(510 000,00)	(510 000,00)		(510 000,00)	(510 000,00)
Основные средства		118 000,00	118 000,00		118 000,00	118 000,00
<b>Пассивы</b>		<b>(35 727 070,96)</b>	<b>(34 133 120,72)</b>		<b>(35 727 070,96)</b>	<b>(34 133 120,72)</b>
Кредиторская задолженность		(12 043 171,05)	(14 265 290,95)		(12 043 171,05)	(14 265 290,95)
Задолженность перед поставщиками		(2 577 551,12)	(4 799 779,12)		(2 577 551,12)	(4 799 779,12)
Обязательства перед собственными организациями		(4 425,00)	(4 425,00)		(4 425,00)	(4 425,00)
Задолженность по кредитам		(8 495 295,83)	(8 495 295,83)		(8 495 295,83)	(8 495 295,83)
Полученные авансы		(365 800,00)	(365 800,00)		(365 800,00)	(365 800,00)
Денежные средства		(23 945,00)	(23 945,00)		(23 945,00)	(23 945,00)

Рисунок 5.25 – Пример формирования финансовых результатов по организациям и подразделениям

- грейдинг - выделение уровней персонала, установка правил вознаграждения, социальных льгот и компенсаций по грейдам;
- поддержка индивидуальных пакетов льгот (Cafeteria plan).

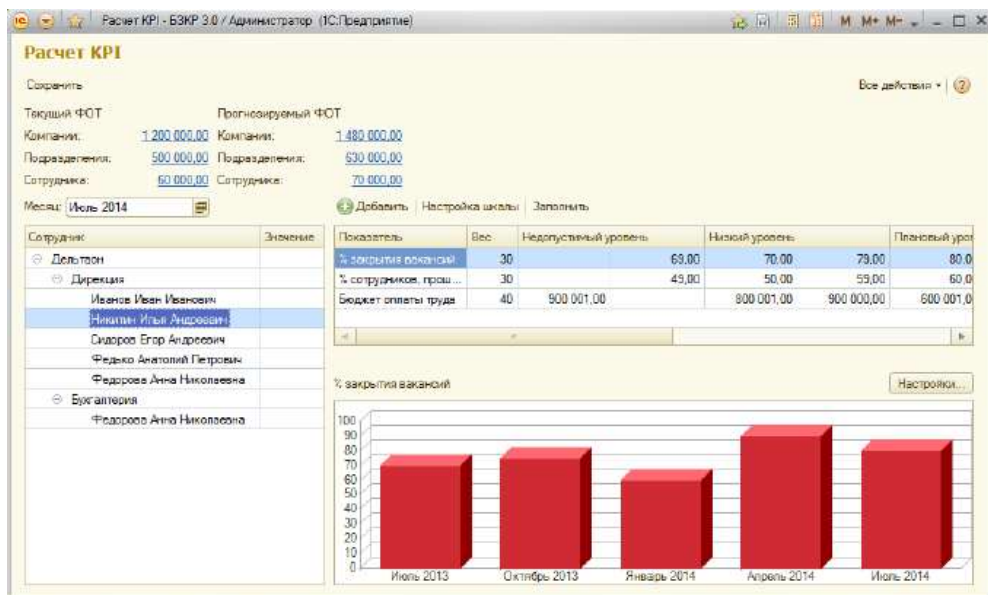


Рисунок 5.26 – Пример расчета KPI

Пользователи каждую панель отчетов могут настроить в соответствии со своими предпочтениями. Те отчеты, которые не используются, можно исключить из общего списка. Так же доступна функция включения или выключения отображения кратких описаний отчетов.

Подобная база данных, формируемая на основе предлагаемой методологии интеграции, позволяет получить всю необходимую информацию стратегического управленческого учета, анализа и контроля для принятия управленческих решений в целом и решений по управлению отдельными бизнес-процессами (рисунок 5.27).

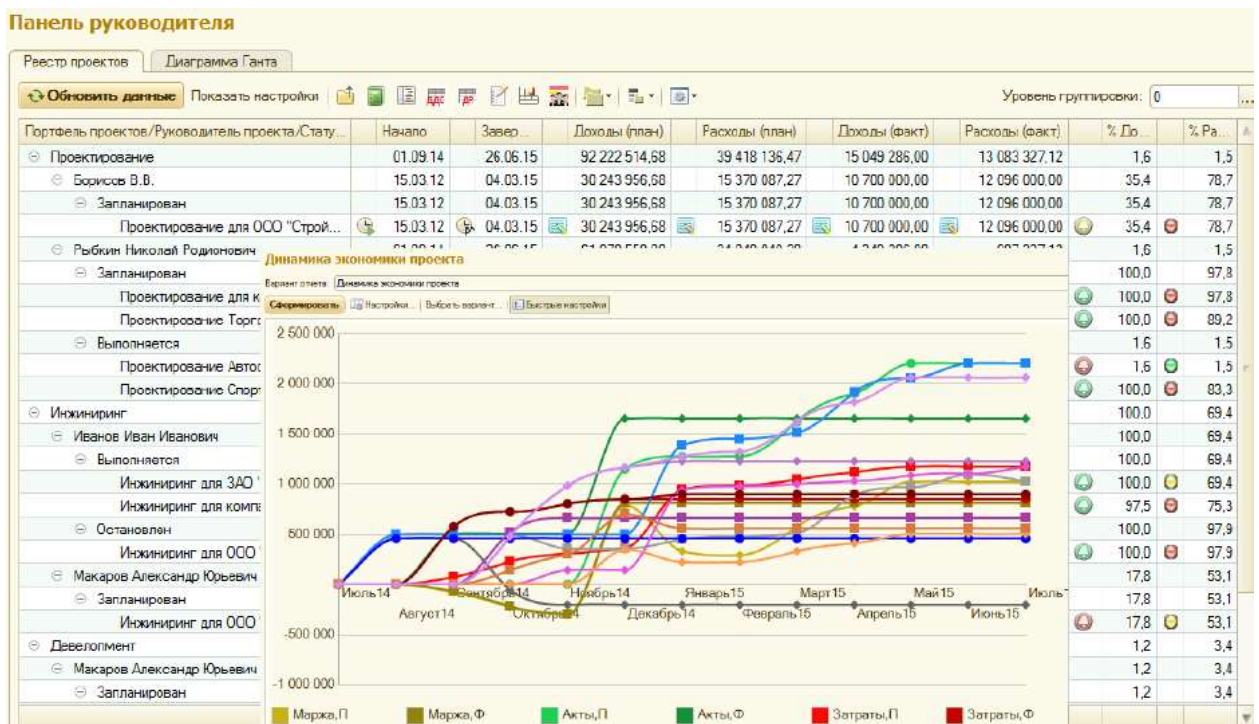


Рисунок 5.27 – Пример сформированной информационно-аналитической системы

Ценность данной информационно-аналитической системы для финансового контроллинга бизнес-процессов состоит в возможностях структурирования многослойной информации для стратегического и оперативного анализа, благодаря которому создается разноуровневый подбор аналитических данных по информационным запросам в зависимости от настроек доступа.

Таким образом, процессы поиска, обработки и анализа информации находятся в постоянном развитии, что позволяет владельцам бизнес-процессов



опираться на четко налаженную систему контроллинга, которая, в свою очередь, органично за счет единого информационного пространства взаимодействует с другими подразделениями предприятия и оказывает информационно-аналитическую поддержку руководству.

Получению же наибольшего положительного эффекта может способствовать использование в контроллинге систем аналитики больших данных (Big Data Analytics), которые предусматривают концентрацию всей необходимой информации, эффективный документооборот и интерпретацию электронной обработки данных.

Одной из таких технологий являются разработки российской компании МИВАР, основанные на представлении данных с изменяемой структурой.

Миварная сеть – базовое понятие миварного подхода и часть знаний миварного пространства по предметной области. Миварные технологии позволяют хранить и быстро логически обрабатывать любые объемы данных в интеллектуальных агентах. При этом все расчеты можно выполнять на бытовых персональных компьютерах. Применение миварных технологий для интеллектуальных систем перспективно, т. к. универсальность данного подхода позволяет применять эти технологии в различных областях [116].

Описание объекта с разной степенью детализации в разных отношениях, расширение/уменьшение описания объектов, работа с неполной и противоречивой информацией, создание мощных информационных систем – это новые возможности, которые открывает миварная концепция [121].

Многоагентные системы (МАС) – системы которые состоят из множества агентов, деятельность которых должна быть скоординирована для решения общих задач. МАС на основе распределенного искусственного интеллекта является перспективным и развивающимся видом систем.

КЭСМИ – это программный модуль, который позволяет создавать экспертные системы с эволюционно-расширяемой базой данных, что дает возможность проводить имитационное моделирование сложных систем [121].

Миварная технология накопления информации и миварная технология логико-вычислительной обработки информации легли в основу КЭСМИ.

Программное обеспечение Wi!Mi (КЭСМИ) позволяет создавать и редактировать модели предметных областей, проводить структурный анализ правильности и полноты введенных данных, прогнозировать развитие ситуации и создавать и выводить полученный алгоритм логического вывода по решению ситуации, проводить расчет требуемых значений.

Еще один пример, программный комплекс УДАВ (Универсальный делатель алгоритмов Варламова), который предлагает интеллектуальное решение задач посредством построения алгоритмов и формирования активных запросов недостающей информации для принятия решений.

Преимущества миварного подхода позволяют:

- 1) использовать линейную вычислительную сложность и реальное время работы;
- 2) решать логические и вычислительные (и другие) задачи;
- 3) управлять потоком входных данных и проводить оперативную диагностику;
- 4) адаптивно описывать и осуществлять непрерывное решение задач;
- 5) активно работать с «запросами или уточнениями входных данных на эволюционной сети правил и объектов (самообучение)» [120].

Таким образом, для успешной работы предприятий в условиях активного развития 4-й промышленной революции и экспоненциального роста структурированных и неструктурированных данных -Big Data, необходимо исследовать и, интегрируя лучший международный опыт и современные отечественные разработки, применять в практической деятельности промышленных предприятий новые решения, удовлетворяющие вызовам современной экономической среды.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Комплексное научно-практическое исследование основных тенденций развития контроллинга в промышленных холдингах позволило сформировать объективные представления о разнонаправленности в систематизации данной области знаний и существенных различиях в понимании концептуальной сути и функциональной сущности контроллинга в условиях глобализации, высочайшей степени неопределенности и скорости изменений сопровождающих интеграционные процессы холдинговых структур. Проведенное диссертационное исследование позволяет сформулировать следующие научные выводы и рекомендации:

1. Интегрированный бизнес сегодня функционирует в самых различных отраслях и секторах экономики, на всех уровнях экономической системы - от регионального до транснационального, и характеризуется двумя основными тенденциями: интеграцией промышленных, торговых, кредитно-финансовых и др. учреждений в рамках единой структуры и стремлением к расширению сферы своей деятельности за счет создания дочерних компаний и филиалов. При отсутствии общепринятого термина наиболее распространенным в современной хозяйственной практике для таких объединений является термин «холдинг» (от английского слова hold – держать). В настоящее время, как среди зарубежных, так и среди российских исследователей, не существует единого отношения к понятию «холдинг». В российском и международном законодательствах так же отсутствует единство в определении данного термина. Кроме того, данные определения характеризуют холдинги и родственные холдингам объединения по большей части с формальной стороны. При этом с экономической точки зрения холдинг является группой организаций, объединенных общим экономическим интересом единого выгодоприобретателя. Такой вывод можно сделать, исходя из наметившихся тенденций в законодательстве, суть которых заключается в

рассмотрении групповых экономических субъектов как единого субъекта отношений, которые связаны с исчислением и уплатой налога на прибыль и представлением финансовой отчетности. Объединяющими признаками такого хозяйствующего субъекта являются общая цель деятельности, выгодоприобретатели и др. Закрепить ответственность за различными функциями в холдинге позволяет возложение соответствующих задач на различные юридические лица (в т.ч. юридически самостоятельные организации), которые, в свою очередь, объединены в единый центр управления и контроля.

Углубленное исследование понятия холдинг позволяет предложить уточненное определение холдинга как особого типа интегрированного бизнеса, объединенного общим экономическим интересом единого выгодоприобретателя с целью контроля и управления деятельностью сохраняющих формальную юридическую самостоятельность и имущественную обособленность организаций, а также расширения границ рынков и отраслей через диверсификацию. Существенной особенностью промышленного холдинга является наличие высокой степени децентрализации управления и разделения функций между материнской и дочерними организациями. Эффективное функционирование промышленного холдинга, как и любого другого, предполагает четкую направленность деятельности каждой структурной единицы, способность осуществлять своевременные корректировки в производстве и системе управления на основе конструктивного взаимодействия основных, вспомогательных, обеспечивающих, обслуживающих и других процессов.

В современных условиях, промышленный холдинг располагает такими методами мобилизации финансовых ресурсов, которые не под силу малым и средним предприятиям страны. Это - эмиссионно-учредительская деятельность, финансирование, единое финансовое управление с целью оптимизации распределения и использования ресурсов и привлечения капитала.

2. Проблема формирования системы контроллинга в сложно интегрированных холдинговых структурах, имеет самое актуальное значение в

условиях глобализации экономических процессов, что связано со стремлением бизнеса к консолидации и диверсификации для обеспечения устойчивости к различным видам экономических, политических и финансовых рисков. В повседневной практической жизни роль теоретической составляющей понятия «контроллинг» не стоит недооценивать, так как практическая деятельность строится на взаимосвязи теории и концепции контроллинга. Зародившись в средние века в англо-саксонской языковой среде, активное применение и развитие контроллинг получил в Америке. В результате анализа основных этапов возникновения и развития контроллинга, обозначенных ведущими исследователями, выявлены различные подходы к периодизации и смысловым значениям экономических событий каждого периода. На основании обобщения данных подходов и последовательности периодов развития промышленности, предложена авторская периодизация становления контроллинга, тесно связанная с развитием промышленности и обосновывающая необходимость создания инновационной концепции контроллинга в соответствии с требованиями 4-й промышленной революции.

Эволюционный процесс контроллинга тесно связан с развитием различных подходов к концептуальному содержанию и определению понятия «контроллинг». Существуют два основных подхода к пониманию сути контроллинга, которые различаются в Англо-Американской и Германо-говорящей среде. Анализ особенностей понимания сути контроллинга в Англо-Американской и Германо-говорящей среде позволил выделить основные сходства и различия между ними, а также выявить тенденции сближения. Происходящие процессы информационного обмена, развития и взаимопроникновения основополагающих принципов контроллинга различных систем говорят о необходимости создания единой международной стандартной модели контроллинга, активными разработчиками которой могут выступить профессиональные объединения контроллеров Германии Швейцарии, Австрии, Чехии, Польши, Белоруссии и России.

3. Всесторонний анализ развития направлений исследования контроллинга позволил выделить основные с точки зрения акцента на: системе управления, достижение цели и ориентация на результат, функциональных признаках контроллинга, оперативном и стратегическом контроллинге и др. и, опираясь на понимание сути контроллинга в Германо-говорящей среде, определить контроллинг как: ориентированный на долгосрочное и эффективное развитие непрерывный процесс методической, инструментальной и информационно-аналитической поддержки менеджмента, обеспечивающий прозрачность стратегии и повышение эффективности через анализ альтернативных вариантов использования ресурсов и развития в долгосрочной перспективе с помощью координации и интеграции взаимосвязей между предположениями, достоверными экономическими данными, инструментами операционного мониторинга и результатом.

4. Внедрение контроллинга практически единогласным большинством исследователей признается необходимым, что связано с усилением факторов неопределенности внешней среды и коммерческой важностью быстрой ответной реакции предприятия, не допуская наступления негативного момента. Тем не менее, концептуальные дискуссии исследователей еще продолжаются, а их анализ показывает, что эта область экономических знаний описана с разнонаправленной систематизацией, что выражается в различном понимании концептуальной сути и функциональной сущности контроллинга.

С целью обоснования наиболее актуальных в современном экономическом обществе тенденций развития контроллинга был проанализирован эволюционный процесс становления и развития контроллинга с момента начала его применения на промышленных предприятиях в соответствии с периодами развития промышленности. Основными тенденциями в области применения контроллинга на сегодняшний день являются:

✓ Контроллинг как инструмент антикризисной политики, поддерживающий непрерывное ресурсное обеспечение;

- ✓ Инновационный контроллинг, поддерживающий творческий подход к использованию лучших управленческих технологий;
- ✓ Контроллинг как инструмент информационного обеспечения управления, способствующий формированию единого информационного пространства для мониторинга, анализа и прогнозирования;
- ✓ Гибкий контроллинг, обеспечивающий достижение равновесного состояния в результате мониторинга изменений и гибкой и быстрой ответной реакции на их воздействие.

Промышленные компании сегодня должны быть в состоянии сверхбыстро адаптироваться к изменениям потребительских предпочтений, так как смена поколений сложной техники происходит быстрее их срока окупаемости. Способность к адаптации измеряется степенью маневренности и технологическими совершенствованиями, позволяющими находить новые возможности не только в своей сфере производства, но и в смежных областях. Что в свою очередь требует технологий, которые ускоряют информационный обмен, интегрируют производственные функции с административными, формируют виртуальные партнерства.

На смену эре централизованного управления, приходит децентрализованная модель с частично самоуправляющимися командами, динамика параметров приобретает вероятностный характер. Происходит внедрение новых концепций менеджмента, основанных на экономике знаний, поскольку знания и умение применить данные подходы становятся ключевым конкурентным преимуществом. Вопросы нововведений, интеграции и интернационализации становятся генеральными проблемами управления. В сложившихся условиях возникает потребность поддерживать новые стили управления, контролируя ход бизнес-процессов и постоянно повышая их эффективность. Развитие института контроллинга вступает в новую фазу, становится промежуточным слоем между управленческой и предметной деятельностью.

Процесс контроллинга в данном контексте призван выполнять именно

поддерживающие, корректирующие и направляющие функции с целью повышения эффективности применяемой на предприятии системы управления. Когда в условиях высокой степени неопределенности и отсутствия прямой зависимости между произведенными затратами и полученным результатом именно контроллинг, являясь тем самым «промежуточным слоем», предоставляет через систему аналитических расчетов на основе колоссального объема интегрированных в технологических платформах данных вероятные варианты развития событий в сценариях «если, то», поддерживая таким образом процесс принятия наиболее адекватных незапрограммированных решений в нестандартных ситуациях с целью повышения эффективности бизнеса. При этом на предприятиях должна быть выстроена инфраструктура, включающая в себя три компонента: методология гибкой разработки (agile development), гибкая подстраиваемая под него инфраструктура (agile infrastructure) и аналитика больших данных (big data).

Таким образом, контроллинг на данном этапе эволюционного развития становится своего рода аналитическим навигатором, ориентируясь на координаты которого руководство холдинга получает возможность быстро адаптировать свою деятельность к изменениям.

5. Одной из ведущих целей хозяйственной деятельности сложноинтегрированных промышленных холдингов является максимизация акционерной собственности. При этом современные предприятия, объединяясь в сложноинтегрированные структуры, оперируют большими объемами быстроустаревающей информации, что предполагает разработку адекватной запросам времени концепции контроллинга, в которой раскрываются поддерживающие ее основополагающие принципы и ее методологические основы – системы или механизмы взаимодействия элементов.

Таким образом, контроллинг будет иметь объективную основу для количественного выражения через финансовые показатели, так как финансы обладают свойством количественного отображения процесса. Изменение условий



доступа, использования и трансформации финансовых ресурсов превращает контроллинг в один из рычагов соблюдения баланса факторов взаимодействия внешней и внутренней среды, при изменении которого изменяется качество и количество финансовых ресурсов, что неизбежно сказывается на жизнедеятельности предприятия в целом. Следовательно, более логичным с точки зрения количественного анализа, оценки, разработки и корректировки процедур контроллинга с целью повышения его эффективности, представляется использование термина «финансовый контроллинг». Предлагаем рассматривать данное понятие по аналогии с контроллингом, добавляя количественное отображение данного процесса через финансовые ресурсы с целью поддержания регулярного финансового равновесия, что на наш взгляд является одним из базовых условий прогрессивного развития предприятия.

Таким образом, определим финансовый контроллинг как:

Количественно выраженный через финансовые ресурсы непрерывный процесс методической, инструментальной и информационно-аналитической, поддержки менеджмента, обеспечивающий прозрачность стратегии и повышение эффективности через анализ альтернативных вариантов использования ресурсов и развития в долгосрочной перспективе с помощью координации и интеграции взаимосвязей между предположениями, достоверными экономическими данными, инструментами операционного мониторинга и результатом, поддерживающий постоянное финансовое равновесие и ориентированный на долгосрочное и эффективное развитие предприятия.

Одним из важных инструментов финансового контроллинга является разработка вероятных сценариев и соответствующих мероприятий для их предотвращения или усиления. Таким образом, финансовый контроллинг, по сути, должен замыкать весь процесс контроллинга и давать экономическое обоснование предлагаемым мероприятиям и стратегическим альтернативам, с целью обеспечения эффективности работы предприятия и достижения поставленных акционерами целей.

На основе изучения классических трудов отечественных методологов, посвященных системному познанию, сформулированная нами концепция финансового контроллинга позволяет отнести финансовый контроллинг к системам процессного типа и представить в виде взаимосвязанных и взаимовлияющих друг на друга элементов, подчиненных единой цели непрерывного развития промышленного холдинга, для максимизация акционерной собственности при поддержке финансового равновесия гибко адаптирующийся и своевременно или упреждающе реагирующий на скачкообразные изменения внешней среды.

6. Эффективная реализация системы финансового контроллинга невозможна без организационно-методических принципов, поддерживающих функционирование и обеспечивающих постоянное совершенствование взаимодействия всех ее элементов. На современном этапе развития промышленное предприятие рассматривается как живой организм, в котором изменения признаются неизбежными и приветствуются, происходит непрерывная интеграция производства и науки, хозяйственных и исследовательских подразделений, профессионального и социального развития, усиление взаимозависимости организации и личности. В соответствии с этим были сформулированы актуальные с точки зрения современного этапа развития системы финансового контроллинга промышленных холдингов организационно-методические принципы, поддерживающие функционирование и обеспечивающие постоянное совершенствование взаимодействия всех ее элементов, основными из которых являются: вариативность аналитических сценариев, ситуативное реагирование при непрерывном мониторинге и постоянный фокус внимания на бизнес-процессах. Смещение фокуса внимания на регулирование эффективности бизнес-процессов выводит систему финансового контроллинга на новый уровень, делая ее инструментом творчества, провоцирующим генерацию рациональных и эффективных идей и способов их реализации, при одновременном осуществлении строгого контроля над четкостью

и экономической эффективностью бизнес-процессов.

7. На современном этапе экономического развития общества ведущей парадигмой при интеграции предприятий в холдинговые структуры является процессный подход. При процессном подходе объектом воздействия выступает определенная деятельность на предприятии - процесс, который может проходить через различные подразделения, вовлекая многие службы предприятия, и ориентируются на конечный результат - увеличение стоимости бизнеса. При этом в организационном контексте в рамках системы контроллинга говорят об отношениях клиент-поставщик, когда исходящий результат одного процесса является входящим ресурсом другого. Благодаря этому задачи выполняются уже не в отдельных сферах деятельности, а объединяются горизонтально, приводя тем самым к уменьшению стыков и устранению иерархических уровней. Следовательно, бизнес-процессы стремятся к обеспечению удовлетворенности внутренних и внешних клиентов, при этом придерживаясь максимально низких процессных затрат. Система контроллинга, ориентированная на бизнес-процессы, должна строиться на основе принципа координирования последовательности действий в рамках взаимосвязанной цепочки процессов.

Современная концепция стратегического контроллинга предполагает переосмысление целевого предназначения инструментов и процедур для, с одной стороны, более тесной координации деятельности структурных единиц холдинга, с другой, повышения их гибкости и мобильности. Следовательно, фундаментом разработки организационных аспектов стратегического финансового контроллинга должна выступать информация, благодаря которой координируются взаимодействия иерархии межфункциональных бизнес-процессов, возглавляемых их руководителями или координаторами («владельцами» процессов) и устанавливать связь между индивидуальными работами, подразделениями, холдингом в целом и структурными единицами холдинга для максимизации акционерной стоимости.

С точки зрения новой концепции контроллинга, предлагающей инструменты

гибкого ситуативного реагирования на сигналы изменения внешней среды в условиях хаотично увеличивающейся динамики рынка, так как изменения признаются неизбежными и приветствуются, важно в ходе формулирования стратегии заложить возможные альтернативы, так как при появлении более точной информации может возникнуть необходимость изменения траектории движения или даже кардинальной его смены.

Стратегии, основанные только на долгосрочных прогнозах, теряют свою актуальность, на первый план выходят очерченные контуры стратегий с широким полем вариативности в зависимости от ситуативных факторов реагирования внешней среды. Тем не менее важность стратегически намеченной траектории движения особенно в многофункциональных сложноинтегрированных холдинговых структурах обосновывается необходимостью объединения всех структурных единиц холдинга вокруг выбранной генеральной стратегии или совокупности стратегий, исходя из которых определяются долгосрочные цели и план действий по их достижению. С точки зрения системы стратегического финансового контроллинга, грамотно выстроенные и эффективно реализуемые процессы управления являются залогом организационно-экономической эффективности деятельности всех структурных единиц холдинга и основой для мониторинга основных и поддерживающих бизнес-процессов в рамках системы оперативного финансового контроллинга.

Новым для теории и практики контроллинга является применение концепции контроллинга, способствующей активизации творческого мышления и поиска креативных решений, принимая во внимание наличие многовариантной аналитики через создание и поддержку такой корпоративной культуры, которая позволит, основываясь на экономике знаний изменять сознание и поведение людей, повышая интеллектуальный потенциал системы.

Таким образом, организационные аспекты диагностики единой идеологии холдинга, стратегических целей деятельности его бизнес-единиц, система взаимодействия бизнес-единиц и управляющей компании, распределение

ответственности, ресурсов и полномочий в рамках организационной структуры, система бизнес-процессов, обеспечивающих эффективное управление и корпоративная культура, основанная на новой философии контроллинга в совокупности составляют учетно-аналитический инструментарий стратегического финансового контроллинга и развития промышленных холдингов в условиях динамичных изменений экономических систем.

При этом новая концепция стратегического финансового контроллинга должна концентрироваться на создании поддерживающей информационно-аналитической среды, объединяющей движущие силы бизнеса - людей, знания и интерфейсы, связывая различные бизнес-единицы воедино. Данная концепция создает возможность гармоничного объединения информационных систем и стратегических подходов на долгосрочной и одновременно гибкой основе.

8. Деятельность финансового контроллинга на стратегическом и оперативном уровнях во многом различается, т.к. принципиально различна степень структуризации информации, целей, задач и инструментов, используемых на каждом из них.

Для интегрированного бизнеса необходим комплексный подход к разработке системы оперативного финансового контроллинга с учетом специфики бизнес-процессов промышленного холдинга.

В общем виде проблема оперативного финансового контроллинга может быть сформулирована как: минимизация рисков и максимизация доходности промышленного холдинга при постоянном повышении эффективности бизнес-процессов с учетом ситуаций неопределенности внешней среды при помощи инструментов регулярного мониторинга и экстренного реагирования в краткосрочном периоде при появлении соответствующих сигналов.

Таким образом, основной целью оперативного финансового контроллинга является обеспечение выживаемости предприятия в процессе мониторинга движения по намеченной стратегической траектории развития и, соответственно,

информационно-аналитическая поддержка процесса оптимизации соотношения «затраты-прибыль».

Одно из важных мест в системе оперативного контроллинга занимает регулярный мониторинг, который предполагает постоянное наблюдение для последующего анализа и корректировки действий внутри бизнес-процессов холдинга, а также контроль эффекта этих действий для понимания масштаба и темпов прогресса на пути достижения поставленных целей. Целью мониторинга является наблюдение широкого спектра мероприятий во внутренней среде холдинга, которые могут оказать влияние на процесс планирования и эффективное достижение запланированных целей. Это требует применения соответствующих показателей оценки эффективности, для обеспечения соответствующей обратной связи на этапах достижения поставленных целей. Анализ выявленных расхождений приводит к реализации мер, способствующих исправлению ситуации и повышению эффективности. Регулярный мониторинг прогресса достижения запланированных результатов приводит к непрерывному повышению эффективности бизнес-процессов.

Таким образом, разработанный учетно-методический инструментарий оперативного финансового контроллинга бизнес-процессов с учетом специфики промышленных холдингов направлен на минимизацию рисков и максимизацию доходности промышленного холдинга при постоянном повышении эффективности бизнес-процессов с учетом ситуаций неопределенности внешней среды при помощи регулярного мониторинга и экстренного реагирования в краткосрочном периоде при появлении соответствующих сигналов, основан на процессном подходе к функционированию предприятия в целом и интегрированной целевой процессно-ориентированной модели бюджетирования в качестве базы, позволяющей вывести на новый уровень качество бизнес-систем промышленных холдингов, своевременно выявлять недостатки в работе предприятий и устранять причины отклонений различных показателей его деятельности.

9. В отечественной науке и практике стратегический и оперативный контроллинг чаще всего рассматриваются изолированно, что не позволяет своевременно реагировать на ситуативные колебания внешней экономической среды, ориентируясь на стратегически определенные границы движения по выбранной траектории.

Сформированная система финансового контроллинга бизнес-процессов основана на построении комплексной модели, включающей процесс оперативного и стратегического контроллинга, что на наш взгляд представляется принципиально важным, т.к. позволяет, с одной стороны, рекомендовать соответствующие инструменты для каждого из уровней, с другой, осуществлять комплексную информационно-аналитическую поддержку процесса развития всех структурных единиц промышленных холдингов, объединяя их единой стратегической траекторией.

В основе формирования комплексной интеграционно-ориентированной модели финансового контроллинга бизнес-процессов лежит диагностика ключевых систем, обеспечивающих стратегическое развитие промышленного холдинга, которые входят в область стратегического финансового контроллинга: миссия и видение, стратегия, архитектура холдинга, процессы управления, организационная структура и корпоративная культура. Выявленные в процессе анализа результатов диагностики недостатки в будущем могут привести к реализации ряда существенных рисков, способных снизить конкурентоспособность, поэтому по результатам диагностики разрабатывается отчет с диагностическими выводами и предварительными рекомендациями по совершенствованию систем и инструментов управления и минимизации выявленных рисков. Система оперативного финансового контроллинга создает механизм интеграции с системой стратегического финансового контроллинга, обеспечивая оперативный мониторинг событий внешней среды, в том числе действий конкурентов и наиболее перспективных предприятий отрасли, что создает дополнительные возможности экономического роста благодаря

использованию бенчмаркинга, поддерживается регулярная система анализа и разработки процедур минимизации рисков и постоянно повышается эффективность основных и поддерживающих бизнес-процессов промышленного холдинга на основе инструментов целевого и процессного бюджетирования. При этом управленческие процессы следует рассматривать в системе стратегического контроллинга, основные и поддерживающие – оперативного, так как требуют более частого интервала мониторинга и корректировки.

При этом независимо от степени дифференциации и стандартизации ключевых аспектов оперативного и стратегического финансового контроллинга, использование единых стандартов управленческого учета материнской и дочерними компаниями в значительной мере способствует упрощению и упорядочению задач финансового контроллинга бизнес-процессов промышленных холдингов, а единая координация бизнес-процессов улучшает время, стоимость и качество функционирования всех бизнес-единиц.

Благодаря экономическому обоснованию и представлению информации о новых возможностях, предлагаемых мероприятиях, понесенных потерях или упущенных выгодах в денежных единицах измерения, данный процесс получает объективную основу и позволяет формировать систему финансового контроллинга бизнес-процессов промышленных холдингов, связывая воедино учет, мониторинг, анализ и контроль, оперируя показателями, оперативно рассчитываемыми на базе накопленных данных интегрированной информационной системы, позволяя обозначить данную концепцию контроллинга, как «концепцию гибкого реагирования».

Формирование системы финансового контроллинга бизнес-процессов в рамках данной концепции позволит принимать адекватные управленческие решения в соответствии со стратегической траекторией развития холдинга.

10. Во многих промышленных холдингах со сложной производственной структурой процесс формирования, внедрения и методического обеспечения системы финансового контроллинга осложняется сложившейся несогласованной



практикой управленческого учета различных бизнес-единиц. Типичными для российских промышленных холдингов являются ситуации отсутствия единых стандартов учета для всех бизнес-единиц и структурных подразделений холдинга, когда используются различные структуры затрат, методики оценки активов, отсутствуют единые представления об объектах учета и консолидации отчетности, и, как следствие, становится невозможным использование информации управленческого учета для сравнения результатов деятельности бизнес-единиц, план-факт сопоставления, и, тем более, ее практического применения в системе финансового контроллинга.

Такая информационная несогласованность для полноценного функционирования системы финансового контроллинга бизнес-процессов промышленных холдингов категорически недопустима. Процесс управленческого учета в системе контроллинга является не просто процедурой сбора информации в учетную систему, а становится информационной базой, формирующей и обеспечивающей своевременной плановой, фактической и прогнозной информацией о качественных, временных, стоимостных и финансовых результатах деятельности сотрудников, структурных подразделений и холдинга в целом, на основе оперативного и детализированного сбора, систематизации и анализа как внутренней, так и внешней информации.

Процессно-ориентированная система управленческого учета используется многими западными компаниями, российские же компании находятся на стадии разработки и внедрения, осознавая необходимость эффективно выстраивать бизнес-процессы для достижения поставленных целей, обеспечивая возможность применения для контроля и анализа результирующих показателей по бизнес-процессам и установление их взаимосвязи с конкретными сотрудниками или службами предприятия.

При этом подход к созданию процессно-ориентированной системы управленческого учета означает фиксацию входных и выходных данных процессов; своевременное назначение процедур определения полномочий и

ответственности руководителя каждого бизнес-процесса; организацию управления переходами между операциями процесса; нацеленность на конечный результат.

Для эффективного ведения процессно-ориентированного управленческого учета необходимо «подстраивание» организационно-производственной структуры всех бизнес-единиц холдинга под бизнес-процессы с акцентом на результативность бизнес-процессов, в которых задействованы отделы, выполняющие определенные производственные или финансовые операции в рамках того или иного бизнес-процесса, формирующие таким образом финансовую структуру предприятия по центрам финансовой ответственности (ЦФО).

Таким образом основными элементами процессно-ориентированной системы управленческого учета являются: центры финансовой ответственности, бизнес-процессы, регламенты, контрольные показатели.

Применение процессно-ориентированного управленческого учета позволит выделить по каждому процессу его начальные ресурсы, определить этапы формирования конечного результата при использовании данных ресурсов, оценить эффективность каждого бизнес-процесса, связать каждого владельца процесса со стратегическими целями компании.

11. Проблема контроля эффективности деятельности бизнес-единиц промышленных холдингов выходит на одно из первых мест в системе финансового контроллинга. Предприятия встают перед необходимостью через постановку целей и разработку способов их достижения обеспечивать эффективное и рациональное управление бизнес-процессами всех подразделений сложноинтегрированной холдинговой структуры как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективах. Оценка результатов деятельности стратегического холдинга должна быть системной – индикаторы должны быть взаимосвязаны, охватывать весь спектр деятельности бизнес-единиц на стратегическом промежутке времени. По отношению к соответствующей более высокой ступени

иерархии существует зависимость, а направление влияния действует на более низкорасположенные уровни. На самом низком уровне находятся показатели отдельных бизнес-процессов, которые в свою очередь зависят от показателей бизнес-единиц холдинга. Структуры предприятия и его бизнес-единицы должны быть приспособлены для бизнес-процессов, необходимых для выполнения требований клиентов. Показатели бизнес-единиц, в свою очередь, зависят от показателей холдинга в целом, так как компания находится в многочисленных отношениях со своим окружением и использует различные возможности, например инфраструктуру товарных рынков, институциональную среду и т.д.

Система оценки деятельности промышленного холдинга должна состоять из трех иерархически выстроенных групп показателей:

Контрольные показатели, отражающие финансово-экономические результаты и факторы создания стоимости для холдинга в целом, которыми могут быть как направления деятельности, актуальные для всех бизнес-единиц и предприятий (например, производственная себестоимость и качество персонала), так и источники создания стоимости корпоративным центром (взаимодействие с государством и разработка новых продуктов).

Контрольные показатели, отражающие основные финансово-экономические результаты и факторы создания стоимости бизнес-единицы. Факторы создания стоимости бизнес-единиц могут быть связаны с удовлетворением требований клиентов, соблюдением ограничений, накладываемых со стороны корпоративного центра и особенностью организации бизнес-процессов в бизнес-единице (включая предприятия, входящие в бизнес-единицу).

Контрольные показатели, отражающие основные финансово-экономические результаты бизнес-процесса и факторы их достижения. Факторы могут быть связаны с требованиями корпоративного центра, бизнес-единиц и особенностью организации бизнес-процессов на производстве.

Цели и факторы успеха компании по каждому бизнес-процессу увязываются в логическую последовательность. В качестве критических факторов успеха

любого предприятия используют небольшое количество характеристик, которые оказывают существенное влияние на бизнес и успех в бизнесе в рамках стратегического планирования. На успешность различных бизнес-подразделений влияют различные факторы, зависящие от внутренних и внешних обстоятельств, влияющих на деятельность компании. Для каждого критического фактора успеха должны быть определены соответствующие показатели, с помощью которых можно определить характеристики фактора. Путем ограничения критически важных факторов можно добиться контроля над выбранным числом показателей, исключая широкий спектр менее влиятельных показателей.

12. В сложноинтегрированных холдинговых структурах встречаются различные структуры бизнес-процессов, поэтому система показателей для оценки эффективности бизнес-процессов не может быть твердо определена, но имеет соответствующие факторы влияния, которые стоит учитывать.

Разработана методика формирования систем показателей оценки эффективности бизнес-процессов в соответствии с типизацией бизнес-процессов по характеристикам комплексности и динамичности в зависимости от проявлений факторов влияния, характеризующих четыре отдельных типа бизнес-процессов, позволяющих описать пространство признаков и стандартизировать систему показателей контроллинга для каждого из 4-х типов, сохраняя при этом ее гибкость и адаптивность в современных экономических условиях.

Определенные типы бизнес-процессов, которые обнаруживают сходство в виде и структуре, можно измерить подобными числовыми характеристиками. Структура бизнес-процессов может принимать более или менее сложные формы. В этой связи говорят о комплексности бизнес-процессов, которая может быть вызвана, в том числе внешними факторами, такими как, например, возрастающая клиентоориентированность, глобализация, сегментирование рынка, интенсивная конкуренция и др. Но наибольшее значение имеет внутренняя комплексность бизнес-процессов, которая оказывает прямое воздействие на формирование систем показателей оценки эффективности деятельности предприятий холдинга.

Комплексность структуры бизнес-процесса зависима от продуктов, которые изготавливает соответствующее предприятие, поскольку они оказывают прямое воздействие на состав и взаимосвязи элементов процесса. Следовательно, каждый бизнес-процесс может принимать различные по сложности формы. Очень высокая сложность затрудняет доступность и возможность анализа бизнес-процесса и требует измерения другими числовыми характеристиками, которые формируются другим способом, отличным от показателей для оценки бизнес-процессов с более простой структурой.

Система показателей контроллинга напрямую зависит от динамики бизнес-процессов, которая может изменяться в разных параметрах, но, в общем, их можно подразделить на стабильные и динамические. При стабильных бизнес-процессах элементы и ход процессов по большей степени остаются постоянными и прогнозируемыми. Динамические бизнес-процессы напротив характеризуются переменным и трудно прогнозируемым ходом процессов. Частота изменений элементов внутри временного периода, говорит о том, происходят ли изменения в бизнес-процессе очень часто для того, чтобы отобразить реальную ситуацию, или скорее редко и встречаются только в исключительных случаях. Интенсивность изменений элементов внутри временного периода может приобретать различные масштабы. Если существует высокая интенсивность, то изменения оказывают сильное воздействие на бизнес-процесс. Напротив, если интенсивность низкая, то изменения имеют небольшое значение для бизнес-процесса. Если бизнес-процессы подвергаются высокой интенсивности изменений, то и показатели необходимо разрабатывать и утверждать заново.

Таким образом, каждый тип бизнес-процесса предполагает использование своей собственной системы показателей, а ее полнота напрямую зависит от того, к какому типу относится данный бизнес-процесс. Сформирована система показателей операционного уровня, состоящая из трех групп показателей: показателей «входа» процесса, оценивающих входящую в бизнес процесс информацию, материалы, качество поставщиков и эффективность сотрудничества

с ними; показатели «трансформационного хода» бизнес-процесса, информирующие об эффективности трансформационных действий процессов, интенсивности применения методологий, взаимодействия сотрудников и временных показателях; показатели результата бизнес-процесса характеризуют выпускаемые бизнес-процессом материалы и информацию, дающая представление о показателях бизнес-процессов промышленных холдингов, разделенных по категориям, которые могут применяться в каждом бизнес-процессе, независимо от его типа;

13. При всех достоинствах финансового контроллинга и успехах реализации системы в зарубежных промышленных холдингах опыт российских предприятий чаще всего ограничивается применением отдельных инструментов контроллинга без глубокой методической проработки и логически обоснованной последовательности внедрения комплексной сбалансированной системы финансового контроллинга как механизма информационно-аналитической поддержки процессно-ориентированного управления промышленным холдингом.

В России в целом, пока известны лишь единичные случаи функционирования подразделений контроллинга. Чаще всего данную функцию выполняют руководители, что методологически неправильно. Специалист в области финансового контроллинга должен выступать в качестве консультанта руководителя, а не принимать непосредственно решения, обладая при этом влиянием и большой ответственностью, поскольку основной задачей контроллинга является агрегирование и анализ больших объемов внутренней и внешней информации, а также обоснование вероятностных альтернатив сценариев, необходимых для принятия управленческих решений. Поэтому в холдинговых структурах целесообразно создавать самостоятельные департаменты финансового контроллинга, подчиняющиеся непосредственно собранию акционеров и находящиеся вне организационной иерархии, исключая при этом прямое подчинение Совету директоров холдинга с целью обеспечения экономической безопасности, что приобретает особую актуальность в

холдинговых структурах с долевым участием государства. При этом департамент финансового контроллинга играет важную роль в решении оперативных задач и достижении стратегических целей холдинга и должен выполнять функции информационно-аналитической поддержки как Совета директоров, так и других уровней иерархии управления холдинга как в стратегическом, так и в операционном режиме. При создании такого департамента в российских холдинговых структурах необходимо учитывать всю совокупность возникающих угроз, а также применять системный подход к функциональным составляющим.

Таким образом, комплексный подход к разработке и внедрению системы финансового контроллинга, обладая высокой практической значимостью, обеспечит сбалансированность экономических процессов всех бизнес-единиц холдинга и эффективность как стратегических, так и оперативных управленческих решений управляющей компании промышленного холдинга.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**  
**Нормативно-правовые**  
**акты**

1. Гражданский Кодекс РФ от 30 ноября 1994 № 51-ФЗ (ред. от 03.07.2016) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.08.2016) [Электронный ресурс] // СПС «КонсультантПлюс»: Законодательство: Версия Проф. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 03.08.2016).
2. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая): Федеральный закон: принят Гос. Думой 16 июля 1998 № 146-ФЗ (ред. от 03.07.2016) [Электронный ресурс] // СПС «КонсультантПлюс»: Законодательство: Версия Проф. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 22.07.2016).
3. Закон СССР от 26 мая 1988 № 8998-ХІ (ред. от 07.03.1991, с изм. от 15.04.1998) «О кооперации в СССР» [Электронный ресурс] // СПС «КонсультантПлюс»: Законодательство: Версия Проф. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 22.07.2016).
4. Указ Президента РФ от 16.11.1992 №1392 (ред. от 26.03.2003, с изм. от 30.06.2012) «О мерах по реализации промышленной политики при приватизации государственных предприятий» [Электронный ресурс] // СПС «КонсультантПлюс»: Законодательство: Версия Проф. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 22.07.2016).
5. Федеральный закон: утвержден съездом народных депутатов РСФСР 2 декабря 1990 № 395-1 (ред. от 03.07.2016) «О банках и банковской деятельности групп»: [Электронный ресурс] // СПС «КонсультантПлюс»: Законодательство: Версия Проф. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 22.07.2016).
6. Федеральный закон от 26 декабря 1995 №208-ФЗ (с изм. и доп., вступ. в силу с 15.07.2016) «Об акционерных обществах» [Электронный ресурс] // СПС «КонсультантПлюс»: Законодательство: Версия Проф. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 22.07.2016).



7. Федеральный закон: принят Гос. Думой 8 февраля 1998 № 14-ФЗ (ред. от 03.07.2016) «Об обществах с ограниченной ответственностью» [Электронный ресурс] // СПС «КонсультантПлюс»: Законодательство: Версия Проф. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 22.07.2016).
8. Федеральный закон: принят Гос. Думой 15 июля 1998 № 39-ФЗ (ред. от 28.12.2013) «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» [Электронный ресурс] // СПС «КонсультантПлюс»: Законодательство: Версия Проф. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 22.07.2016).
9. Федеральный закон от 27.07.2010 № 208-ФЗ (ред. от 03.07.2016) «О консолидированной финансовой отчетности» [Электронный ресурс] // СПС «КонсультантПлюс»: Законодательство: Версия Проф. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 22.07.2016).
10. Федеральный закон от 16.11.2011 № 321-ФЗ «О внесении изменений в части первую и вторую Налогового кодекса Российской Федерации в связи с созданием консолидированной группы налогоплательщиков» [Электронный ресурс] // СПС «КонсультантПлюс»: Законодательство: Версия Проф. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 22.07.2016).
11. Федеральный закон: принят Гос. Думой 8 июля 2006 № 135-ФЗ (ред. от 03.07.2016) «О защите конкуренции» [Электронный ресурс] // СПС «КонсультантПлюс»: Законодательство: Версия Проф. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 22.07.2016).
12. Федеральный закон: принят Гос. Думой 27 октября 1995 № 190-ФЗ «О финансово-промышленных группах» [Электронный ресурс] // СПС «КонсультантПлюс»: Законодательство: Версия Проф. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 22.07.2016).
13. Проект Федерального закона «О холдингах» был снят Государственной думой с дальнейшего рассмотрения 7 июня 2002 № 99049555-2.

14. Пункт 91 Приказа Минфина РФ от 29.07.1998 № 34н (ред. от 24.12.2010) «Об утверждении Положения по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в Российской Федерации» // СПС «КонсультантПлюс»: Законодательство: Версия Проф. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 22.07.2016).

### **Книги**

15. Ананькина Е.А., Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е.А. Ананькина, С.В. Данилочкин, Н.Г. Данилочкина; под ред. Н.Г. Данилочкиной. - М.: ЮНИТИ, 2002. - 279 с.

16. Андропова А.К. Оперативный контроллинг: учеб. пособие / А.К. Андропова, Е.Д. Печатнова. - М.: Дело и Сервис, 2006. - 160 с.

17. Анискин Ю.П. Планирование и контроллинг: Учебник / Ю.П. Анискин, А.М. Павлова. - М.: Омега-Л., 2003. – 280 с.

18. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб.: Питер, 1999. – 416 с.

19. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. - М.: Экономика, 1989. – 358 с.

20. Антонов А.В. Системный анализ: учебник для вузов / А.В. Антонов. – М.: Высшая школа, 2004. – 254 с.

21. Бланк И.А. Финансовый менеджмент: Учебный курс / И.А. Бланк. — 2-е изд., перераб. и доп. — Киев: Эльга: Ника-Центр, 2007. - 656 с.

22. Большой российский энциклопедический словарь. М.: БРЭС. – 2003. - с. 1437.

23. Бурмистрова Л.М. Финансы организаций (предприятий): учебное пособие / Л.М. Бурмистрова - М: Инфра-М, 2009. - 240 с.

24. Волкова В.Н. Теория систем: учебное пособие / В.Н. Волкова, А.А. Денисов. – М.: Высшая школа, 2006. – 511с.

25. Воронин В.П. Технологии контроллинга в системе управления хлебопекарными предприятиями / В.П. Воронин, В.М. Самойлов, Л.В. Смачкова. - Воронеж: ВГТА, 2005. - 136 с.

26. Голубев М.П. Методология создания эффективных вертикально интегрированных холдингов: Учеб. пособие / М.П. Голубев – М.: ИНФРА-М, 2010. – 521 с.
27. Грязнова А.Г. Финансы: Учебник - 2-е изд., перераб. и доп. / А.Г. Грязнова, Е.В. Маркина - М: 2012. - 496 с.
28. Гусева И.Б. Контроллинг на предприятии: учеб. пособие для студентов / И.Б. Гусева - Н. Новгород : Нижегород. гос. техн. ун-т, 2004 (Тип. НГТУ). – 90 с.
29. Дайле А. Практика контроллинга: пер. с нем. / под ред. и с предисл. М.Л. Лукашевича, Е.Н. Тихоненковой. М.: Финансы и статистика, 2001. - 336 с.
30. Джестон Д., Нелис Й. Управление бизнес-процессам. Практическое руководство по успешной реализации проектов. – Пер. с англ. – СПб: Символ-Плюс, 2008. – 512 с.
31. Дука Б. Холдинги / Б. Дука, А. Печерский. - М.: Наука, 2001. – 315 с.
32. Дыбаль С. В. Методы и модели контроллинга в промышленной организации / С.В. Дыбаль. - Санкт-Петербург: Изд-во Санкт-Петербургского гос. экономического ун-та, 2014. - 195 с.
33. Ефимова О.В. Финансовый анализ: современный инструментарий для принятия экономических решений: учебник / О.В. Ефимова- 2-е изд., стер. - М: Издательство «Омега-Л», 2010. - 350 с.
34. Зелтынь А.С. Промышленные фирмы в современной рыночной экономике / А.С. Зелтынь, Е.В. Ленский. – М.: АФПИ еженедельника «Экономика и жизнь», 1998. – 30 с.
35. Ивашкевич В.Б. Бухгалтерский управленческий учет: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. / В.Б. Ивашкевич. - М.: Магистр: Инфра-М, 2011. - 576 с.
36. Ионова А.Ф. Финансовый анализ. Управление финансами / А.Ф. Ионова, Н.Н. Селезнева. - М: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. - 640 с.
37. Ириков В.А. Метод программно-целевого управления, включая бюджетирование, ориентированное на результат: учеб.-метод. пособие / В.А. Ириков. – М.: Стиле, 2007. – 84 с.

38. Казакова Н.А. Управленческий анализ: комплексный анализ и диагностика предпринимательской деятельности. - Учебник. 2-е издание доп. и перераб. / Н.А. Казакова. – М. - 2013. – 261 с.
39. Казакова Н.А. Финансовый анализ: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н.А. Казакова. - М.:Юрайт, 2015. – 361 с.
40. Казакова Н.А., Хлевная Е.А., Ангеловская А.А. Финансовый контроллинг в холдингах Монография / под ред. проф. Н.А. Казаковой. — М.: ИНФРА-М, 2016. - 244 с.
41. Карминский А.М. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примак, С.Г. Фалько. - М.: Финансы и статистика, 2002. - 256 с.
42. Карминский А.М. Контроллинг: учебник / А.М.Карминский, С.Г.Фалько, А.А.Жевага, Н.Ю.Иванова; под ред. А.М.Карминского, С.Г.Фалько. - М.: Финансы и статистика, 2006. - 336с.
43. Келлер Т. Концепции холдинга: Организационные структуры и управление / пер. с нем. Обнинск: ГЦПИК, 1996. – 309 с.
44. Клейнер Г.Б. Стратегия предприятия/ Г.Б. Клейнер – М.: Дело, 2008. – 568с.
45. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / Horvath & Partners; Пер. с нем. - 3-е изд. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. - 269 с.
46. Коупленд Т. Стоимость компаний: оценка и управление / Т. Коупленд, Т. Коллер, Дж. Муррин; пер. с англ. - М: ЗАО «Олимп- Бизнес», 2005. - 567 с.
47. Криошина О. А. Контроллинг на предприятиях: учебное пособие / О.А. Криошина; ВолгГТУ. – Волгоград, 2014. – 74 с.
48. Лаптев В.А. Предпринимательские объединения: холдинги, финансово-промышленные группы, простые товарищества / В.А. Лаптев – М.: Волтерс Клувер, 2010. – 192 с.
49. Лаута Ю.С. Создание системы контроллинга на промышленном предприятии / Ю.С. Лаута, Б.И. Герасимов; под науч. ред. д-ра экон. наук, проф. Б.И.

- Герасимова. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2005. – 96 с.
50. Львов Д.С. Стратегическое управление / Д.С. Львов, А.Г. Гринберг, С.А. Обозов. – М.: Экономика, 2004.- 602с.
51. Манн Р., Майер Э. Контроллинг для начинающих / под ред. В.Б. Ивашкевича: пер. с нем. Ю.Г. Жукова. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Финансы и статистика, 2006. - 304 с.
52. Могилевский С.Д. Корпорации в России: Правовой статус и основы деятельности / С.Д. Могилевский – М.: Дело, 2007. – 480 с.
53. Мотылев В.Е. Финансовый капитал и его организационные формы /В.Е. Мотылев М.: Соцэкгиз, 1959. – 452 с.
54. Одегов Ю.Г. Аудит и контроллинг персонала: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. / Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2013. – 672 с.
55. Перегудов Ф.И. Введение в системный анализ / Ф.И. Перегудов, Ф.П. Тарасенко. – М., Высшая школа, 1989. – 367 с.
56. Петренко С.И. Контроллинг: учеб. пособие / С.И. Петренко. – Ю Ника-Центр, Эльга, 2003. – 328 с.
57. Петухов В.К. Корпорации в Российской промышленности / В.К. Петухов. – Формула права, 1999. – 208 с.
58. Попова Л.В. Контроллинг / Л.В. Попова, Р.Е. Испакова, Т.А. Головина. - М.: Дело и сервис, 2003. - 192 с.
59. Попченко Л. Бизнес-контроллинг / Л. Попченко, Н.Б. Ермасова. - М.: Альфа-пресс, 2006. - 288 с.
60. Портной К.Я. Правовое положение холдингов в России: Науч.-практ. пособие. – К.Я. Портной. - М.: Волтерс Клувер, 2004. - 304 с.
61. Пыткин А.Н. Теория и методология взаимосвязи стратегического и оперативного контроллинга / А.Н. Пыткин. - Екатеринбург: Изд-во Института экономики УрО РАН, 2009. - 162 с.
62. Райзберг Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л. Ш.

- Лозовский, Е.Б. Стародубцева; под общ. ред. Б.А. Райзберга. - 6-е изд., перераб. и доп.-М.: Инфра-М, 2013.-512 с.
63. Российский энциклопедический словарь: в 2 т. / гл. ред. А. М. Прохоров, М., 2001. - 2015 с.
64. Словарь иностранных слов /Отв.ред. В.В. Бурцева, Н.М. Семенова. – М., 2003. – 820 с.
65. Слуцкий М.Л. Контроллинг как система повышения эффективности управления промышленным предприятием / М.Л. Слуцкий. — СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2004. - 259 с.
66. Стивен Брег. Настольная книга финансового директора - М: Альпина Бизнес Букс, 2007 г. - 536 с.
67. Стоянова Е.С. Финансовый менеджмент: теория и практика: учебник/ Е.С. Стоянова.- 6-е изд., перераб. и доп.- М.:Перспектива, 2014.- 656 с.
68. Сулакшин С.С. Правовая модель холдинга для России / С.С. Сулакшин, Е.Э. Буянова, В.В. Кулаков, Н.И. Михайлов, Е.С. Сазонова. - М.: Научный эксперт, 2012. – 280 с.
69. Уткин Э. А. Контроллинг: российская практика / Э.А. Уткин, И.В. Мырынюк. - Финансы и статистика, 1999. - 271 с.
70. Фалько С.Г. Контроллинг для руководителей и специалистов / С.Г. Фалько - М.: Финансы и статистика, 2008. - 272 с.
71. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга: пер. с нем. / Д. Хан; под ред. и с предисл. А. А. Турчака, Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича. – М.: Финансы и статистика, 1997. - 800 с.
72. Шигаев А.И. Контроллинг стратегии развития предприятия: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Бухгалтерский учет, анализ и аудит», «Финансы и кредит», «Налоги и налогообложение» / А.И. Шигаев - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. - 351 с.
73. Шиткина И.С. Холдинги: правовое регулирование и корпоративное управление: научно-практ. Издание / И.С. Шиткина - М.: Волтерс Клувер, 2008. –

648 с.

### **Монографии**

74. Алексеенко А.М., Романова А.Т. Формирование системы оперативного управления на основе контроллинга на малых и средних предприятиях: монография / А.М. Алексеенко, А.Т. Романова. – Москва: МГЭИ, 2012. – 136 с.
75. Зверев Г.Н. и др. Интеллектуальные системы управления: коллект. моногр. / под ред. акад. РАН С. Н. Васильева. М.: Машиностроение, 2010. – 535 с.
76. Малышева Л.А. Управление организационными изменениями на основе контроллинга: монография / Л.А. Малышева. – Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2004. – 360 с.
77. Псарева Н.Ю. Холдинговые отношения: теоретические и методические аспекты: монография / Н.Ю. Псарева. – Изд. 2-е. - М.: ИД «АТИСО», 2012. – 392 с.
78. Хлевная Е.А. Система финансового контроллинга бизнес-процессов в промышленных холдингах: монография / Е.А. Хлевная. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 339 с.
79. Хлевная Е.А. Финансовый контроллинг в холдингах: монография / Н. А. Казакова, Е. А. Хлевная, А. А. Ангеловская – М.: ИНФРА-М, 2016. – 247 с.
80. Чараева М.В. Развитие стратегического финансового контроллинга на предприятиях электроэнергетики: монография / М.В. Чараева, Д.В. Бурыка; под ред. М.В. Чараевой – Ростов н/Д: РГЭУ (РИНХ), 2012. – 192 с.

### **Диссертации и авторефераты**

81. Антонова Е.В. Разработка методической базы и регламента внутреннего контроля формирования и исполнения налоговой политики холдинга: дисс. ... канд.экон.наук: 08.00.12 / Антонова Елена Владимировна - Москва, 2014. – 282 с.
82. Бодуров Л.К. Совершенствование информационного обеспечения управления холдингом в условиях переходной экономики (на примере промышленности

- Болгарии): автореф.дисс. ... канд.экон.наук: 08.00.05, 08.00.13 / Бодуров Любомир Кирилов - Москва, 2002. – 27 с.
83. Бродский Д.А. Инвестиционная стратегия холдинговой организации: дисс.... канд.экон.наук: 08.00.01 / Бродский Дмитрий Александрович – Москва, 2010. – 139 с.
84. Бушина Филип Разработка организационно-экономического механизма адаптации системы контроллинга промышленного предприятия к изменениям внешней среды: автореф.дисс....канд.экон.наук: 08.00.05 / Бушина Филип – Москва, 2015. – 25 с.
85. Глухова Н.Н. Развитие системы контроллинга на промышленном предприятии: автореф.дисс....канд.экон.наук: 08.00.05 / Глухова Надежда Николаевна – Саратов, 2010. – 24 с.
86. Головина Т.А. Развитие методологии формирования системы контроллингового управления промышленными предприятиями в условиях нелинейного развития экономических систем: дисс....докт.экон.наук: 08.00.05 / Головина Татьяна Александровна - Орел, 2012. – 356 с.
87. Гундарев М.А. Формирование системы контроллинга в крупных организациях нефтеперерабатывающей промышленности: автореф.дисс....канд.экон.наук: 08.00.05 / Гундарев Алексей Владимирович – Москва, 2014. – 27 с.
88. Гусев М.М. Формирование механизма производственного контроллинга на промышленных предприятиях: дисс....канд.экон.наук: 08.00.05 / Гусев Максим Михайлович – Барнаул, 2012. – 171с.
89. Гутиева А.С. Применение контроллинга в системе управления факторами развития промышленных предприятий: дисс....канд.экон.наук: 08.00.05 / Гутиева Алина Станиславовна – Владикавказ, 2013. – 167 с.
90. Жакевич А.Г. Формирование эффективной системы контроллинга в промышленных организациях: дисс....канд.экон.наук: 08.00.05 / Жакевич Александр Георгиевич - Москва, 2016. – 189 с.



91. Зотов А.Н. Совершенствование системы контроллинга как инструмента оперативно-производственного планирования в машиностроении: дисс....канд.экон.наук: 08.00.05 / Зотов Алексей Николаевич – Москва, 2013. – 152 с.
92. Ивановская Е.А. Экономическое обоснование системы управления дочерними обществами холдинга ОАО «Российские железные дороги»: дисс....канд.экон.наук: 08.00.05 / Ивановская Екатерина Анатольевна – Иркутск, 2014. – 127 с.
93. Карелина М.Г. Методология статистического исследования интеграционной активности российских холдингов: дисс....докт.экон.наук: 08.00.12 / Карелина Мария Геннадьевна - Москва, 2016. – 396 с.
94. Коваленко Н.Ю. Холдинг как гражданско-правовая модель взаимодействия хозяйствующих субъектов: автореф.дисс....канд. юрид. наук: 12.00.03 / Коваленко Наталья Юрьевна - Ростов-на-Дону, 2010. – 31 с.
95. Круглов Д.В. Развитие систем управления промышленными предприятиями на основе инструментария контроллинга: теоретические и методологические аспекты: дисс....докт.экон.наук: 08.00.05 / Круглов Дмитрий Валерьевич – Санкт-Петербург, 2013. – 349 с.
96. Кутанин Ю.В. Механизм организации контроллинга на промышленном предприятии: автореф....канд.экон.наук: 08.00.05 / Кутанин Юрий Владимирович – Москва, 2010. – 24 с.
97. Лихтарев Л.Ю. Разработка теоретико-методических подходов к оценке достижения целей промышленной организации на основе контроллинга: дисс....канд.экон.наук: 08.00.05 / Лихтарев Лев Юрьевич - Москва, 2013. – 173 с.
98. Маняева В.А. Методология управленческого учета расходов организации в системе стратегического контроллинга: дисс....докт.экон.наук: 08.00.12 / Маняева Вера Александровна - Самара, 2011. – 380 с.

99. Нечеухина Н.С. Моделирование учетных событий в системе контроллинга на предприятиях промышленности: дисс....докт.экон.наук: 08.00.05; 08.00.12 / Нечеухина Надежда Семеновна – Пермь, 2010. – 353 с.
100. Николаенко А.В. Формирование системы управленческого учета анализа бизнес-процессов в период перехода на МСФО: дисс....докт.экон.наук: 08.00.12 / Николаенко Андрей Владимирович - Орел, 2012. – 291 с.
101. Павленков М.Н. Развитие теории и методологии контроллинга как механизма повышения эффективности управления промышленным предприятием: автореф.дисс....док.экон.наук: 08.00.05 / Павленков Михаил Николаевич – Нижний Новгород, 2008. - 46 с.
102. Резванова З.С. Совершенствование контроллинга на газодобывающих предприятиях: дисс....канд.экон.наук: 08.00.05 / Резванова Зульфия Сагитовна – Надым, 2013. – 188с.
103. Романченко Е.В. Теоретические и практические аспекты внедрения систем электронного документооборота в холдингах Российской Федерации: дисс....канд.истор.наук: 05.25.02 / Романченко Елена Валерьевна – Москва, 2013. – 258 с.
104. Сатывалдиев А.В. Формирование системы контроллинга, ориентированной на управление стоимостью промышленного предприятия (на материалах деревообрабатывающей промышленности): автореф.дисс....канд.экон.наук: 08.00.05 / Сатывалдиев Азамат Вилаевич – Санкт-Петербург, 2015. – 18 с.
105. Сацук Т.П. Построение системы управления финансами организаций на основе контроллинга (на примере торговых сетевых компаний): автореф. дисс....докт.экон.наук: 08.00.10 / Сацук Татьяна Павловна – Санкт-Петербург, 2010. – 44 с.
106. Стефанов О.Я. Развитие холдинговых отношений в промышленности Болгарии (внутрикорпоративные аспекты): автореф.дисс....канд.экон.наук: 08.00.05 / Стефанов Орлин Якимов – Москва, 2003. – 124 с.

107. Сюзева О.В. Организационно-методическое обеспечение формирования и развития контроллинга в промышленных организациях: автореф. дисс....канд.экон.наук: 08.00.05 / Сюзева Ольга Валериевна - Москва, 2010. – 32 с.
108. Харитоновна А.В. Экономическое обоснование системы управления основным капиталом дочерних структур транспортного холдинга: дисс....канд.экон.наук: 08.00.05 / Харитоновна Алена Викторовна - Москва, 2014. – 128 с.
109. Чурилова М.Д. Контроллинг в системе управления предприятиями лесопромышленного комплекса холдингового типа: автореф.дисс....канд.экон.наук: 08.00.05 / Чурилова Марина Дмитриевна – Москва, 2010. – 25 с.
110. Шуклов Л.В. Системное развитие учетно-контрольного обеспечения управления организацией: дисс...докт.экон.наук: 08.00.12 / Шуклов Лев Викторович - Москва, 2013. – 391 с.
111. Юрьева Л.В. Методические проблемы формирования стратегического управленческого учета и анализа в холдингах металлургической отрасли: дисс.....докт.экон.наук: 08.00.12 / Юрьева Лариса Владимировна - Екатеринбург, 2010. – 355 с.

#### **Периодические издания**

112. Аксенов Е.П. К вопросу о сущности функционального финансового менеджмента / Е.П. Аксенов // Вестник Томского государственного университета. – Экономика. - 2010. - №3(11). - С.64 - 76.
113. Ангеловская А.А. Информационно-аналитическое обеспечение оперативного управления финансовыми потоками холдинга / А.А. Ангеловская // Лизинг. Технологии бизнеса. - 2013. – №5. – С. 20-23.
114. Антонов И.В. Концепция контроллинга и практика применения / И.В. Антонов // МСФО и МСА в кредитной организации. - 2008. - № 3. - С. 31–34.
115. Багаева К.О. Использование инструментов финансового менеджмента в многопрофильном холдинге / К.О. Багаева // Финансы. - 2011. - №5. – С. 63-65.

116. Белоусова А.И. Подход к формированию многоуровневой модели мультиагентной системы с использованием миваров / А. И. Белоусова, О.О. Варламов, А.В. Остроух, М.Н. Краснянский // Перспективы науки. - 2011. - №5 (20). - С. 57-61.
117. Березнев С.В. Понятие «холдинг» в России: определение сущности и содержания / С.В. Березнев, М.А. Барышев // Вестник Новосибирского государственного университета. Серия: Социально-экономические науки. - 2012. - Т. 12. - №1. - С. 109-114.
118. Бурыка Д.В. Исследование возникновения финансового контроллинга как научной концепции / Д.В. Бурыка // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. - 2016. - №5-2. – С. 43-48.
119. Варламов О.О. Миварные технологии создания логического искусственного интеллекта: логическая обработка с линейной вычислительной сложностью более 3 миллионов продукций и возможность понимания смысла через моделирование большого контекста / О.О. Варламов // сборник: открытые семантические технологии проектирования интеллектуальных систем (OSTIS-2012) материалы II Международной научно-технической конференции. - 2012. - С. 279-288.
120. Варламов О.О. Переход от продукций к двудольным миварным сетям и практическая реализация автоматического конструктора алгоритмов, управляемого потоком входных данных и обрабатывающего более трех миллионов правил / О.О. Варламов // В книге: Современные проблемы математики, информатики и биоинформатики Международная конференция. - 2011. - С. 46.
121. Варламов О.О. Эволюционные базы данных и знаний. Миварное информационное пространство / О.О. Варламов // Известия ЮФУ. Технические науки. - 2007. - №5 (77) - С. 77-81.
122. Варламов О.О. Экспертные системы в моделировании процессов / О.О. Варламов, Г.С. Сергушин // В сборнике: седьмая всероссийская научно-

практическая конференция «Имитационное моделирование. Теория и практика» (ИММОД-2015). - 2015. - С. 30-31.

123. Варламов О.О. Использование миварного подхода в решении задач, связанных с имитационным моделированием / О.О. Варламов, Д.А. Чувиков // В сборнике: седьмая всероссийская научно-практическая конференция «Имитационное моделирование. Теория и практика» (ИММОД-2015). - 2015. - С. 280-284.

124. Власова Л. Личность контроллера-успех дела / Л. Власова // Экономика и жизнь. – 2005. - №49. – С. 31-34.

125. Глущенко А.В. Интегративная модель организации стратегического управленческого учета на предприятиях химической промышленности / А.В. Глущенко, И.В. Яркова // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 3: Экономика. Экология. – 2016. - №2 (35). – С. 103-116.

126. Глущенко А.В. Концептуальные основы управленческого учета / А.В. Глущенко, Э.Н. Самедова // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 3: Экономика. Экология. – 2012. - №2. – С. 181-187.

127. Глущенко А.В. Совершенствование управленческого учета на основе сегментации деятельности агрохолдинга / А.В. Глущенко, Л.С. Захарова // Международный бухгалтерский учет. – 2015. - №35 (377). – С. 15-24.

128. Дягилев А.В. Проблемы создания и деятельности холдинговой компании в России / А.В. Дягилев // Юридический мир. – 2000. - №1. – С. 32-41.

129. Жилина Н.Н. Зарубежные модели контроллинга и возможности их применения в России / Н.Н. Жилина, Т.С. Загидуллина // Международный бухгалтерский учет. - 2011. - №36 (186). - С. 62-66.

130. Зимакова Л.А. Интеграция современных методов управленческого учета на предприятиях бережливого производства / Л.А. Зимакова, Я.Г. Штефан // Международный бухгалтерский учет. – 2017. – Т.20. №6(420). – С. 340-350.

131. Зимакова Л.А. Использование учетной информации для совершенствования системы внутреннего контроля строительной организации / Л.А. Зимакова, И.В. Серебренникова // Международный бухгалтерский учет. - 2013. - №38. – С. 2-11.
132. Зимакова Л.А. Организация учетно-аналитического обеспечения контроля финансовых результатов в рамках концепции бережливого производства / Л.А. Зимакова, А.В. Ковалевская, С.П. Маширова, Г.Б. Дьяченко // Экономика и предпринимательство. - 2016. - №1-2 (66-2). - С. 848-852.
133. Зимовец О.Е. Контроллинг инновационной деятельности научно-производственного предприятия / О.Е. Зимовец // Проблемы современной экономики. – 2015. – № 2 (54). – С.139-143.
134. Зырянова Т.В. Моделирование процессного подхода для целей управленческого учета / Т.В. Зырянова, Ю.С. Тарновская // Международный бухгалтерский учет. - 2012. - №44(242). - С. 15-28.
135. Ивашкевич В.Б. Контроллинг: сущность и назначение / В.Б. Ивашкевич // Бухгалтерский учет и аудит. - 1991. - № 7. - С. 8-12.
136. Казакова Н.А. Информационно-аналитическое обеспечение системы контроллинга финансовой устойчивости / Н.А. Казакова, Е.А. Федченко, Л.А. Черепанова // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2013. - №18 (156). - С. 2-9.
137. Коваленко А.И. Формирование механизма риск-контроллинга в инновационной деятельности промышленного предприятия / А.И. Коваленко // Друкеровский вестник. - 2016. - №3 (11). - С. 122-134.
138. Корнеева Т.А. Процессно-ориентированная система управленческого учета / Т.А. Корнеева // В сборнике: Проблемы развития предприятий: теория и практика. Материалы 13-й Международной научно-практической конференции. Ответственный редактор С. И. Ашмарина. - 2014. - С. 228-230.
139. Королев А.Ю. Контроллинг и анализ основных показателей бюджета / А.Ю. Королев // Финансы. - 1999. - № 11. - С. 52–54.

140. Кудинов А.А. Контроллинг как инструмент стратегической навигации / А.А. Кудинов, Э.У. Телерман // Контроллинг. - 2005. - № 16. - С. 34–42.
141. Кузакова О.А. Стратегическая цель финансового контроллинга и мониторинг финансового развития корпорации / О.А. Кузакова // Вестник ИНЖЭКОНА: Сер. Экономика. – СПб.: СПбГИЭУ. - 2006. – Вып. 4(13). – С. 34-43.
142. Кузьмишкина Л.А. Общие принципы организации внутреннего контроля деятельности торгового филиала / Л.А. Кузьмишкина // Вестник университета (Государственный университет управления). - 2010. - № 23. - С. 181-183.
143. Лазарева Е.Г. Balanced scorecard как инструмент стратегического контроллинга / Е.Г. Лазарева // Финансовый менеджмент. - 2005. - № 6. - С. 37–45.
144. Лаптев В.А. Холдинг как субъект предпринимательского права / В.А. Лаптев // Юридический мир. – 2002. - №4. – С. 51-63.
145. Манелюк С.Ю. Структура системы контроллинга как основы интеграции управления бизнес-процессами / С.Ю. Манелюк // Материалы Международной научно-технической конференции «Проблемы автоматизации и управления в технических системах». - 2008. - С. 40-44.
146. Набок Р., Набок А. Американская и немецкая модели контроллинга / Р. Набок, А. Набок // Финансовый директор. — 2007. - №12.
147. Оганян М.Ш. Сущность финансового контроллинга на предприятии / М.Ш. Оганян // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». - 2013. - № 1. - С. 148–151.
148. Осорина Е. Налоговый учет и контроллинг // Финансовая газета. 2005. - № 24, 25. - С. 15.
149. Пич Г., Шерм Э. Уточнение содержания контроллинга как функции управления и его поддержки / Г. Пич, Э. Шерм // Проблемы теории и практики управления. - 2001. - № 3. - С. 102–107.

150. Райхман Т. Менеджмент и контроллинг. Одни цели - разные пути и инструменты / Т. Райхман // Международный бухгалтерский учет. - 1999. - № 5. - С. 26–36.
151. Растова Ю.И., Сысо Т.Н. Оперативное управление денежными потоками / Ю.И. Растова, Т.Н. Сысо // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». - 2013. - № 4. - С. 142–145.
152. Савелова И.И. Влияние риска на финансовые потоки промышленных предприятий / И.И. Савелова // Управленческий учет. - 2010. - №4. - С.42-50.
153. Соколова О.Н. Контроллинг в менеджменте российских организаций / О.Н. Соколова, Е.В. Иванайская // Известия Алтайского государственного университета. - 2015. - Т. 1. - №2 (86). - С. 177-180.
154. Суйц В.П. Мониторинг эффективности системы внутреннего контроля. Организация тестирования и оценки / В.П. Суйц, А.А. Вереникин // Аудит и финансовый анализ. - 2016. - №2. – С. 148-157.
155. Суйц В.П. Оценка дизайна и операционной эффективности контрольных процедур бизнес-процессов в компании / В.П. Суйц, А.А. Вереникин // Аудит и финансовый анализ. - 2015. - №6. – С. 161-166.
156. Торосян Э.К. Институционально-организационные признаки интегрированных структур / Э.К. Торосян // Современная экономическая теория и реформирование экономики России. Материалы III научно-практической конференции (24.11.2006 г.). М.: Изд-во «Экономика». - 2007 - С.165-168.
157. Трахтенгерц Э.А. Субъективность в стратегическом управлении / Э.А. Трахтенгерц // Сборник статей ученых ИПУ РАН Человеческий фактор в управлении – М.: КомКнига. - 2006. – С. 408-438.
158. Туякова З.С. Содержание и структура бизнес-процессов телекоммуникационных компаний как объектов управленческого учета / З.С. Туякова, Т.В. Черемушникова // Вестник ОГУ 2012. - №13.- С. 369-375.
159. Фрайберг Ф. Финансовый контроллинг. Концепция финансовой стабильности фирмы / Ф. Фрайберг // Финансовая газета. – 1999 г.



160. Хасиев С.-А.Я. Диагностический анализ инвестиционной привлекательности сегментов агропромышленного холдинга / С.-А.Я. Хасиев // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2012. - № 3(89). – С. 85-88.
161. Хлевная Е.А. Актуальные проблемы контроля финансовой безопасности компании / Н.А. Казакова, А.А. Зиновьева, Е.А. Хлевная // Финансовый менеджмент. – 2016. - №2, С. 3-12.
162. Хлевная Е.А. Внутренний аудит в системе контроллинга бизнес-процессов как механизм управления рисками в промышленных холдингах / Н. А. Казакова, А.Л. Гендон, С.С. Чикурова, Е.А. Хлевная // Ресурсы. Информация. Снабжение. Конкуренция. – 2016. - №1, С. 214-217.
163. Хлевная Е.А. Институциональные особенности финансовых потоков в интегрированном бизнесе / Н. А. Казакова, Е. А. Хлевная // Экономические и гуманитарные науки . – 2015. - №11, С. 91-97.
164. Хлевная Е.А. Информационно-аналитическое обеспечение оперативного управления финансовыми потоками / Н.А. Казакова, Е.А. Хлевная, Л.К. Цветкова // Финансовая жизнь. – 2016. - №1, С. 34-42.
165. Хлевная Е.А. Контроллинг бизнес-процессов в промышленных холдингах // Менеджмент в России и за рубежом. – 2016. - №1, С. 91-98.
166. Хлевная Е.А. Моделирование финансовых потоков в холдингах / Н.А. Казакова, Е.А. Хлевная // Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. – 2016. - №3 (87), С. 45-56.
167. Хлевная Е.А. Оперативный анализ и контроллинг финансовых потоков в холдингах / Н.А. Казакова, Е.А. Хлевная // Управленческий учет. – 2015. - №10, С. 38-48.
168. Хлевная Е.А. Оперативный и стратегический контроллинг в холдингах / Н.А. Казакова, Е.А. Хлевная, Л.К. Цветкова // Вестник Финансового университета. – 2016. - № 1 (91), С. 47-57.

169. Хлевная Е.А. Особенности контроллинга в промышленных холдингах / Н. А. Казакова, Е.А. Хлевная, Л.К. Цветкова // Актуальные проблемы финансового менеджмента: сборник материалов Международной научно-практической конференции. – Бургас (Болгария): Институт гуманитарных наук, экономики и информационных технологий, - 2016. С. 126-135.
170. Хлевная Е.А. Оценка эффективности бизнес-процессов в холдинге на основе системы сбалансированных показателей / Н.А. Казакова, Е.А. Хлевная // Лизинг. – 2015. - №11-12, С. 26-31.
171. Хлевная Е.А. Система контроллинга бизнес-процессов в промышленных холдингах / Е.А. Хлевная, Л.К. Цветкова // American Journal of Science and Technologies – 2015. - № 2 (20), С. 93-99.
172. Хлевная Е.А. Стратегия эффективного управления финансовыми потоками в холдинговых структурах // Финансовый менеджмент. – 2016. - №1, С. 30-38.
173. Хлевная Е.А. Финансовые потоки в лизинговых организациях / Н.А. Казакова, Е.А. Хлевная, Л.К. Цветкова // Лизинг. – 2016. - №3, С. 18-23.
174. Хорев А.И. Экономическая стабильность деятельности предприятий на основе внедрения системы контроллинга / А.И. Хорев, Ю.В. Журавлев, Л.И. Балабанова // Теория и практика антикризисного менеджмента: сб. ст. Межд. науч.-практ. конф. Пенза, 2003. - С. 83–85.
175. Чувашлова М.В. Специфика стратегического контроллинга в промышленном авиастроении / М.В. Чувашлова // Казанская наука. - 2013.- №8. - С. 56-59.
176. Чурин А. Роль системы финансового управления в повышении конкурентоспособности компании / А. Чурин // Финансовая газета. - 2007. - № 23. - С. 14-21.
177. Юдина Л.Н. Управленческий учет и контроллинг / Л.Н. Юдина // Финансовый менеджмент. - 2005. - № 1. - С. 81–87.

178. Юсупова С.Я. Концепция контроллинга / С.Я. Юсупова // Экономический Вестник Ростовского государственного университета. 2008. - Т. 6. №4. Часть 2. - С. 237-239.

#### **Зарубежные нормативно – правовые акты**

179. Bundesgesetz über die Harmonisierung der direkten Steuern der Kantone und Gemeinden , Art.28 Abs.2 Die Bundesversammlung der Schweizerischen Eidgenossenschaft: Bundesgesetz über die Harmonisierung der direkten Steuern der Kantone und Gemeinden (StHG) vom 14. Dezember 1990 № 642.14

180. Companies Act 2006 (Chapter 46) by Parliament of the United Kingdom.

181. Körperschaftsteuergesetz,( KStG): § 8a Gesellschafter-Fremdfinanzierung (alte Fassung)in der bis zum 18.08.2007.

182. Trade Practices Act №51, 1974 Australia.

#### **Иностранные источники**

183. Agile Assembly with Robots. Manufacturing Engineering Март 2003 Vol. 130 No. 3 (source: <http://www.sme.org/>).

184. The Agile Manufacturing Project. Center for Automation and Intelligent Systems Research (CAISR) at Case Western Reserve University (source: <http://dora.eeap.cwru.edu>).

185. Albach H. / Schwarz R. (2002): Controlling-Systeme: Eine Einführung in Grundlagen, Komponenten und Methoden des Controllings, Wiesbaden 2002. – 468 s.

186. Allweyer T. (2005): Geschäftsprozessmanagement - Strategie, Entwurf, Implementierung, Controlling, Herdecke / Bochum 2005. – 429 s.

187. Becker J. / Kahn D. (2003): Der Prozess im Fokus, in: Becker, J. / Kugeler, M. / Rosemann, M. (Hrsg.): Prozessmanagement: Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung, Berlin / Heidelberg 2003. - p. 3-15.

188. Behrens J. (2001): Erfolgsfaktor Qualitätsmanagement, Nürnberg 2001. – 315 s.

189. Benson A. (2007): Qualitätssteigerung in komplexen Entwicklungsprojekten durch prozessbegleitende Kennzahlensysteme - Vorgehen zur Herleitung, Einführung und Anwendung, Göttingen 2007. – 169 s.

190. BDI Bundesministerium des Innern (2007): Handbuch für Organisationsuntersuchungen und Personalbedarfsermittlung, elektronisch veröffentlicht: URL: [http://www.orghandbuch.de/cln\\_101/nn\\_414290/Organisations-Handbuch / DE / ohb\\_\\_pdf, templateId=raw,property=publicationFile.pdf /ohb\\_pdf.pdf](http://www.orghandbuch.de/cln_101/nn_414290/Organisations-Handbuch / DE / ohb__pdf, templateId=raw,property=publicationFile.pdf /ohb_pdf.pdf), Stand: 30.06.2008.
191. Binner H.F. (2002): Prozessorientierte TQM-Umsetzung, 2. Aufl., München / Wien 2002. – 153 s.
192. Coakley J., Gallagher M. (2005), Politics in the Republic of Ireland. 2005. - p. 84.
193. Coenenberg A.G., Baum H.G. (1992), Unternehmenspolitik und Umweltschutz, Universität Augsburg (Germany). Schwerpunkt Wirtschaftsprüfung und Controlling. 1992. – 368 s.
194. Corsten H. (1997): Management von Geschäftsprozessen: theoretische Ansätze - praktische Beispiele, Stuttgart et al 1997. - p. 23.
195. Davenport, T. H. (1993): Process Innovation: reengineering work through information technology, Boston 1993. – 326 s.
196. Ebel B. (2001): Qualitätsmanagement: Konzepte des Qualitätsmanagements, Organisation und Führung, Ressourcenmanagement und Wertschöpfung, Herne / Berlin 2001. – p. 299.
197. Eschenbach Rolf/Siller Helmut (2011): Controlling professionell. 2. Auflage. Stuttgart. – 407 s.
198. Feldbrügge R. / Brecht-Hadraschek B. (2005): Prozessmanagement leicht gemacht, Heidelberg 2005. – p. 14.
199. Feldmayer J. / Seidenschwarz W. (2005): Marktorientiertes Prozessmanagement, München 2005. - p. 21.
200. Fürmann T. / Dammasch C. (2002): Prozessmanagement: Anleitung zurSteigerung der Wertschöpfung, 2. Aufl., München / Wien 2002. - p. 31.
201. Gadatsch A. (2005): Geschäftsprozess-Management, in: WISU, Das Wirtschaftsstudium, Heft 11, 2005. - p. 1373-1377.

202. Gladen W. (2003): Kennzahlen und Berichtssysteme, 2. Aufl., Wiesbaden 2003. – 172 s.
203. Gladen W. (2005): Performance Measurement – Controlling mit Kennzahlen, 3. Aufl., Wiesbaden 2005. – 185 s.
204. Gleich Ronald/Klein Andreas (2011): Der Controlling Berater – Finanzcontrolling – Strategische und operative Steuerung der Liquidität. 2. Auflage, Freiburg. – 500 s.
205. Hässig K. (2000): Prozessmanagement: erfolgreich durch effiziente Strukturen, Zürich 2000. – 304 s.
206. Hahn R. W. (1996). Regulatory reform: What do the government's numbers tell us? In R. W. Hahn (Ed.), Risks, Costs, and Lives Saved. New York: Oxford University Press. – p. 35 - 40.
207. Haist F. / Fromm H.-J. (1989): Qualität im Unternehmen: Prinzipien, Methoden, Techniken, München / Wien 1989. - p. 95.
208. Hammer, M.: The Process Audit, in: Harvard Business Review, 85. Jg. (2007), Nr. 4. - p. 111 – 123.
209. Hartel D. (2002): Auditierung und Erfolgsfaktoren industrieller Serviceleistungen, München 2002. – 369 s.
210. Hess T.: Entwurf betrieblicher Prozesse – Grundlagen, bestehende Methoden, neue Ansätze, Wiesbaden 1996. – p. 226.
211. Horvath P. (2003): Controlling, 9th edition, Vahlen, München. – 517 s.
212. Horvath P. (2006): Controlling, 10th Edition, Vahlen, München. – 517 s.
213. Jung B. (2006): Prozessmanagement in der Praxis, Köln 2006. – 166 s.
214. Kaplan R. / Norton D. (1992): The Balance Score Card - Measures that drive performance, in: Harvard Business Review, Jan-Feb 1992. - p. 71-79.
215. Kaplan, R. / Norton, D. (1997): Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart 1997. – 333 s.
216. Keller T. Unternehmensführung mit Holdingkonzepten.- Köln, Wirtschaftsverlag Bachem, 1993. – 343 s.

217. Klabunde S. (2003): Wissensmanagement in der integrierten Produkt- und Prozessgestaltung: Best-Practice-Modelle zum Management von Meta-Wissen, Diss. Universität des Saarlandes, Wiesbaden 2003. – 394 s.
218. Kleinertz J. (2001): Kennzahlenorientiertes Prozess- und Kundenmanagement: dargestellt am Beispiel der Konsumgüterindustrie, Lohmar / Köln 2001. - p. 42.
219. Kleinsorge P. (1994): Geschäftsprozesse, in: Masing (Hrsg.): Handbuch Qualitätsmanagement, 3. Aufl., München / Wien 1994. - p. 49-64.
220. Kohlbacher M.: The Effects of Business Process Orientation: A Literature Review, in: Business Process Management Journal, 16. Jg. (2010), Nr. 1. - p. 135 – 152.
221. Krystek Ulrich/Moldenhauer Ralf/Evertz Derik (2009): Controlling in aktuellen Krisenerscheinungen: Lösung oder Problem? In: Zeitschrift für Controlling & Management (ZfCM), No. 53. - p. 164-168.
222. Kupper H.-U. Controllig, 3. Aufl. Stuttgart, 2001. – 512 s.
223. Küpper, H.-U. (2005): Controlling - Konzeption, Aufgaben und Instrumente, Stuttgart 2005. – 650 s.
224. Mann A. (1998): Erfolgsfaktor Service - Strategisches Servicemanagement im nationalen und internationalen Marketing, Wiesbaden 1998. – 684 s.
225. McCormack K. P./Johnson W. C.: Business Process Orientation – Gaining the E-Business Competitive Advantage, Boca Raton et al. 2001. – 208 s.
226. Mitsuyuki Konishi Tamaya Sugano Flexible Manufacturing System for Agile Production. Mitsubishi Heavy Industries, Ltd. Technical Review Vol. 42 No. 2 2005. – p. 5.
227. Möller M. Der Holding Standort Schweiz. –Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 1998. – 241 s.
228. Mutscheller A. M. (1996): Vorgehensmodell zur Entwicklung von Kennzahlen und Indikatoren für das Qualitätsmanagement, Diss. Universität St. Gallen, Bamberg 1996. -316 s.

229. Ossadnik W., van Lengerich E., Barklage D. (2010), Controlling mittelständischer Unternehmen. Empirischer Status quo und Handlungsempfehlungen, Springer-Verlag Berlin Heidelberg. – 198 s.
230. Osterloh M. / Frost J. (1998): Prozessmanagement als Kernkompetenz: wie Sie Business Reengineering strategisch nutzen können, 2. Aufl., Wiesbaden 1998. – 290 s.
231. The Oxford Encyclopedic English Dictionary. Oxford. 1999. – 1824 s.
232. Picot A./Bohme M.: Zum Stand der prozessorientierten Unternehmensgestaltung in Deutschland, in: Prozessmanagement und Reengineering – Die Praxis im deutschsprachigen Raum, in: Nippa, M./Picot, A. (Hrsg.), Frankfurt am Main 1995. - p. 227 – 247.
233. Picot A./Dietl H./Franck E.: Organisation – Eine ökonomische Perspektive, Stuttgart 2008. – 494 s.
234. Picot A./Liebert T. Stand von Prozesscontrolling und -management in deutschen Großunternehmen Ergebnisse einer empirischen Untersuchung bei Industrieunternehmen // Controlling&Management/ Sonderheft 2. 2011. p. 89-97.
235. Pfeifer T. (2003): Prozessorientiertes Qualitätsmanagement - Gestalten, Umsetzen, Bewerten, Aachen 2003. - 217 s.
236. Pfeifer T. / Reißiger W. / Canales C. (2003): Wann lohnt Six Sigma? Rentabilität von Six Sigma und Qualitätsmanagementsystemen für KMU, in: QZ, Qualität und Zuverlässigkeit, 48. Jg., 2003, Nr. 11. - p. 1098-1100.
237. Porter M.E. (1999): Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten, Frankfurt 1999. - p. 69.
238. Preißler Peter R.: Controlling: Lehrbuch und Intensivkurs. 13. Auflage, München. 2007. – 293 s.
239. Prefi T. (2003): Qualitätsorientierte Unternehmensführung, Habil. Technische Hochschule Aachen, Aachen 2003. - p. 37.
240. Puhl H. / Rauch C. / Hiller M. (1998): Komplexitätsbewusste Geschäftsprozessoptimierung, in: ZWF, Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb, 93. Jg., 1998, Nr. 7-8. - p. 349-352.

241. Qualitätsmanagement und Statistik, 4. Aufl., Berlin et al 2006. - p.76.
242. Rambusch R. (2012), Interne Kundenzufriedenheit mit dem Controllerbereich, Gabler Verlag | Springer Fachmedien, Wiesbaden. 2012. – 431 s.
243. Rameshwar Dubey, Angappa Gunasekaran Agile manufacturing: framework and its empirical validation // Int J Adv Manuf Technol (2015). – p. 2147-2157.
244. Reiß M. (1993): Komplexitätsmanagement (I), in: WISU, Das Wirtschaftsstudium, 22. Jg., 1993, Nr. 1. - p. 54-60.
245. Reichmann T. (2006): Controlling mit Kennzahlen und Management-Tools, 7. Aufl., München 2006. – 949 s.
246. Reichmann T. / Lachnit, L. (1977): Kennzahlensysteme als Instrument zur Planung, Steuerung und Kontrolle von Unternehmungen, in: Maschinenbau, 9. Jg., 1977. - p. 45-53.
247. Reijers H.A.: Implementing BPM Systems: The Role of Process Orientation, in: Business Process Management Journal, 12. Jg. (2006), Nr. 4. - p. 389 – 409.
248. Riekhof H.-C. (1997): Beschleunigung von Geschäftsprozessen: Wettbewerbsvorteile durch Lernfähigkeit, Stuttgart 1997. - p. 43-61.
249. Rinza P. (1998): Projektmanagement - Planung, Überwachung und Steuerung von technischen und nichttechnischen Vorhaben, 4. Aufl., Berlin 1998. – 182 s.
250. Roman C., Roman A-G., Meier E., Mocanu M. Research on the evolution of controlling tasks and their delimitation from audit tasks // Theoretical and Applied Economics Volume XXI №12(601). 2014. - p. 13-26.
251. Schachtner K. (1999): Kommunikations- und Informationsstrukturen für die Planung marktgerechter Produktinnovationen, in: Die Fachzeitschrift für Information Management & Consulting, 14. Jg., 1999, Nr. 3. - p. 81-89.
252. Scheermesser S. (2003): Messen und Bewerten von Geschäftsprozessen als operative Aufgabe des Qualitätsmanagements: Forschungsbericht, FQS-DGQ-Band 86-02, Berlin 2003. – 164 s.



253. Schmelzer H.J. (2004a): Grundlagen des Geschäftsprozessmanagements, in: Ellringmann, H. / Schmelzer, Hermann J. (Hrsg.): Geschäftsprozessmanagement inside, München / Wien 2004. – p. 50.
254. Schmelzer, H.J. (2004b): Methoden und Rollen des Geschäftsprozessmanagements, in: Ellringmann, H. / Schmelzer, Hermann J. (Hrsg.): Geschäftsprozessmanagement inside, München / Wien 2004. – p. 88.
255. Schmelzer Hermann J. / Sesselmann, W. (2008): Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, 2. Aufl., München / Wien 2008. - 408 s.
256. Schultz V. (2010), Basiswissen Controlling. Instrumente für die Praxis, Deutscher Taschenbuch Verlag, München. – 251 s.
257. Seghezzi H. D. / Fahrni F. / Herrmann F. (2007): Integriertes Qualitätsmanagement: Der St. Galler Ansatz, 3. Aufl., München / Wien 2007. – 390 s.
258. Selzer G. (2003): Geschäftsprozesse, Aachen 2003. - p.62.
259. Selzer G. (2006): Supply-Chain-Management - Die konsequente Ausrichtung der Geschäftsprozesse auf die Kunden, Aachen 2006. - p.14.
260. Siegwart H. (2002): Kennzahlen für die Unternehmensführung, 6. Aufl., Bern 2002. – 251 s.
261. Skrinjar R./Vulksic, V. B./Stemberger M. I.: The Impact of Business Process Orientation on Financial and Non-Financial Performance, in: Business Process Management Journal, 14. Jg. (2008), Nr. 5. - p. 738 – 754.
262. Slavko Simić Controlling and it's application in small and middle enterprises in Bosnia and Herzegovina // Megatrend Review Vol. 7 (1). 2010. - p. 309-330.
263. Staehle W. H. (1969): Kennzahlen und Kennzahlensysteme als Mittel der Organisation und Führung von Unternehmen, Wiesbaden 1969. – 155 s.
264. Stausberg, M. (2005): Prozesskennzahlen für Einkauf und Beschaffung, Kissing 2005. - p.11.
265. Stausberg M. / Gertz S. / Buchenau G. (2005): QM-Methoden in der Praxis: Prozessmanagement, Kissing 2005. - p.41.

266. Steffens Thorsten (2009): Aus der Krise steuern: Differenziertes Finanz- und Liquiditätscontrolling für mittelständische Automobilzulieferer. Marburg. – 160 s.
267. Stough S., Eom S., Buckenmyer J. (2000) Virtual teaming: a strategy for moving your organization into the new millennium. *Ind Manag Data Syst* 100(8). - p. 370–378.
268. Vázquez-Bustelo D, Avella L, Fernández E (2007) Agility drivers, enablers and outcomes: empirical test of an integrated agile manufacturing model. *Int J Oper Prod Manag* 27(12). - p.1303–1332.
269. Viola Moness Gestaltung von Qualitätskennzahlensystemen für Geschäftsprozesse - Eine theoretische und empirische Untersuchung -: Technischen Universität München zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors der Wirtschaftswissenschaften (Dr. rer. pol.), 2010. – 326 s.
270. Vinodh S., Devadasan SR. (2011) Twenty criteria based agility assessment using fuzzy logic approach. *Int J AdvManuf Technol* 54(9–12). - p. 1219–1231.
271. Wagner Karl W. / Käfer Roman (2008): PQM Prozessorientiertes Qualitätsmanagement: Leitfaden zur Umsetzung der neuen ISO 9001, 4. Aufl., München 2008. – 334 s.
272. Weber C.E. Wirtschaft und Gesellschaft in den Vereinigten Staaten von Amerika.-Berlin, Duncker&Humbolt, 1961. – p. 261.
273. Weber J. Einfuhrang in das Controlling. 3. Auft, Stuttgart, 1999. – 410 s.
274. Weber Jürgen/Schäffer, Utz: Einführung in das Controlling. 13. Auflage, Stuttgart 2011. – 548 s.
275. Weber J., Schäffer U. (1999), “Sicherstellung der Rationalität von Führung als Aufgabe des Controlling?”, *Betriebswirtschaft* 59(6). p. 731–747.
276. Wildemann H. / Keller S. / Schnerring M. / Strich D. (1996): Qualitätscontrolling von Leistungsprozessen, in: Wildemann, H. (Hrsg.): *Controlling im TQM*, Berlin et al 1996. - p.104.
277. Wildemann H. (1997a): *Geschäftsprozeßorganisation*, München 1997. - p. 18.

278. Wildemann, H. (2000): Qualitätssicherung von Geschäftsprozessen, in: QZ, Qualität und Zuverlässigkeit (Hrsg.): Q-Jahrbuch 2000/01 – Qualitätsmanagement in Industrie und Dienstleistung, München et al 2000. - p. 51.
279. Wildemann H. (2002): Integriertes Qualitäts-Controlling logistischer Leistungen, in: Wiehdahl, H.-P. (Hrsg.): Erfolgsfaktor Logistikqualität: Vorgehen, Methoden und Werkzeuge zur Verbesserung der Logistikleistung, 2. Aufl., Berlin / Heidelberg 2002. - p.62.
280. Wildemann H. (2005b): Prozessklinik: Bereichsübergreifende Optimierung von Prozessabläufen in Unternehmen, Abschlussbericht zum Forschungsvorhaben, München 2005. - p. 40.
281. Wildemann H. (2005c): Prozessklinik: Bereichsübergreifende Optimierung von Prozessabläufen in Unternehmen, Abschlussbericht AIF-Vorhaben Nr. 13790, München 2005. - p.46.
282. Wildemann H. (2008b): Der Bayerische Qualitätspreis 1993-2008, München 2008. - p. 63.
283. Wildemann H. (2009a): Der Bayerische Qualitätspreis 2010 für Produktionsunternehmen der Industrie, München 2009. - p. 29.
284. Wildemann H. (2010c): Produktivitätsverbesserung: Leitfaden zur kurzfristigen und permanenten Produktivitätssteigerung in kleinen und mittleren Unternehmen, 11. Aufl., München 2010. – 620 s.
285. Wildemann, H. (2010f): Total Quality Management: Vorgehen und Fallstudien zur Steigerung der Unternehmensqualität, München 2010. - p. 2.
286. Wöhe G. (2005): Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Vahlen, München. – 1018 s.
287. Zäpfel G. / Piekarz B. (2000): Prozesswirtschaftlichkeit: Controlling logistischer Prozesse durch prozessorientierte Leistungsrechnung, TCW-report, München 2000. – 124 s.

288. <http://dictionary-economics.ru> экономический портал. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://dictionary-economics.ru/word/%D0%A5%D0%BE%D0%BB%D0%B4%D0%B8%D0%BD%D0%B3> (дата обращения 07.05.2016)
289. OECD Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations / Организация экономического сотрудничества и развития. [Электронный ресурс] Режим доступа: [http://www.ilsole24ore.com/pdf2010/SoleOnLine5/\\_Oggetti\\_Correlati/Documenti/Norme%20e%20Tributi/2011/02/istruzioni-uso-societa-perdite-fiscali/ocse-linee-guida-2010-prezzi-trasferimento.pdf](http://www.ilsole24ore.com/pdf2010/SoleOnLine5/_Oggetti_Correlati/Documenti/Norme%20e%20Tributi/2011/02/istruzioni-uso-societa-perdite-fiscali/ocse-linee-guida-2010-prezzi-trasferimento.pdf) (дата обращения: 01.05.2016)
290. СПАРК (Система профессионального анализа рынков и компаний) / ЗАО «Информационное агентство Интерфакс». [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://spark-interfax.ru/> (дата обращения 07.04.2016)
291. База данных «RUSLANA» информационного агентства Bureau van Dijk / «Bureau van Dijk» Ltd. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.bvdinfo.com/ru-ru/home> (дата обращения: 01.04.2016)

## ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

### Основные направления исследований контроллинга

Автор	Определение
<i>Акцент на контроллинге как системе управления</i>	
Кудинов А., Телерман Э. [140]	Совокупность инструментов управления, обеспечивающих исполнение в системе управления функций обратной связи, то есть определяющих конструкцию планирования и контроля.
Мальшпева Л.А. [76]	Системный подход к управлению преобразованиями в реализации многоуровневой технологии адаптации. Основанная на технологиях системного анализа метасистема управления, которая действует в рамках единого информационного пространства и предлагает методики управления и принятия решений.
Павленко М.Н. [101]	Межфункциональная система (подсистема) предприятия, являющаяся составной частью общей системы управления, основополагающими понятиями которой являются закономерности, принципы, функции, цели, задачи и методы.
Петренко С.И. [56]	Контроллинг - новая концепция управления, которая обеспечивает поддержание экономики предприятия путем формирования информации о затратах и ресурсах с целью выработки альтернативных вариантов управленческих решений по оптимизации прибыли.
Фалько С.Г. [70]	Ориентированная на долгосрочное и эффективное развитие система информационно-аналитической, методической и инструментальной поддержки руководителей предприятия по достижению поставленных целей, обеспечивающая реализацию цикла управления по всем функциональным сферам и процессам посредством измерения ресурсов и результатов деятельности.
<i>Акцент на элементах системы контроллинга</i>	
Ананькина Е.А., Данилочкин С.В., Данилочкина Н.Г. [15]	Контроллинг – сложная конструкция, объединяющая в себе столь различные элементы, как установление целей, планирование, учет, контроль, анализ, управление информационными потоками и выработку рекомендаций для принятия управленческих решений.
Лазарева Е.Г. [143]	Система управления, включающая элементы: планирование, организацию, управление, персонал, информационное обеспечение и контроль.
Осорина Е. [148]	Система управления хозяйственной деятельностью предприятия, охватывающая подготовку стратегии действий, определение показателей деятельности и их плановых значений, исполнение и контроль исполнения плана, анализ результатов, подготовку и принятие управленческих решений.
Фрайберг Ф. [159]	Концепция управления предприятием, которая опирается на комплексное информационное и организационное соединение процессов планирования и контроля.
Юдина Л.Н. [177]	Концепция управления организацией, опирающаяся на комплексное соединение процессов планирования, учета, контроля и экономического анализа, координацию мер по достижению целей организации, формирование информационной системы, соответствующей поставленным целям.
<i>Акцент на достижение цели и ориентация на результат</i>	
Дайле А. [29]	Процесс, понимаемый как овладение экономической ситуацией на предприятии... для поддержки усовершенствований. Управление через согласование целей; это есть коллективное решение, это практика стыковки различных связей и интересов.

Автор	Определение
Ивашкевич В.Б. [35]	Система управления процессом достижения конечных целей и результатов деятельности фирмы, то есть в экономическом отношении, с некоторой долей условности, как система управления прибылью предприятия. Один из механизмов, инструментов и одновременно одна из составляющих... искусства экономического управления.
Лаута Ю.С., Герасимов Б.И. [49]	Управление достижением цели (целей) путем мониторинга и последующего регулирования параметров объектов (процессов), квалифицируемых как «узкие места».
Одегов Ю.Г., Никонова Т.В. [54]	Система установления целей предприятия, текущий сбор и обработка информации для эффективного корпоративного управления.
Райхман Т. [150]	Система, ориентированная на результат, с учетом обеспечения ликвидности, в сферу задач которой входит сбор и обработка информации в процессе разработки, координации и контроля за выполнением планов на предприятии.
<i>Акцент на функциональных признаках контроллинга</i>	
Андропова А.К., Печатнова Е.Д. [16]	Межфункциональный инструмент управления, выполняющий финансово-экономическую комментирующую функцию для принятия управленческих решений через совокупность соответствующих методов ... путем целенаправленного сбора и обработки необходимой для этой информации.
Антонов И.В. [114]	1. Уникальная функция управления... направленная на координацию управления различными экономическими объектами с помощью обратных связей. 2. Инструмент для координации других функций управления (планирование, учет, контроль и анализ).
Пич Г., Шерм Э. [149]	Функция управления, заключающаяся в рефлексии решений, которые касаются других управленческих функций, и рефлексия выходящего за пределы той или иной функции и внутрифункционального согласования этих решений. Контроллинг представляет собой надстройку к системе управления предприятием, инструмент координации. Основная его функция – осознание и осмысление решений.
Райзберг Б.А. [62]	Система непрерывной оценки разных сторон деятельности компании, ее подразделений, руководителей, сотрудников, охватывающая учет, анализ, контроль как интегральную функцию.
<i>Акцент на оперативном и стратегическом</i>	
Воронин В.П., Самойлов В.М., Смачкова Л.В. [25]	Система тактического и стратегического управления предприятием, основанного на информационно-аналитическом отслеживании результатов производственно-коммерческой деятельности и оперативной корректировке плановых показателей (управленческих решений).
Гусева И.Б., Плеханова А.Ф. [28]	Система поддержки менеджмента, ориентированная на достижение оперативных и стратегических задач, обеспечивающая обратную связь в контуре управления.
Карминский А.М., Оленев Н.И., Примак А.Г., Фалько С.Г. [41]	Обеспечение успешного функционирования организационной системы в долгосрочной перспективе... на основе системной интеграции различных аспектов управления бизнес-процессами в организационной системе.

Автор	Определение
<i><b>Ориентация на будущее</b></i>	
НК «Объединение контроллеров» [124]	1. Философия и образ мышления руководителей, ориентированные на эффективное использование ресурсов и развитие предприятия в долгосрочной перспективе. 2. Ориентированная на достижение целей интегрированная система информационно-аналитической и методической поддержки руководителей по всем функциональным сферам деятельности предприятия.
Манн Р., Майер Э. [51]	Система управления... будущим для обеспечения длительного функционирования предприятия и его структурных единиц... для достижения максимально возможного общего результата деятельности.
Попова Л.В., Испакова Р.Е., Головина Т.А. [58]	Система управления бизнесом, нацеленная на будущее, то есть на долгосрочное эффективное функционирование компании, интегрирующую планирование, учет, контроль и анализ, и координирующую деятельность различных подразделений и служб для достижения оперативных и стратегических целей.
Юсупова С.Я. [178]	Управление будущим состоянием предприятия, что можно представить как согласование динамики развития системы в целом и ее элементов, ориентированное на желаемое состояние предприятия в расчете на перспективу.
<i><b>Акцент на необходимости мониторинга</b></i>	
Слуцкий М.Л. [65]	Система, включающая в себя блок подготовки аналитической информации и блок мониторинга.
Хорев А.И. [174]	Система антикризисного управления, ориентированная на поддержку процессов принятия решения... в условиях нестабильной, постоянно меняющейся экономической среды.
<i><b>Акцент на финансовой составляющей</b></i>	
Королев А.Ю. [139]	Система подготовки стратегических решений, обеспечивающих сохранение на перспективу, нормальное функционирование и развитие финансово-бюджетной системы... как необходимость использования последнего в условиях чрезвычайных ситуаций.
Хан Д. [71]	Информационное обеспечение ориентированного на результат управления предприятием для его сохранения и успешного дальнейшего развития за счет оптимизации финансового результата в рамках социальных целей.
Чурин А. [176]	Система, постоянно отслеживающая состояние системы финансового управления, позволяющая определять степень управляемости всей компании и обеспечивающая информационную прозрачность системы по отношению к принимаемым управленческим решениям.

## Критерии эффективности процессов управления финансами

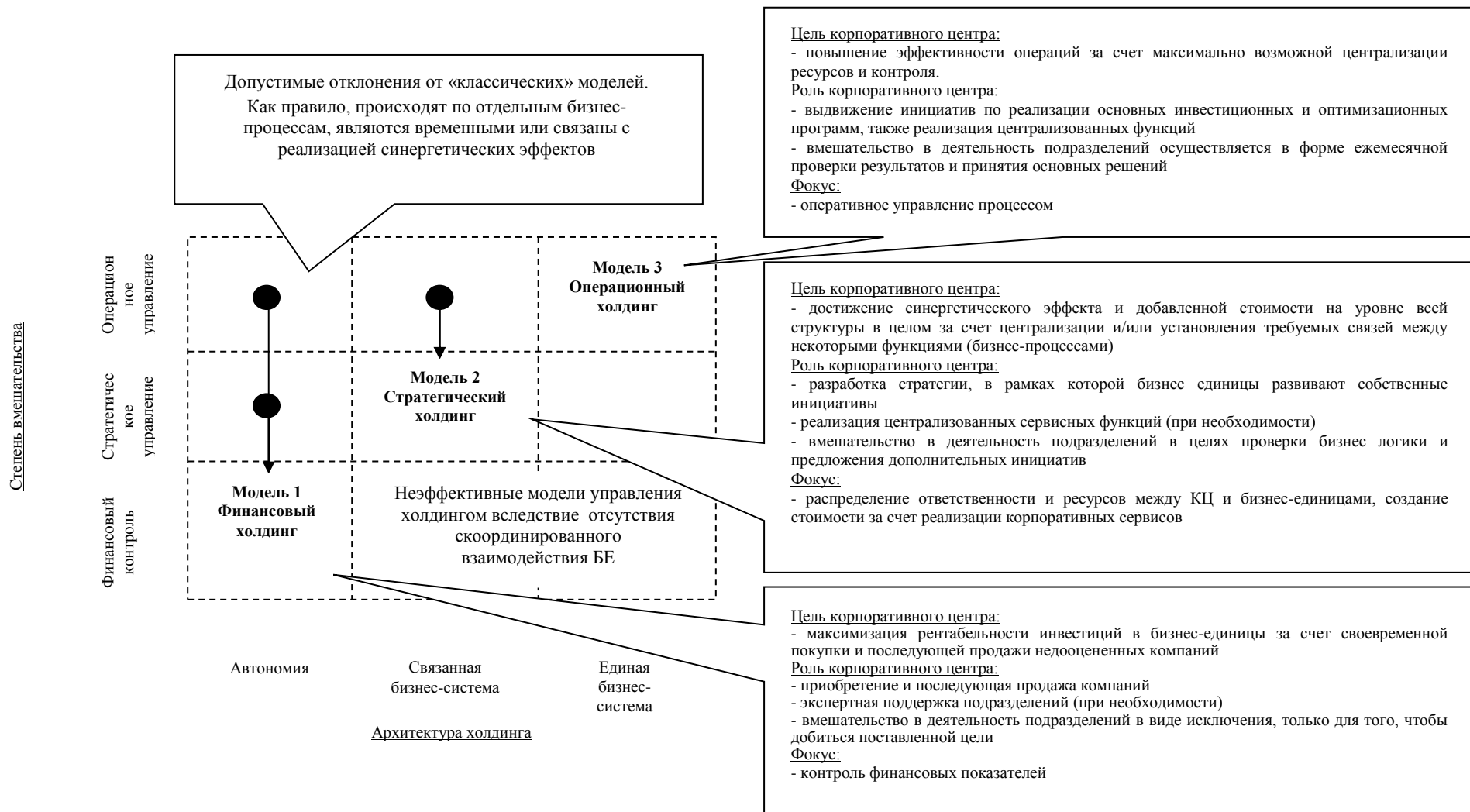
Управление финансами	<i>Регламентация процесса</i>	<i>Результаты процесса</i>	<i>Взаимодействие со смежными процессами</i>	<i>Архитектура процесса</i>
<u>Долгосрочная ликвидность и стоимость капитала</u>				
<b>Планирование и привлечение долгосрочного финансирования</b>	Деятельность является одним из подпроцессов процесса управления долгосрочной ликвидностью и должна быть регламентирована в его рамках, в том числе должен быть определен единый выделенный владелец процесса (финансовый директор), полностью обеспечивающий планирование и управление долгосрочной ликвидностью, определены формы и регулярность отчетов, порядок их рассмотрения, порядок мониторинга и контроля и пр.	Результатом процесса является долгосрочный план финансирования, включающий в себя планируемые потребности, источники и объемы их финансирования	Планирование и привлечение долгосрочного финансирования является составной частью процесса управления долгосрочной ликвидностью и базируется на основе всех функциональных стратегических планов и объемах потребности в финансировании в долгосрочной перспективе	Все подразделения компании должны быть вовлечены в процесс в рамках определения долгосрочных потребностей в финансировании, акционерами должны определяться основные приоритеты финансовой политики компании и утверждаться долгосрочные планы привлечения финансирования в рамках утверждения долгосрочного финансового плана компании
<b>Размещение свободных средств</b>	Деятельность является одним из подпроцессов процесса управления долгосрочной ликвидностью и должна быть регламентирована в его рамках, в том числе должен быть определен единый выделенный владелец процесса (финансовый директор), полностью обеспечивающий планирование и управление долгосрочной ликвидностью, определены формы и регулярность отчетов, порядок их рассмотрения, порядок мониторинга и контроля и пр.	Результатом процесса является долгосрочный план прогнозируемых объемов свободных средств и их размещения, обеспечивающего их наибольшую прибыльность	Планирование и привлечение долгосрочного финансирования является составной частью процесса управления долгосрочной ликвидностью и базируется на долгосрочных планах финансовых потребностей и финансовых потоков	Вовлечение акционеров в процесс должно заключаться в определении основных приоритетов финансовой политики компании и утверждении долгосрочного плана размещения свободных средств в рамках утверждения долгосрочного финансового плана компании







<b>Управление финансами</b>	<i>Регламентация процесса</i>	<i>Результаты процесса</i>	<i>Взаимодействие со смежными процессами</i>	<i>Архитектура процесса</i>
<b>Управление структурой и стоимостью капитала</b>	Деятельность является одним из подпроцессов процесса управления долгосрочной ликвидностью и должна быть регламентирована в его рамках, в том числе должен быть определен единый выделенный владелец процесса (финансовый директор), полностью обеспечивающий планирование и управление долгосрочной ликвидностью, определены формы и регулярность отчетов, порядок их рассмотрения, порядок мониторинга и контроля и пр.	Результатом процесса является минимизация стоимости капитала для компании в долгосрочном периоде	Управление структурой и стоимостью капитала является составной частью процесса управления ликвидностью и определяет ограничения и приоритеты для планирования и привлечения долгосрочного финансирования и размещения свободных денежных средств	Вовлечение акционеров в процесс должно заключаться в определении основных приоритетов финансовой политики компании и утверждении долгосрочной структуры капитала и его стоимости в рамках долгосрочного финансового плана компании
<u>Текущая ликвидность и казначейские операции</u>				
<b>Распределение денежных средств</b>	Деятельность является одним из подпроцессов процесса управления текущей ликвидностью и должна быть регламентирована в его рамках, в том числе должен быть определен единый выделенный владелец процесса (финансовый директор), полностью обеспечивающий планирование и управление текущей ликвидностью, определены формы и регулярность отчетов, порядок их рассмотрения, порядок мониторинга и контроля и пр.	Процесс распределения денежных средств должно эффективно покрывать все запланированные текущие функциональные потребности компании	Процесс распределения денежных средств должен планироваться в рамках бюджета движения денежных средств на основе годовых функциональных планов и потребностей в финансировании	Ответственность за распределение средств должна быть распределена между руководителями компании, акционерами должны утверждаться и контролироваться лимиты этих потоков в годовом горизонте
<b>Планирование и привлечение краткосрочных займов</b>	Деятельность является одним из подпроцессов процесса управления текущей ликвидностью и должна быть регламентирована в его рамках, в том числе должен быть определен единый выделенный владелец процесса (финансовый директор), полностью обеспечивающий	Процесс привлечения краткосрочных займов должен эффективно покрывать все запланированные текущие потребности компании в заемном капитале	Процесс привлечения краткосрочных займов должен планироваться в рамках бюджета движения денежных средств на основе годовых функциональных планов и потребностей в	Акционерами должны утверждаться и контролироваться лимиты кредитования и стоимость кредитования в годовом горизонте

<b>Управление финансами</b>	<i>Регламентация процесса</i>	<i>Результаты процесса</i>	<i>Взаимодействие со смежными процессами</i>	<i>Архитектура процесса</i>
	планирование и управление текущей ликвидностью, определены формы и регулярность отчетов, порядок их рассмотрения, порядок мониторинга и контроля и пр.		финансировании	
<b>Проведение платежей</b>	Деятельность является одним из подпроцессов процесса реализации казначейских операций и должна быть регламентирована в его рамках, в том числе должен быть определен единый выделенный владелец процесса (финансовый директор), полностью определено распределение ответственности за проверку, авторизацию и проведение платежей, задан порядок мониторинга и контроля за процессом и пр.	Результатом деятельности является осуществление проверенных и авторизованных платежей в срок и в полном объеме	Деятельность основана на результатах процесса проверки и авторизации платежей	Все шаги процесса должны осуществляться в одном казначейском структурном подразделении
<b>Проверка и авторизация платежей</b>	Деятельность является одним из подпроцессов процесса реализации казначейских операций и должна быть регламентирована в его рамках, в том числе должен быть определен единый выделенный владелец процесса (финансовый директор), полностью определено распределение ответственности за проверку, авторизацию и проведение платежей, задан порядок мониторинга и контроля за процессом и пр.	Результатом процесса является эффективность и прозрачность системы использования финансовых ресурсов компании за счет четкого распределения ответственности за принятия решений по ним	Проверка и авторизация платежей осуществляется в рамках утвержденных в процессе распределения денежных потоков лимитов, результаты процесса являются входом для процесса проведения платежей	Акционерами должны утверждаться лимиты на годовой период в рамках утверждения бюджетов, наиболее крупные платежи и платежи, выходящие за рамки утвержденных лимитов и осуществляться контроль и анализ исполнения утвержденных бюджетов, ответственность за принятие решений в рамках лимитов должна быть распределена между исполнительным руководством

Модели холдинга



Функции корпоративного центра и их характеристика

Функция	Описание	Наличие функции по типам холдинга <i>Опер. Стратег. Фин.</i>	Комментарии
Контроль и развитие	<p>Функции, наличие которых обязательно в структуре КЦ для управления холдингом:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- постановка планов и задач БЕ, контроль их выполнения</li> <li>- развитие холдинга в целом</li> </ul>		<p>Глубина контроля может варьироваться от операционного управления до финансового контроля в соответствии с типом холдинга</p>
Сервис, предназначенный для КЦ	<p>Сервис оказывается подразделением КЦ. Сервис необходим для функционирования самого КЦ.</p>		<p>Объем реализации данного типа функций зависит от размера управляющей компании, т.е. потенциально больше для операционных холдингов.</p>
Сервис с непрерывным эффектом	<p>Сервисы с непрерывным эффектом (закупки, логистика, продажа и др.) характеризуются созданием постоянного и значительного эффекта за счет эффектов масштаба и синергии в результате повседневной деятельности подразделения</p>		<p>Централизация функции позволяет извлечь синергию из связанных единых бизнес систем. В случае стратегических холдингов вопрос централизации обусловлен размером эффекта по сравнению с оперативностью выполнения функции</p>
Сервис разовым эффектом	<p>Сервисы с разовым эффектом (юристы, проектные работы и др.) характеризуются эффектом в результате выполнения разовой задачи/проекта</p>		<p>Данный тип функции характерен для операционных холдингов, однако может быть реализован в стратегическом холдинге по принципу покупки услуги БЕ у КЦ, при условии что БЕ считает это эффективным</p>

Степень участия корпоративного центра



## Четыре организационные модели управления холдингом

	<b>Финансовый</b>	<b>Стратегический</b>	<b>Стратегический расширенный</b>	<b>Операционный управляющий (условный холдинг)</b>
<b>Источник создания стоимости</b>	БЕ + грамотные стратегические решения по управлению портфелем	БЕ + управление портфелем с учетом синергии	БЕ + управление портфелем с учетом синергии + корпоративные знания и опыт	Корпоративный опыт и жесткий контроль
<b>Роль центра</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Анализ и выявление бизнесов для приобретения/выведения/распределения инвестиций</li> <li>▪ Согласование и контроль исполнения ключевых финансовых параметров годового планирования</li> <li>▪ Согласование и контроль достижения стратегических целей</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Разработка корпоративной стратегии и принятие ключевых стратегических решений, утверждение и контроль реализации стратегии филиалов</li> <li>▪ Управление портфелем бизнесов как финансовыми активами и с учетом синергии</li> <li>▪ Согласование и контроль исполнения ключевых финансовых параметров годового планирования, анализ реализации синергетических эффектов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Разработка корпоративной стратегии и стратегий филиалов</li> <li>▪ Принятие ключевых стратегических решений</li> <li>▪ Согласование и контроль исполнения ключевых финансовых и производственно-хозяйственных параметров годового планирования</li> <li>▪ Накопление лучшей практики и оказание сервисной поддержки БЕ</li> <li>▪ Разработка стандартов и внутренних политик</li> <li>▪ Поиск зон неэффективности и реализации проектов по оптимизации БП</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Разработка корпоративной стратегии и стратегий филиалов</li> <li>▪ Принятие ключевых операционных решений</li> <li>▪ Согласование и контроль исполнения годовых и операционных планов и бюджетов</li> <li>▪ Накопление лучшей практики и оказание полной сервисной и методологической поддержки БЕ</li> <li>▪ Разработка стандартов и внутренних политик</li> <li>▪ Поиск зон неэффективности и реализации проектов по оптимизации БП</li> </ul>

## Организационные модели управления холдингом и степень самостоятельности бизнес-единиц

## Организационные модели управления холдингом

	Финансовый	Стратегический	Стратегический расширенный	Операционный управляющий (условный холдинг)
	↓	↓	↓	↓
<b>Ответственность</b>	Экономическая добавленная стоимость	Прибыль от инвестированного капитала	Операционная прибыль (за год, без разбивки на проекты)	Сроки и бюджет проекта
<b>Требуемые компетенции</b>	Полный перечень компетенций по управлению проектами, инвестициями и стоимостью капитала	Полный перечень компетенций за исключением компетенций по привлечению и управлению стоимостью денежных средств	Эффективная реализация проектов в рамках утвержденных бюджетов и навыки в управлении накладными расходами	Эффективная реализация проектов в рамках утвержденных бюджетов и сроков

## Степень самостоятельности бизнес-единиц

	Самостоятельный	Полу-самостоятельный	Ограниченно самостоятельный	Не самостоятельный
	↓	↓	↓	↓
<b>Полномочия</b>	Полномочия ограничены только рамками основной деятельности, определенной в отношении филиала	Полный набор полномочий в рамках управления выделенным бюджетом на основную и инвестиционную деятельность	Полномочия по управлению операционным бюджетом и бюджетом накладных расходов, выбор поставщиков и подрядчиков, управление персоналом	Управление утвержденным операционным бюджетом проекта при полной сервисной поддержке со стороны КЦ
<b>Ресурсы</b>	Не ограничены	Бюджетные лимиты на основную и инвестиционную деятельность, ОС и ОК, ЧР	Бюджетные лимиты на операционную деятельность, ОК, ЧР	Все ресурсы предоставляются КЦ

## Критерии определения степени самостоятельности бизнес-единицы

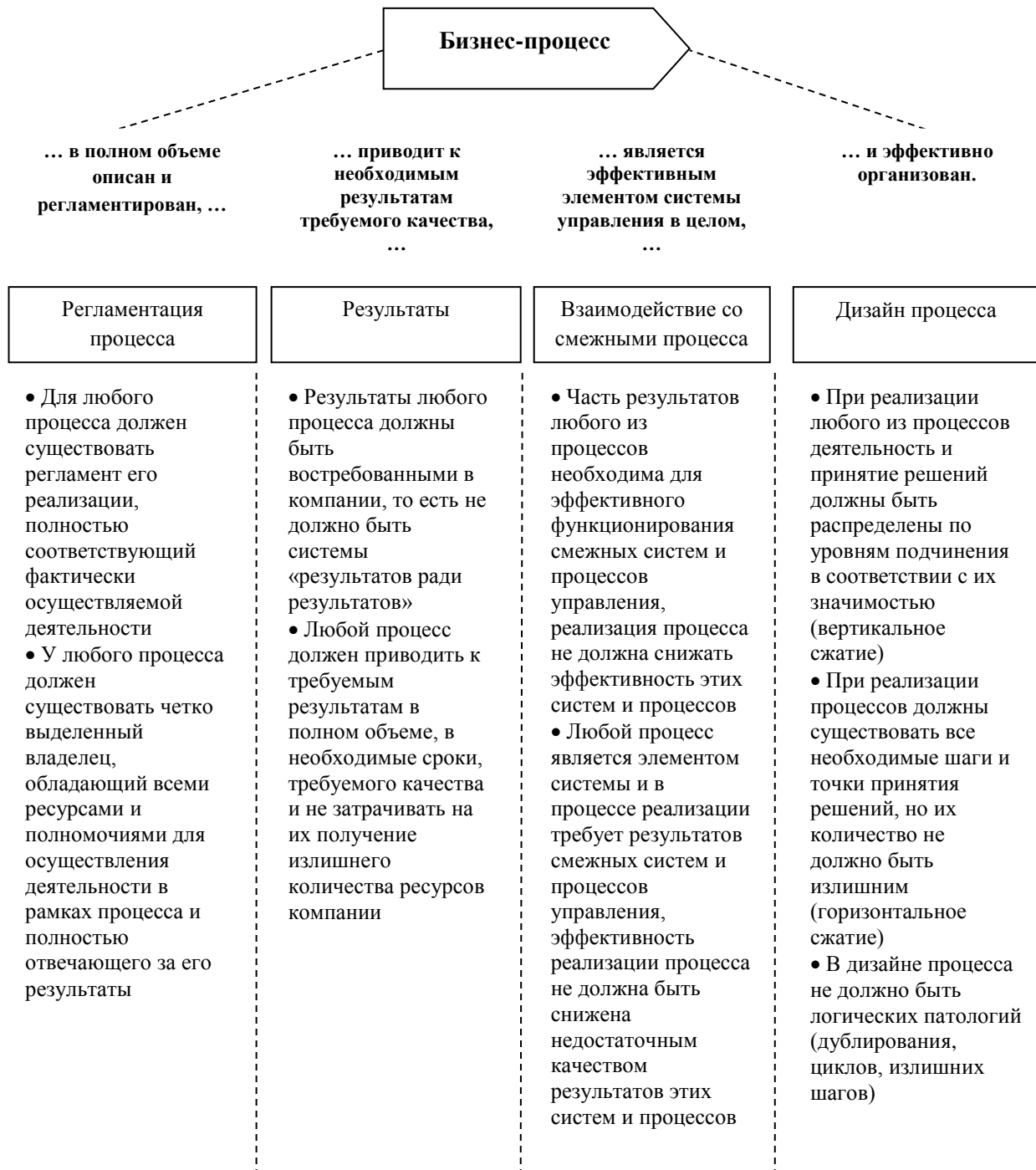
	Самостоятельный	Полу-самостоятельный	Ограниченно самостоятельный	Нерыночный
<b>Отдельный центр финансового учета (ЦФУ)</b>	Имеет в системе управленческого учета отдельный баланс, формирует отчет о прибылях и убытках, имеет отдельный план счетов в части операционных доходов и расходов. Филиал несет ответственность за определенный перечень финансовых показателей.			
<b>Финансовая самостоятельность</b>	Самостоятельное ведение финансовой отчетности	Имеет право самостоятельно планировать свою финансово-хозяйственную деятельность (объемы продаж и затраты) в рамках отведенных бюджетов. Ограничен при принятии самостоятельных решений.		Управление финансовыми потоками, бизнес-процессами и принятие финансовых решений осуществляет КЦ
<b>Определение границ рынка со стороны КЦ</b>	Согласовывается с руководством БЕ для целеполагания	Ограничивается/определяется с учетом общей корпоративной стратегии		Рынок отсутствует
<b>Самостоятельность в выборе стратегии</b>	Стратегия утверждается КЦ, после чего самостоятельно реализуется БЕ	Имеет самостоятельную стратегию, определяет целевых клиентов и поставщиков, но имеет некоторые (незначительные) обязательства по взаимодействию с другими БЕ холдинга	Имеет некоторые права определять целевых клиентов и поставщиков, но обязана в значительной степени взаимодействовать с другими БЕ холдинга	Поставщиков и потребителей определяет КЦ, устанавливая внутренние трансфертные цены
<b>Тип руководителя</b>	Амбициозный менеджер, ориентированный на создание стоимости		Менеджер, максимально лояльный компании, с навыками самостоятельного ведения бизнеса	Исполнительный менеджер, ориентированный на операционную эффективность



Критерии определения оптимальной модели холдинга



## Критерии эффективности бизнес-процессов



## Распределение ответственности и роли КЦ по типам холдинга



## Критерии эффективности основных процессов

<b>Основные процессы</b>	<i>Регламентация процесса</i>	<i>Результаты процесса</i>	<i>Взаимодействие со смежными процессами</i>	<i>Архитектура процесса</i>
<b>Продажа</b>	В рамках регламентации должен быть определен ответственный за результаты процесса, определен порядок мониторинга рынка, подготовки документации и полномочия принимать решения по тендерам	Результатом процесса является рентабельные продажи	В рамках проработки условий продажи привлекаются производственные и экономические службы для оценки	Акционерами должен утверждаться план продаж и показатели их эффективности и не они должны участвовать в операционном управлении процессом
<b>Проектирование</b>	В рамках регламентации должен быть определен ответственный за реализацию процесса	Результатами процесса являются разработанная и согласованная рабочая и проектная документация	Процесс проектирования основан на условиях, выставленных заказчиком и является базой для планирования и реализации производства и СМР	Ответственность за реализацию процесса должна быть сосредоточена в рамках единого владельца, акционеры не должны участвовать в операционном управлении процессом
<b>Управление проектами</b>	В рамках регламентации процесса должна определяться полная ответственность руководителя проектов за реализацию проекта и соответствующие полномочия в рамках реализации проекта, система планирования проектов, мониторинга и контроля реализации проектов, оценки эффективности реализации проекта	Основным результатом проектного управления является четкое распределение ответственности за реализацию проекта начиная от планирования деятельности, заканчивая сдачей объекта, прозрачность и контролируемость деятельности	По итогам утвержденных плана и бюджета проекта должны определяться соответствующие бюджетные планы, производственные планы на период (в том числе план закупок), планы и лимиты финансирования	Акционерами должен утверждаться план и бюджет проекта и осуществляться контроль статуса реализации проекта в рамках регулярной отчетности по проекту, вся ответственность за реализацию проекта и полномочия по принятию решений в

				рамках плана и бюджета проекта должна быть сконцентрирована у руководителя проекта
<b>Обеспечение сырьем и материалами</b>	В рамках регламентации должен быть определен единый ответственный за эффективность закупочной деятельности, порядок планирования закупок, контроля закупочной деятельности и анализа эффективности	Результатом процесса является эффективная закупка в полном объеме и в срок	Планирование и реализация закупочной деятельности осуществляется на основе производственных планов, и является одним из ключевых базовых элементов при финансовом планировании	Акционерами должны определяться лимиты закупочной деятельности в рамках утверждения финансовых и производственных планов
<b>Обеспечение оборудованием</b>	В рамках регламентации должен быть определен единый владелец процесса, отвечающий за планирование распределения оборудования и реализацию этого плана, в том числе определяющий единые и прозрачные условия ценообразования	Результатами процесса является эффективность использования оборудования компании, снижение себестоимости реализации строительства и обеспечение прибыли за счет предоставления простаивающего оборудования на рынок	Процесс обеспечения оборудованием базируется на плане осуществления строительно-монтажных работ и является критичным для осуществления строительства в соответствии со сроками и с требуемой себестоимостью	Реализация процесса должна осуществляться на основании планирования, должен осуществляться анализ деятельности на базе утвержденных условий ценообразования, должен быть определен единый центр принятия решений
<b>Производство</b>	В рамках регламентации должен быть определен единый владелец процесса, определен порядок планирования, мониторинга, контроля и управления процессом производства	Результатами процесса является полное и в срок обеспечение СМР металлоконструкциями и ЖБИ	Процесс производства базируется на плане СМР и является базой для планирования закупочной деятельности	Операционные решения по процессу должны приниматься владельцем процесса

## Критерии эффективности поддерживающих процессов

<b>Управление персоналом</b>	<i>Регламентация процесса</i>	<i>Результаты процесса</i>	<i>Взаимодействие со смежными процессами</i>	<i>Архитектура процесса</i>
<b>Система найма и удержания персонала</b>	В рамках регламентации должны быть определены ответственные за принятие решения о найме сотрудника, описаны критерии выбора каждой из должностей, описаны критерии карьерного роста, условий труда и пр.	Результатом процесса является закрытие всех потребностей компании в персонале	Процесс обеспечивает человеческими ресурсами все процессы компании	Требования к персоналу должны определять функциональные руководители, в процессе найма персонала кандидат должен быть оценен всеми заинтересованными участниками
<b>Система развития персонала</b>	В рамках регламентации должен быть определен порядок выявления потребностей в обучении, планирования обучения, проработки и утверждения плана развития персонала и оценки проведенного обучения	Результатом процесса является соответствие квалификации персонала требуемому уровню	Процесс обеспечивает квалификацию человеческих ресурсов все процессы компании	Требования к квалификации персонала и потребности в обучении должны определять функциональные руководители, соответствующие требования должны быть проанализированы специализированным структурным подразделением
<b>Система оценки персонала</b>	В рамках регламентации должны быть определен администратор процесса, порядок и критерии оценки, возможные управленческие решения на основе оценки персонала	Результатом процесса является объективная оценка соответствия сотрудников реализуемой деятельности	Процесс обеспечивает оценку квалификации человеческих ресурсов всех процессов компании и является базой для определения потребностей в процессе развития персонала	Критерии оценки должны определяться с участием функциональных руководителей и специализированного структурного подразделения
<b>Система мотивации персонала</b>	В рамках регламентации должны быть четко прописаны критерии мотивации, определен ответственный за формирование политики мотивации	Результатом процесса является повышение эффективности деятельности сотрудников	Мотивация персонала должна быть основана на результатах оценки персонала	Акционерами должны определяться лимиты финансового стимулирования персонала, расчет и определение размера мотивации в рамках этих лимитов определяются разработанной владельцем процесса и утвержденной генеральным директором политикой

## Критерии эффективности поддерживающих процессов управления экономикой

<b>Управление экономикой</b>	<i>Регламентация процесса</i>	<i>Результаты процесса</i>	<i>Взаимодействие со смежными процессами</i>	<i>Архитектура процесса</i>
<b>Бухгалтерский и налоговый учет и отчетность</b>	Должен существовать регламент бухгалтерского и налогового учета, определяющий единую политику и правила учета	Результатами процесса является своевременное предоставление бухгалтерской и налоговой отчетности	В процессе бухгалтерского учета используются производственные данные, финансовые данные, бухгалтерский учет является одной из ключевых баз для управленческого учета	Вся политика ведения учета должна задаваться в едином центре для всех подразделений компании
<b>Бюджетирование</b>	В рамках регламентации должно быть определено распределение ответственности за разработку бюджетов, предоставления информации, согласование и утверждение бюджетов	Результатами процесса является плановые статьи расходов компании, анализ их исполнения и управленческие решения на их основании	На основании бюджетов строятся финансовые планы компании и система проверки и авторизации платежей	Акционерами должны утверждаться консолидированные бюджетные лимиты и приниматься стратегические решения на их основании, рассмотрение и утверждение бюджетов управляющей компании и бизнес-единиц должно быть на уровне исполнительного руководства
<b>Внутригрупповое ценообразование</b>	В рамках регламентации должны быть определены четкие «правила игры», определяющие ответственных политику внутригрупповых расчетов и за определение внутригрупповых цен	Результатами процесса являются согласованные внутригрупповые цены, определенные по единым правилам для всех филиалов и, как следствие, прозрачность расчета себестоимости работ	Внутригрупповое ценообразование является определяющим для составления бюджета компании	Внутригрупповое ценообразование должно являться инструментом исполнительного руководства
<b>Управленческий учет и отчетность</b>	В рамках регламентации процесса должны быть четко определены ответственные за сбор и предоставление информации, формы отчетности для каждого из потребителей, регулярность их предоставления	Результатом процесса является прозрачная отчетность для всех потребителей в требуемом формате в требуемые сроки	Управленческий учет базируется на финансовом и бухгалтерском учете	Руководством компании должны определяться требования к отчетности, должен производиться анализ исполнения планов показателей управленческой отчетности

## Взаимосвязь ЦФО, бизнес-процессов и результатов их деятельности

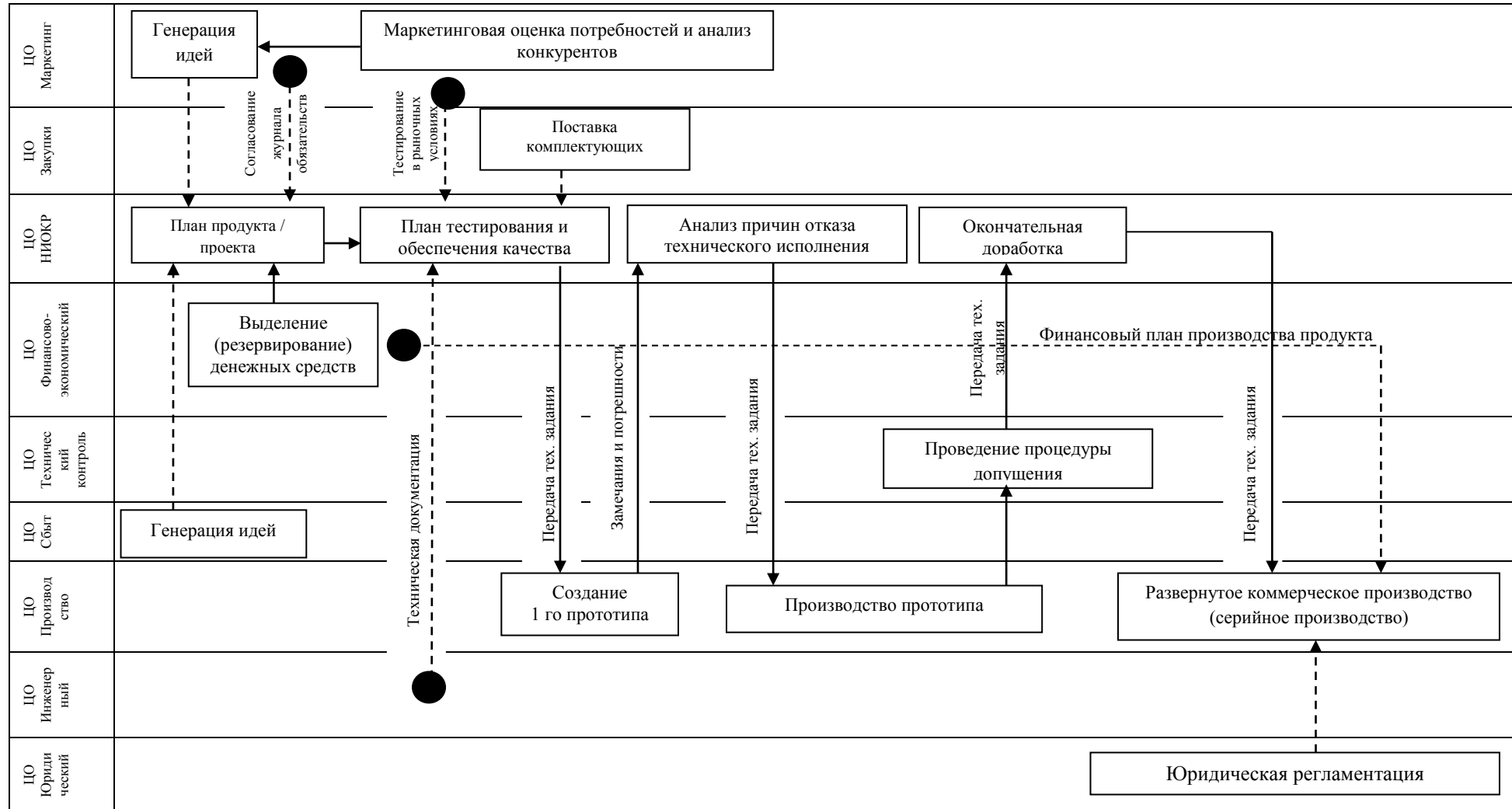
Центр ответственности	Бизнес-процессы	Владелец	Функции и операции
1. Маркетинг	Бизнес-процесс «Закупки» Бизнес-процесс «Разработка продукта» Бизнес-процесс «Продажи» Бизнес-процесс «Сервис»	Директор по организационным вопросам	Генерация идей
			Маркетинговая оценка потребностей и анализ конкурентов
			Анализ предложений и надежности поставщиков
			Рекомендации о поставщиках
			Фиксирование операции (размещение товара на складе)
2. Закупки	Бизнес-процесс «Закупки» Бизнес-процесс «Разработка продукта»	Директор по производству	Предпродажное обслуживание
			Генерация идей
			План закупки (объемы и сроки)
			Поставка комплектующих
			Выбор поставщиков
			Участие в разработке шаблона договора
			Заключение договора с поставщиком
Фиксирование факта оплаты (бизнес-процесс «Закупки»)			
3. Склад	Бизнес-процесс «Закупки» Бизнес-процесс «Производство» Бизнес-процесс «Продажи»	Директор по производству	Фиксирование и оприходование товара
			Информирование о наличии необходимых материалов и комплектующих
			Складирование готовой продукции
			Поставка материалов и комплектующих для производства
4. Производство	Бизнес-процесс «Разработка продукта» Бизнес-процесс «Производство»	Директор по производству	Отгрузка товара заказчику
			Создание 1го прототипа
			Производства прототипа
			Окончательная корректировка заказа (время изготовления, ресурсы, обзор загрузки производственных мощностей и т.д.)
5. Финансово -	Бизнес-процесс «Закупки»	Директор по	Развернутое коммерческое производство (серийное производство)
			Планирование и согласование первичных потребностей, расчет



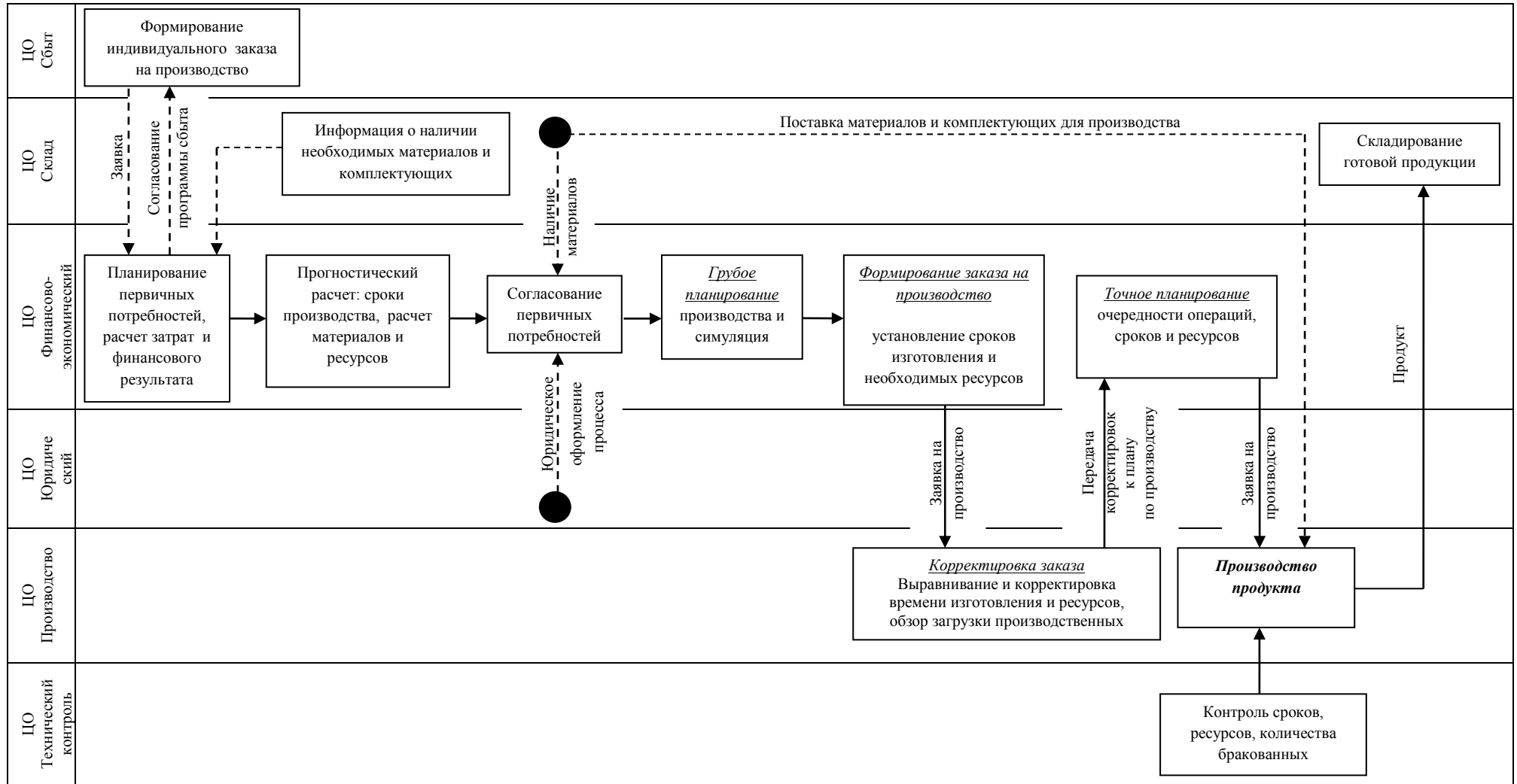
экономический (финансы)	Бизнес-процесс «Разработка продукта» Бизнес-процесс «Производство» Бизнес-процесс «Продажи» Бизнес-процесс «Сервис»	экономике и финансам	затрат и финансового результата
			Выделение (резервирование) денежных средств
			Разработка финансового плана производства продукта (для серийного производства)
			Создание счета и отслеживание платежа
			Фиксирование поступления денежных средств на расчетный счет
			Прогностический расчет: сроки производства, расчет материалов и ресурсов
			Грубое планирование и формирование заказа на производство
			Точное планирование очередности, операций, сроков и ресурсов
			Взаиморасчеты с клиентом
6. НИОКР	Бизнес-процесс «Разработка продукта»	Директор по производству	Генерация идей
			План продукта/проекта
			План тестирования и обеспечения качества
			Анализ причин отказа технического исполнения
7. Технический контроль	Бизнес-процесс «Разработка продукта» Бизнес-процесс «Производство» Бизнес-процесс «Продажи»	Директор по производству	Окончательная доработка после устранения причин технич. отказа
			Проведение процедуры допущения (техническое согласование)
			Контроль сроков, ресурсов, количества бракованных деталей и т.д.
8. Сбыт	Бизнес-процесс «Разработка продукта» Бизнес-процесс «Производство» Бизнес-процесс «Продажи»	Директор по коммерции	Отслеживание сроков заказа
			Генерация идей
			Поступление заказа от клиента и его обработка
			Урегулирование и выполнение заказа
			Заключение договора на выполнение заказа с заказчиком
			Предпродажное обслуживание
Создание клиентской информации			
Фиксирование факта оплаты по бизнес-процессу «Продажи»			

9. Юридический	Бизнес-процесс «Закупки» Бизнес-процесс «Разработка продукта» Бизнес-процесс «Производство» Бизнес-процесс «Продажи» Бизнес-процесс «Сервис»	Директор по юридическим вопросам	Участие в подготовке и заключении хозяйственных договоров
			Юридическая регламентация
10. Сервисный	Бизнес-процесс «Сервис»	Директор по производству	Прием и обработка заявки клиента
			Консультирование клиентов
			Обучение клиентов
			Помощь в монтаже/эксплуатации
			Уход и ремонт
			Фиксирование факта оплаты по бизнес-процессу «Сервис»
Работа с возражениями клиентов			
11. Планово-экономический	Бизнес-процесс «Продажи»	Директор по производству	Создание и отслеживание предложения для заказчика
12. Инженерный	Бизнес-процесс «Разработка продукта»	Директор по производству	Техническая документация

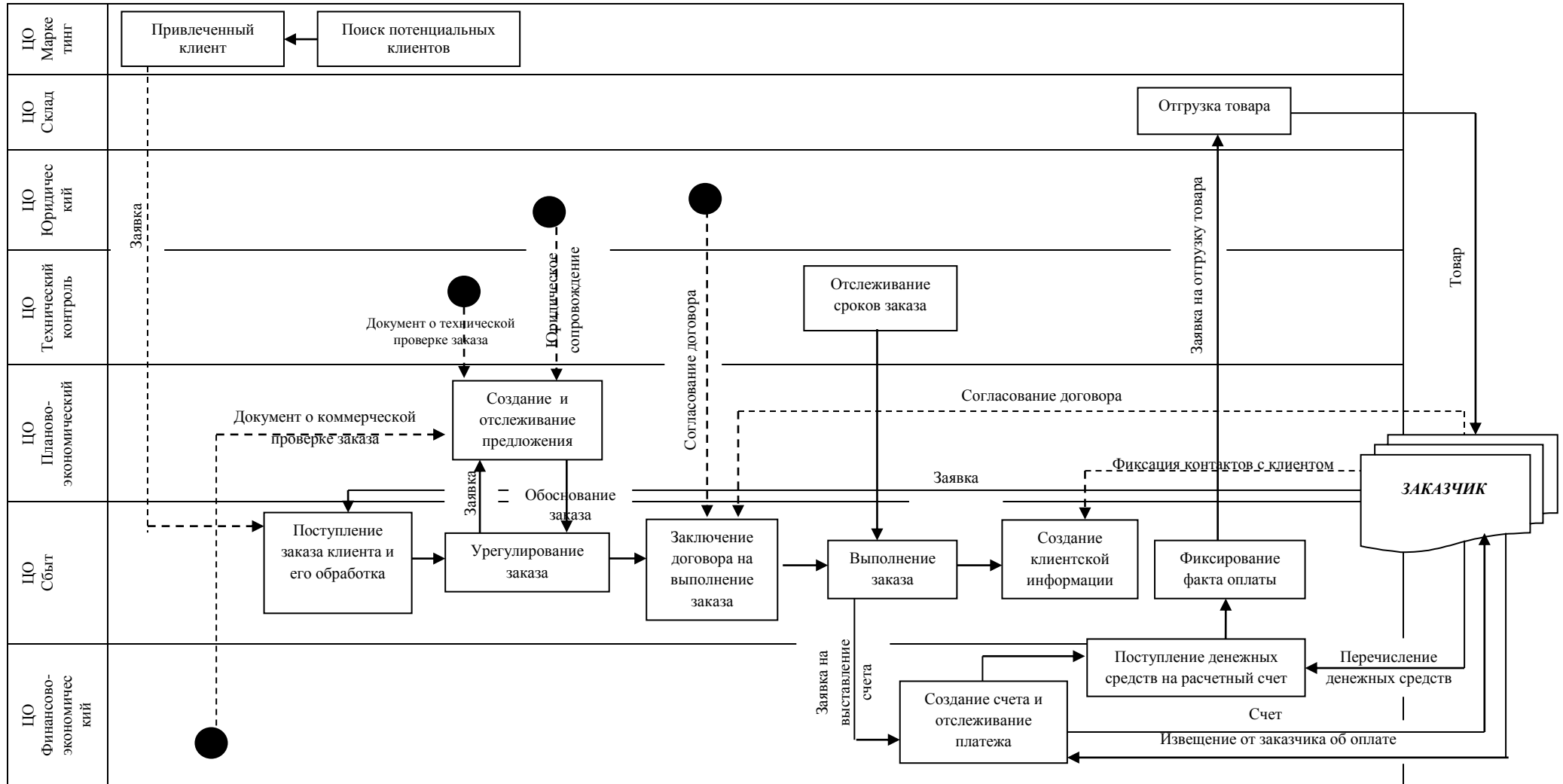
### Бизнес-процесс «Разработка продукта» и результаты ключевых его операций



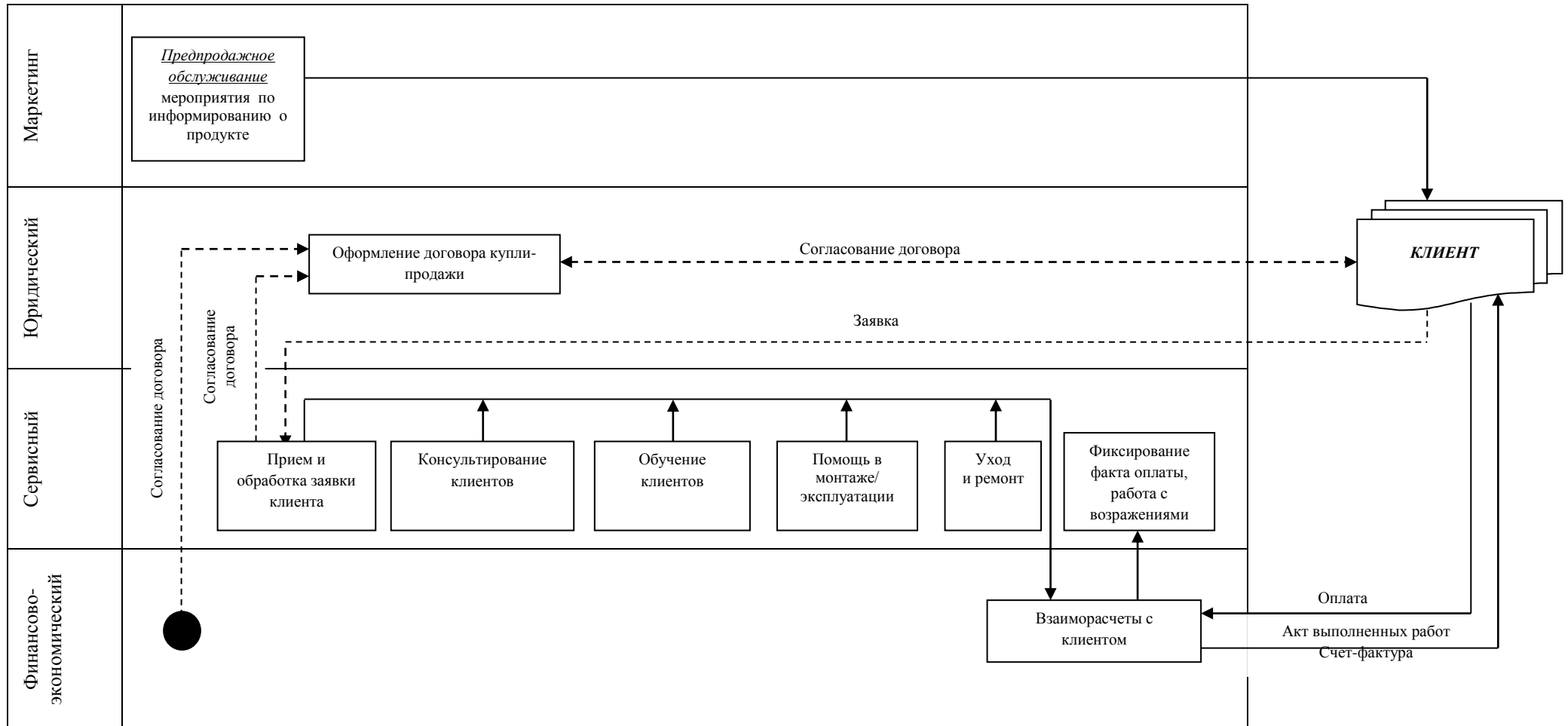
Бизнес-процесс «Производство» и результаты ключевых его операций



Бизнес-процесс «Продажи» и результаты ключевых его операций



### Бизнес-процесс «Сервис» и результаты ключевых его операций



Факторы влияния и проявления степени сложности бизнес-процессов

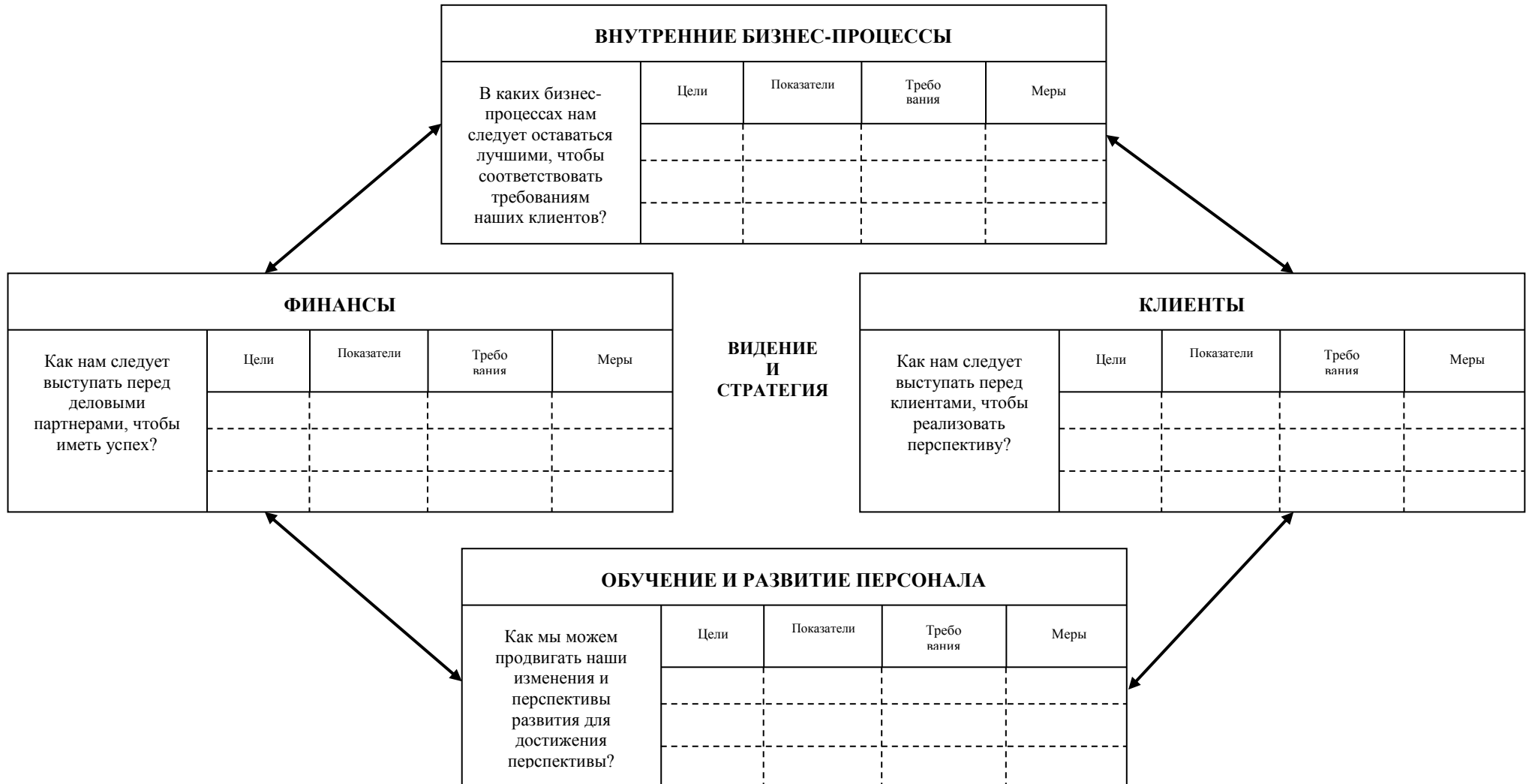
Фактор влияния	Проявление степени сложности бизнес-процесса					
	1	2	3	4	5	
Количество уровней бизнес-процесса	1 Уровень				5 Уровень	
Количество отдельных фаз процесса	Очень низкий				Очень высокий	
Часть задействованного коллектива	Очень низкий				Очень высокий	
Количество связующих звеньев	Очень низкий				Очень высокий	
Степень слияния бизнес-процесса	Очень низкий				Очень высокий	
Количество видов продукции	Очень низкий				Очень высокий	
Объем структуры продукции	Очень простой				Очень сложный	
Степень сложности бизнес-процесса в среднем	Очень низкий				Очень сложный	

## Факторы влияния и проявление динамики бизнес-процессов

Фактор влияния	Проявление динамики бизнес-процесса				
	1	2	3	4	5
Частота изменений					
Интенсивность изменений					
Непрогнозируемость изменений					
Степень уникальности					
Степень неструктурированности					
Доля ручного труда					
Степень новизны					
Динамика бизнес-процесса в среднем					



## Сбалансированная система показателей [215]



Пример распределения массива показателей по 4-перспективам  
(внутренние бизнес-процессы, клиенты, финансы, обучение и развитие персонала)

ВНУТРЕННИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ	КЛИЕНТЫ
<p>Количество функций процесса, выполняемых на рабочих местах</p> <p>Численность персонала процесса, в том числе руководителей и специалистов</p> <p>Количество транзакций за период</p> <p>Количество автоматизированных рабочих мест</p> <p>Степень загрузки персонала</p> <p>Величина офисной площади на одного сотрудника</p> <p>Количество персональных компьютеров на одного сотрудника</p> <p>Стоимость процесса в целом</p> <p>Затраты на оплату труда исполнителей</p> <p>Коэффициент инновационности оборудования</p> <p>Коэффициент новизны оборудования</p> <p>Рентабельность процесса</p> <p>Фондоотдача процесса</p> <p>Рентабельность оборотных активов процесса</p> <p>Оборачиваемость оборотных активов процесса</p> <p>Удельный вес административных расходов в общем объеме выручки, %</p> <p>Сохранность готовой продукции</p> <p>Количество внештатных ситуаций, потребовавших оперативного вмешательства руководства верхнего уровня</p> <p>Способность процесса быстро адаптироваться к изменяющимся требованиям заказчика</p> <p>Способность процесса сохранять свои параметры при изменении внешних условий (стабильность процесса, минимальные вариации)</p> <p>Независимость процесса от изменений в части персонала</p> <p>Управляемость процесса</p> <p>Способность процесса к улучшениям</p> <p>Длительность жизненного цикла, затраты на его отдельные фазы</p> <p>Среднее время выполнения отдельных функции процесса</p> <p>Время разработки и вывода на рынок новых продуктов</p> <p>Время на разработку рынка</p>	<p>Уровень цены по отношению к среднему по отрасли</p> <p>Конкурентная цена</p> <p>Сравнение цены на собственную продукцию с ценами конкурентов</p> <p>Индекс числа клиентов, получивших статус «постоянный» в отчетном году</p> <p>Доля клиентов впервые обратившихся в течение последних двух лет, сделавших повторные заказы</p> <p>Определение затрат на приобретение клиента</p> <p>Коэффициент удержания клиента</p> <p>Поведенческая и воспринимаемая лояльность</p> <p>Количество клиентов, впервые сделавших заказ в отчетном году</p> <p>Объем продаж клиентов, впервые обратившихся в отчетном году</p> <p>Доля продаж, приходящаяся на 20% клиентов</p> <p>Увеличение объемов продаж существующим клиентам</p> <p>Восстановление утраченной клиентской базы</p> <p>Маркетинговая часть стоимости приобретения клиента (M%-CAC)</p> <p>Соотношение оценки жизненного цикла клиента (Life Time Value) к CAC (LTV-life time value)</p> <p>Время окупаемости CAC</p> <p>Маркетинговое влияние на клиента</p> <p>Валовая прибыль по клиенту</p> <p>Прибыль от клиента</p> <p>Рентабельность продаж клиенту</p> <p>Количество покупок клиента</p> <p>Рейтинг рекомендаций клиентов</p> <p>Продажи клиентам по сегментам</p> <p>Соотношение занятости кадров продажами</p> <p>Индекс потребительской удовлетворенности (баллы)</p> <p>Количество потребителей на одного работающего, в абсолютном выражении или в %.</p>

<p>Среднее время контрактации  Среднее время согласования документов  Средний период времени от момента оформления заказа до его выполнения  (среднее время выполнения процесса)  Административные расходы на одного работника в общем, руб./чел.  Оборачиваемость запасов  Рост производительности труда, %  Затраты на исправление ошибочных управленческих решений в общей сумме  административных затрат  Время реагирования на претензии  Доля отработанных претензий  Число документированных процессов и процедур  Доля стабильных бизнес-процессов (Ср&gt;1.33)  Доля измеряемых бизнес-процессов  Количество заказов реализованных в срок  Количество реализованных улучшений бизнес-процессов  Соотношение прибыли к затратам на брак  Коэффициент диффектуры товарного запаса  Сводный индекс TQM  Степень организационной фрагментарности бизнес-процессов – OFRAG  Среднее количество внешних выходов клиентских бизнес-процессов  Рост производительности труда, %  Производительность компьютерных систем  Производительность компьютерных систем на одного работника  Рост количества компьютерной техники, в абсолютном выражении или в %  Удельный вес расходов на информационные системы в общей сумме  административных расходов, %  Выброс вредных веществ в окружающую среду  Влияние продуктов компании на окружающую среду  Сложность бизнес-процесса  Процессность бизнес-процесс  Контролируемость бизнес-процесса  Ресурсоемкость бизнес-процесса  Регулируемость бизнес-процесса  Важность бизнес-процесса  ВЕТ (Break-Even Time) период безубыточности  Коэффициент выполнения плана стоимости процесса</p>	<p>Удельный вес заключенных сделок в общем количестве контактов с  покупателями, %  Средняя продолжительность связей с потребителями, дни.  Средний размер поставок одному потребителю, руб.  Индекс количества потребителей, %  Среднее время между контактом с потребителем и заключением  сделки  Качество сервиса  Узнаваемость торговой марки в опросах целевой группы  Отношение стоимости вывода на рынок новых продуктов к обороту по  данным продуктам  Валовая прибыль по клиенту  Прибыль от клиента  Рентабельность продаж клиенту  Количество покупок клиента  Потребительская ценность  Коэффициент стабильности покупателей</p>
--	--

<p>Коэффициент использования документации в процессе          Коэффициент владения процессом          Коэффициент закрепления входов и выходов процесса          Коэффициент стабильности поставщиков          Коэффициент наличия неликвидных запасов          Коэффициент динамики закупок МПЗ          Коэффициент ассортимента продукции          Коэффициент эффективности использования производственных площадей          Коэффициент соблюдения сроков реализации          Удельный вес отгруженной продукции на экспорт          Коэффициент грузового графика          Коэффициент складской загрузженности          Коэффициент эффективного хранения запасов          Коэффициент обеспеченности производства остатками материалов          Коэффициент обеспеченности запасами готовой продукции          Коэффициент выработки производственных активов          Коэффициент исполнения графика производства          Коэффициент выполнения графика отгрузки          Удельный вес полученных патентов</p>	
<b>ФИНАНСЫ</b>	<b>ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА</b>
<p>Рыночная стоимость          Рентабельность инвестиций - ROI          Рентабельность активов – ROA          Рентабельность чистых активов – RONA          Рентабельность инвестированного капитала - ROCE          Рентабельность акционерного капитала - ROE          Денежный поток - CF          Валовый денежный поток – GCF          Рыночная добавленная стоимость – MVA          Потенциал создания стоимости - VCS          SVA, CVA          Экономическая добавленная стоимость - EVA          Денежный поток отдачи на инвестированный капитал - CFROI          Чистая прибыль на одну акцию - EPS          Коэффициент соотношения цены акции и чистой прибыли - P/E-Ratio          Коэффициент соотношения рыночной и балансовой стоимости акций - M/B-Ratio</p>	<p>Коэффициент взаимозаменяемости          Выполнение мероприятий по индивидуальным или групповым планам развития          Затраты на обучение персонала          Продвижение сотрудников из пула талантов (резерва)          Процент неявки на учебные программы (учебный абсентеизм) No show          Процент программ, оцениваемых по различным уровням модели Киркпатрика/Филлипса          Удельный вес сотрудников с высоким управленческим потенциалом          Удельный вес штата отдела по обучению          Удовлетворенность персонала пройденным обучением          Управленческие позиции без готовых кандидатов на замещение          Оценка бизнес-процесса адаптации персонала          Процент обученных наставников          Процент бюджета на обучение от ФОТ          Процент бюджета на обучение от выручки компании</p>

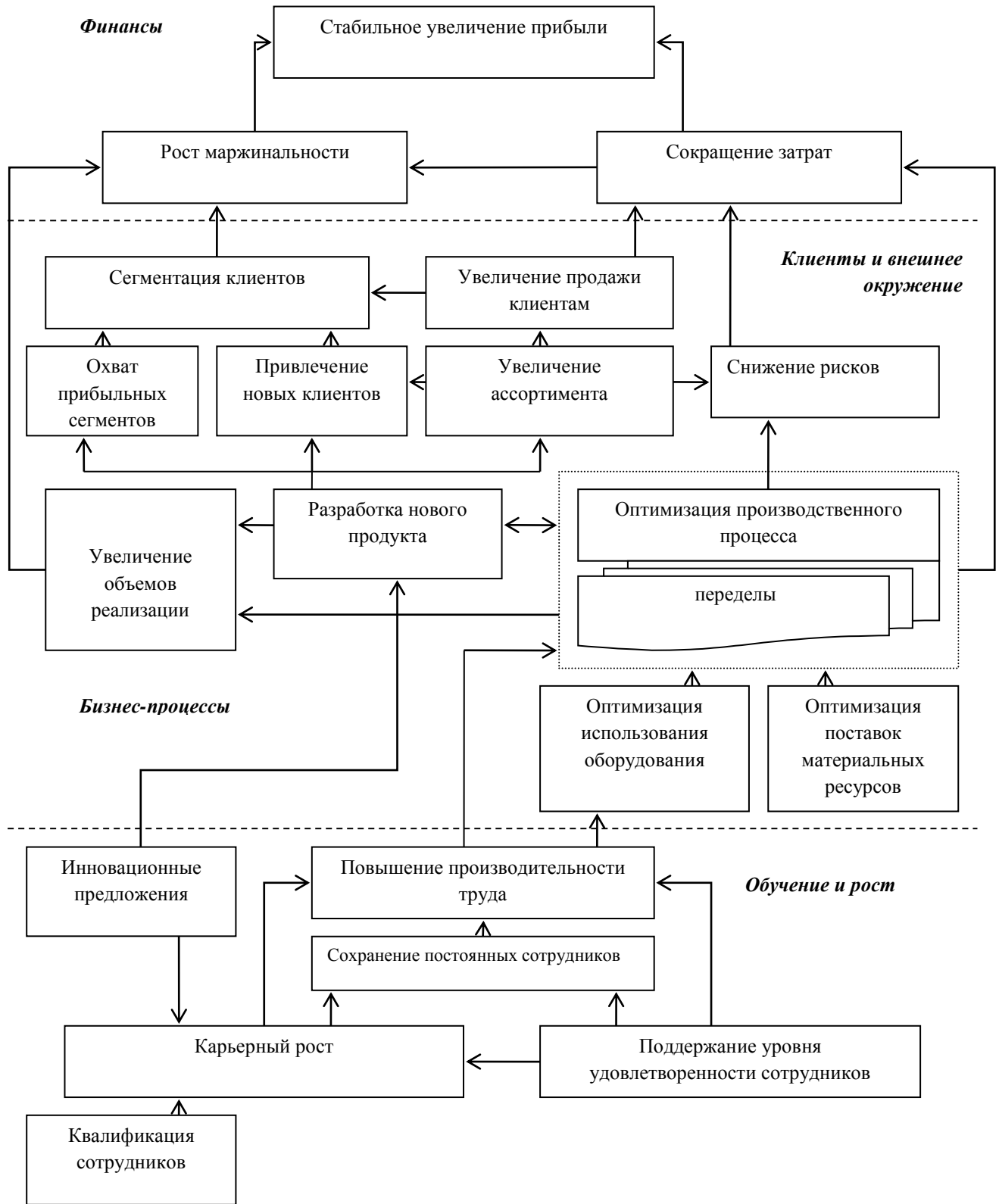
<p>Показатель совокупной акционерной доходности - TSR  Приведенная стоимость - NPV  Внутренняя норма доходности - IRR  Прибыль до выплаты процентов, налогов и амортизации - EBITDA  Чистая операционная прибыль после вычета налогов – NOPAT  Маржинальная прибыль  Стоимость инвестированного капитала - CE  Оборот  Денежный поток  Удельные издержки  Цена акции  Общая сумма активов  Рентабельность оборота  Отношение собственного капитала к общей сумме активов  Коэффициент финансовой устойчивости  Коэффициент ликвидности  Расходы на приобретение материальных запасов  Себестоимость объекта калькулирования  Общая сумма расходов по предприятию  Общая сумма затрат на производство и продажу продукции  Прибыльность продукта</p>	<p>Процент бюджета на обучение от прибыли компании  Интенсивность обучения  Закупочная цена 1 тренинг-дня  Стоимость 1 часа обучения  Количество каналов коммуникации отдела обучения в компании  Нагрузка на 1 сотрудника T&amp;D  «Пропускная способность» 1 сотрудника T&amp;D  Валидность оценки персонала  Доля инициативных сотрудников  Разница существующих окладов между рынком труда и политикой компании  Качество персонала  Стоимость подбора персонала  Коэффициент оборота персонала по приему  Количество принятых на работу  Количество оборота персонала по выбытию  Количество уволившихся  Коэффициент постоянства состава сотрудников  Количество сотрудников, проработавших полный год  Использование фонда рабочего времени  Загрузка корпоративного тренера  Влияние сотрудника на его KPI  Коэффициент выполнения бюджета по фонду оплаты труда  Производительность труда (персонала)  Эффективность деятельности персонала  Доля ФОТ в себестоимости продукции  Отношение темпов прироста ФОТ к темпам прироста производительности труда  Выручка на 1 руб. затрат  Чистая прибыль на 1 руб. зарплаты  Эффективность службы управления персоналом  Эффективность системы оплаты труда  Качество системы оплаты труда  Гармонизация окладов  Рентабельность персонала  Качество системы грейдов  Количество сотрудников, успешно сдавших тесты (экзамены, зачеты) по</p>
---	---

	<p>завершении курсов          Развитие компетенций          Выполнение плана обучения          Коэффициент стабильности кадров - отношение доли персонала со стажем работы на предприятии от 5 лет и более к общему числу сотрудников          Соотношение временных и постоянных работников          Индекс лидерства          % менеджеров, имеющих управленческие степени ( MBA , PMP и пр.)          Удельный вес расходов на информационные системы в общей сумме административных расходов          Уровень автоматизации          Индекс универсальности системы          Производительность компьютерных систем          Степень информационной фрагментарности бизнес-процессов - IFRAG          Коэффициент возврата на инвестиции в обучение (ROI) – модель Джека Филипса          Рентабельность обучения ROEDU (Return of Education)          Метод ROE - «Возврат от ожиданий» (Return on Expectation) - альтернатива ROI          Коэффициент подготовки кадров</p>
--	--

## Пример ограниченного набора контрольных показателей по 4-м перспективам

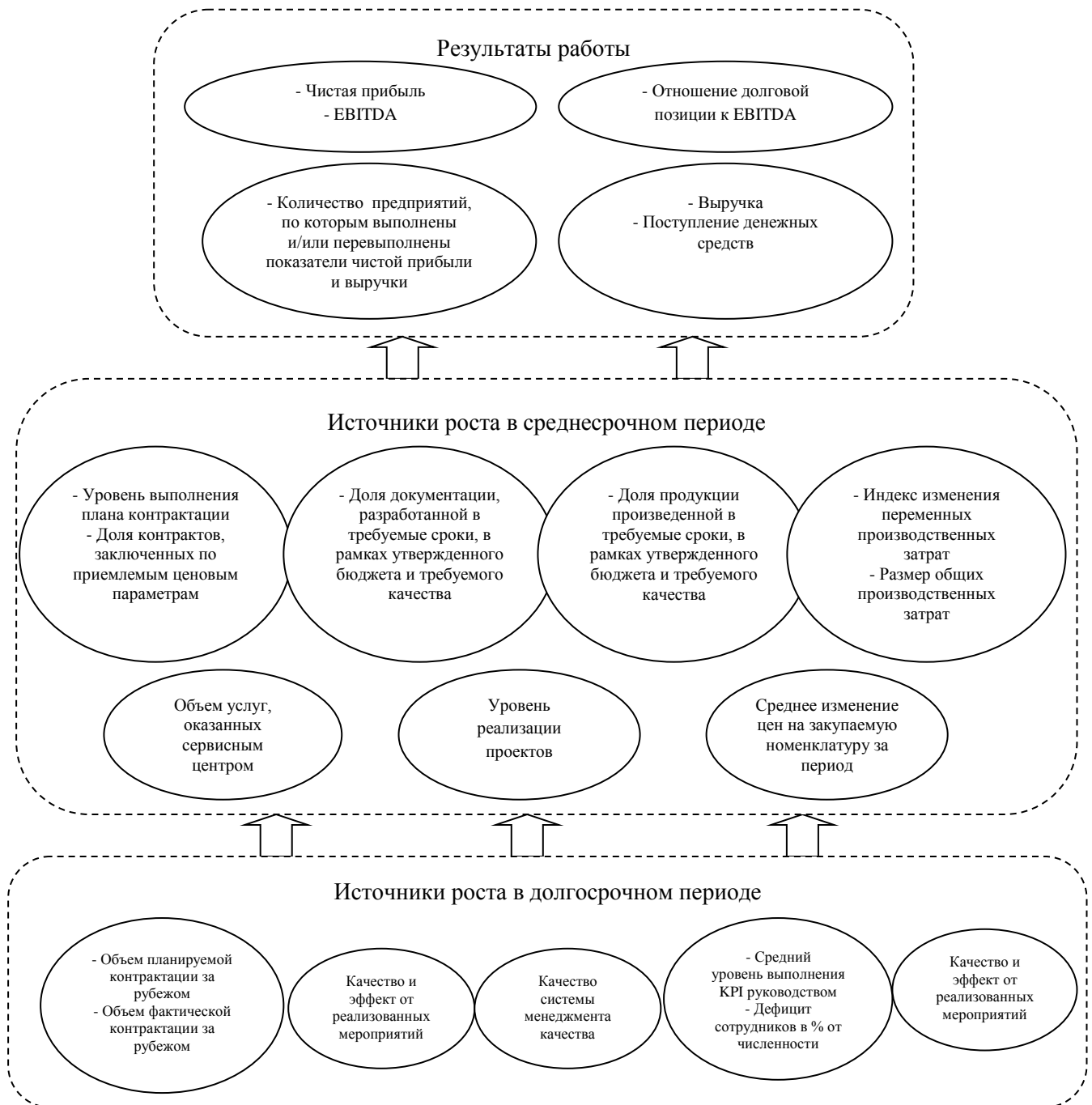
<b>ВНУТРЕННИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ</b>	<b>КЛИЕНТЫ</b>
<p>Количество автоматизированных рабочих мест</p> <p>Степень загрузки персонала</p> <p>Величина офисной площади на одного сотрудника</p> <p>Коэффициент инновационности оборудования</p> <p>Количество возвратов и рекламаций на продукцию процесса</p> <p>Способность процесса быстро адаптироваться к изменяющимся требованиям заказчика</p> <p>Способность процесса сохранять свои параметры при изменении внешних условий (стабильность процесса, минимальные вариации)</p> <p>Среднее время выполнения отдельных функций процесса</p> <p>Среднее время согласования документов</p> <p>Среднее время простоев</p> <p>Средняя трудоемкость изготовления изделия</p> <p>Средняя трудоемкость отдельных технологических операций</p> <p>Количество реализованных улучшений бизнес-процессов</p> <p>Комплексность бизнес-процесса</p> <p>Ресурсоемкость бизнес-процесса</p>	<p>Доля рынка</p> <p>Удельный вес заключенных сделок в общем количестве запросов потребителей</p> <p>Индекс приверженности и лояльности потребителей</p> <p>% новых клиентов, обратившихся в организацию</p> <p>Доля клиентов впервые обратившихся в течение последних двух лет, сделавших повторные заказы</p> <p>Коэффициент текучести клиентов (Churn gate)</p> <p>Показатель удовлетворенности клиентов</p> <p>Маркетинговая часть стоимости приобретения клиента (M%-CAC)</p> <p>Рейтинг рекомендаций клиентов</p> <p>Индекс потребительской удовлетворенности (баллы)</p> <p>Индекс эмоциональной лояльности клиентов</p> <p>Удельный вес заключенных сделок в общем количестве контактов с покупателями, %.</p> <p>Количество рекламаций</p> <p>Коэффициент жалоб на качество продукта</p> <p>Коэффициент возвратов</p>
<b>ФИНАНСЫ</b>	<b>ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА</b>
<p>Рентабельность инвестиций - ROI</p> <p>Рентабельность активов – ROA</p> <p>Потенциал создания стоимости - VCS SVA, CVA</p> <p>Экономическая добавленная стоимость - EVA</p> <p>Коэффициент соотношения цены акции и чистой прибыли - P/E-Ratio</p> <p>Прибыль до выплаты процентов, налогов и амортизации - EBITDA</p> <p>Маржинальная прибыль</p> <p>Стоимость инвестированного капитала - CE</p> <p>Рентабельность оборота</p> <p>Коэффициент финансовой устойчивости</p> <p>Коэффициент ликвидности</p> <p>Прибыльность продукта</p>	<p>Индекс удовлетворенности персонала</p> <p>Коэффициент текучести персонала</p> <p>Коэффициент взаимозаменяемости</p> <p>Стоимость подбора персонала (стоимость закрытия вакансии, cost per hire (CPH))</p> <p>Обученность руководителя по созданию и управлению командой</p> <p>Обученность менеджеров по созданию и управлению командой</p> <p>Среднесписочная численность персонала</p> <p>Коэффициент постоянства состава сотрудников</p> <p>Влияние сотрудника на его KPI</p> <p>Коэффициент выполнения бюджета по фонду оплаты труда</p> <p>Производительность труда (персонала)</p> <p>Эффективность деятельности персонала</p> <p>Уровень удовлетворенности состоянием организационной культуры</p> <p>Индекс стресса</p> <p>Соотношение временных и постоянных работников</p>

Система ключевых показателей холдинга в соответствии с выбранной целью

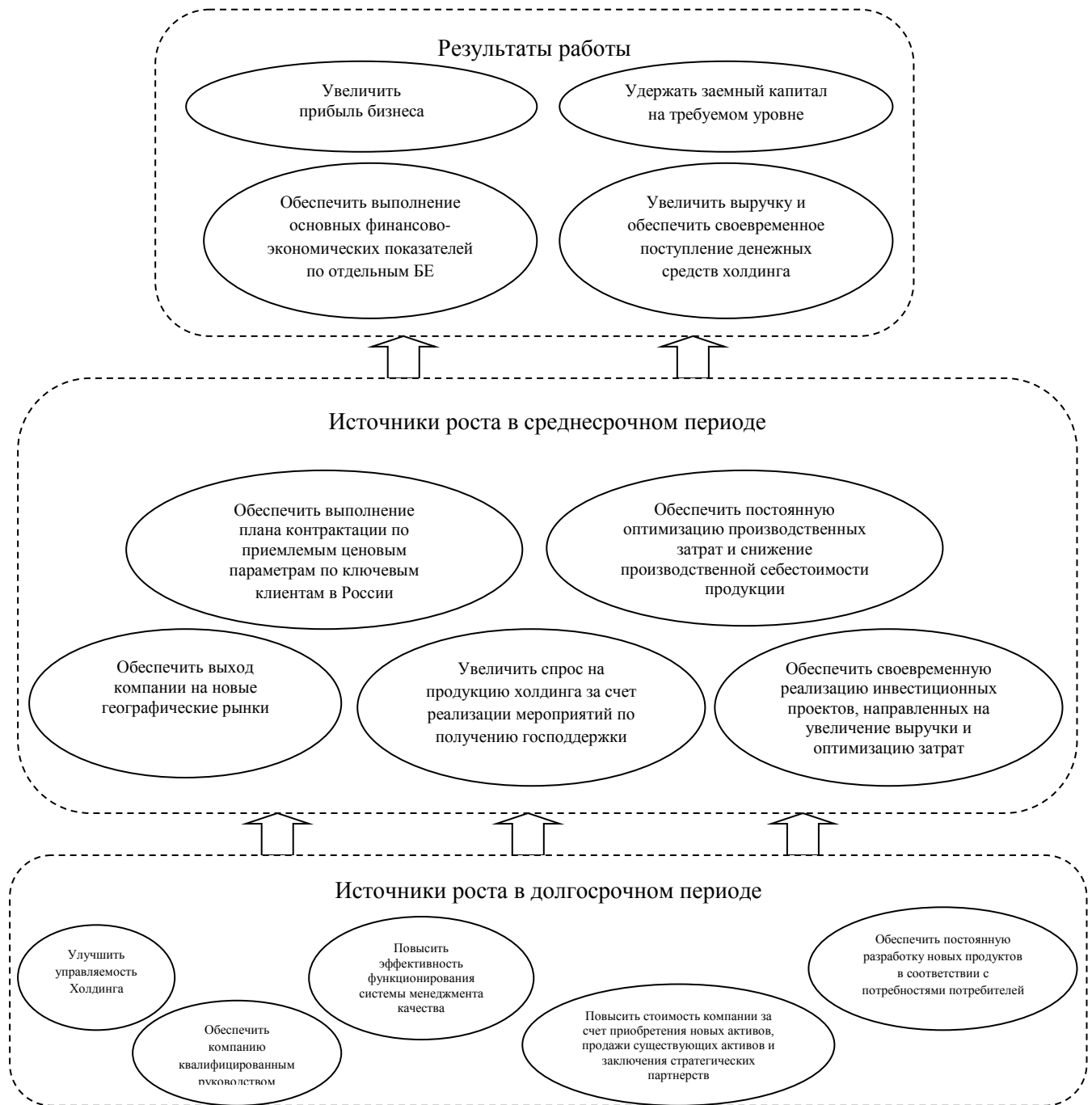




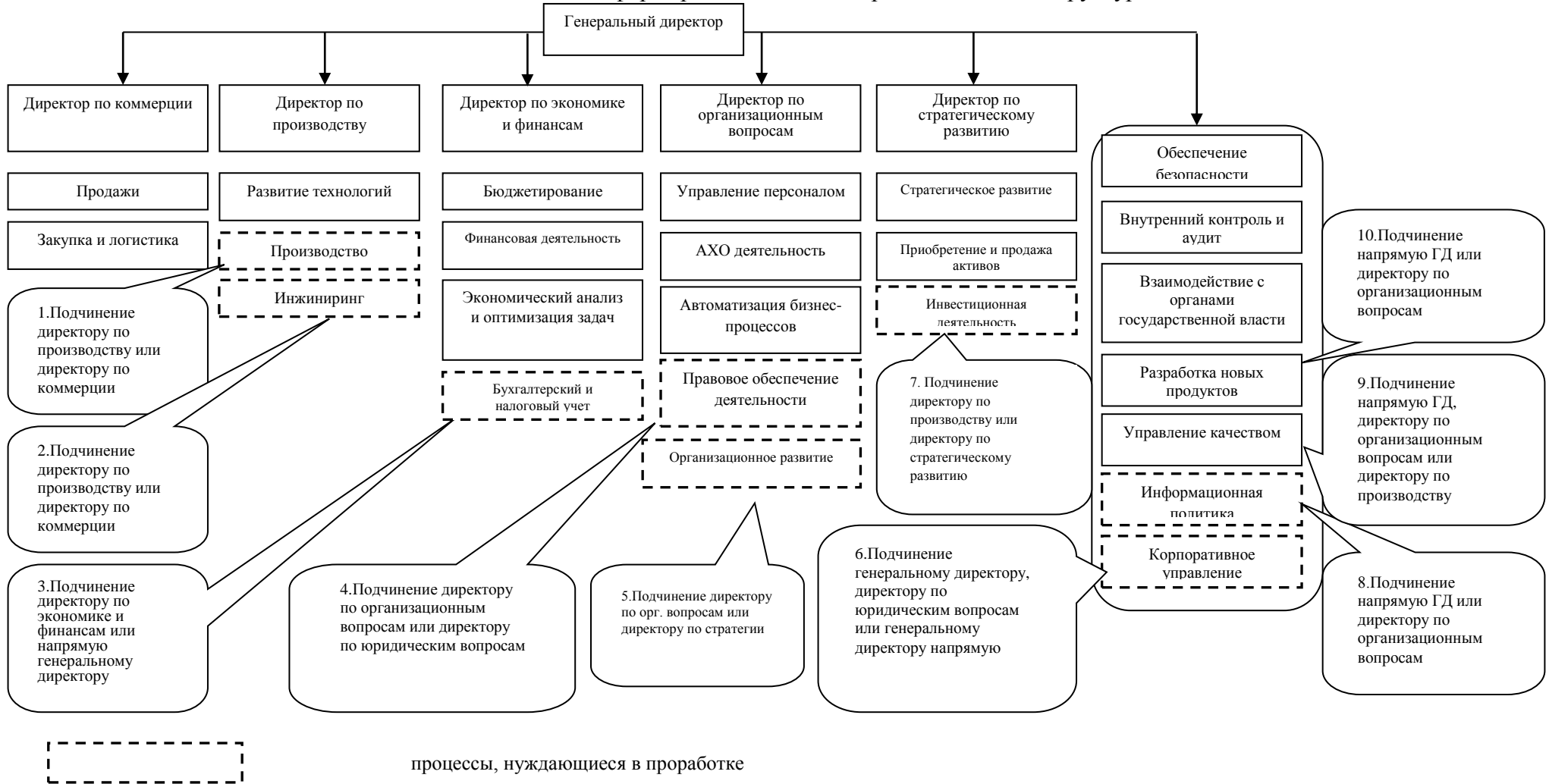
## Возможное дерево контрольных показателей продуктовой / отраслевой бизнес-единицы



### Дерево целей промышленного холдинга



Особенности формирования целевой организационной структуры



Динамика выручки за 1 квартал 2016 г. по сравнению с аналогичным периодом 2015 г.,  
млн. руб



Рис. 1. Динамика выручки по бизнес-направлению 1

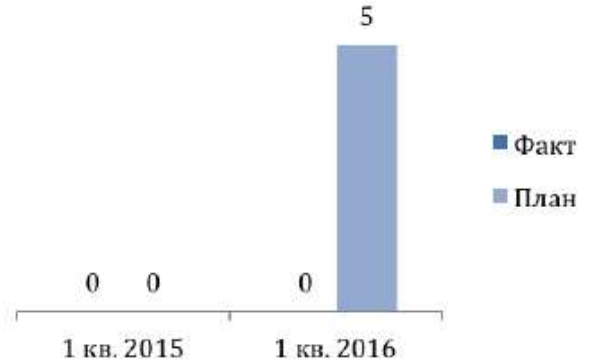


Рис. 2. Динамика выручки по бизнес-направлению 2

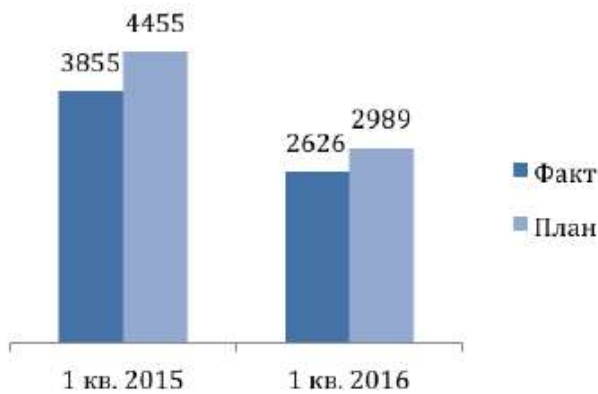


Рис. 3. Динамика выручки по бизнес-направлению 3

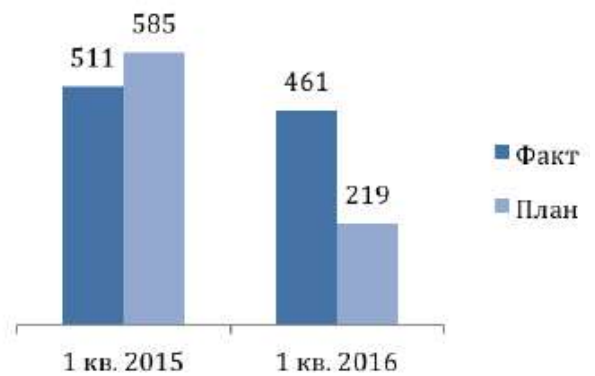


Рис. 4. Динамика выручки по бизнес-направлению 4

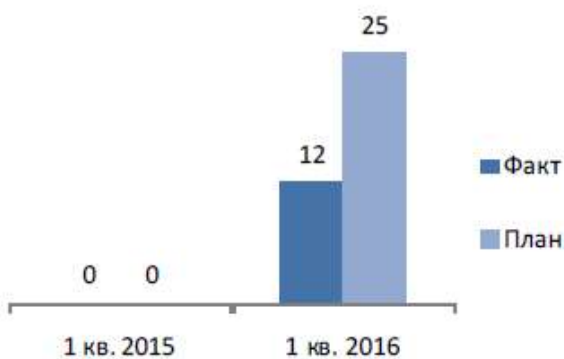


Рис. 5. Динамика выручки по бизнес-направлению 5

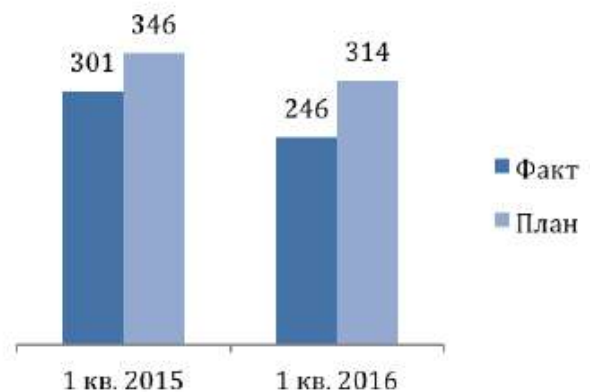
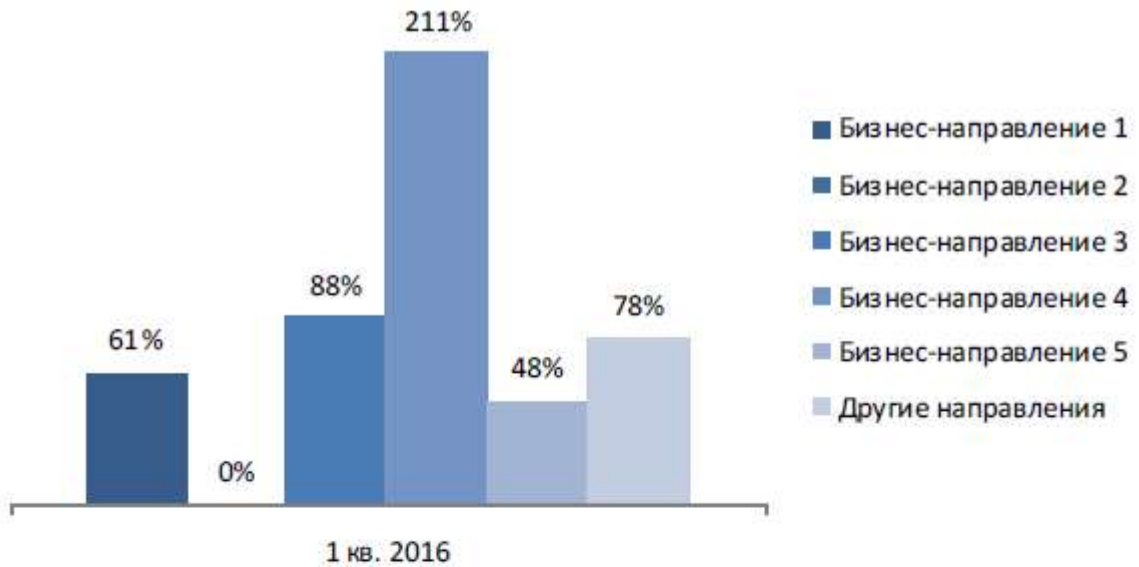
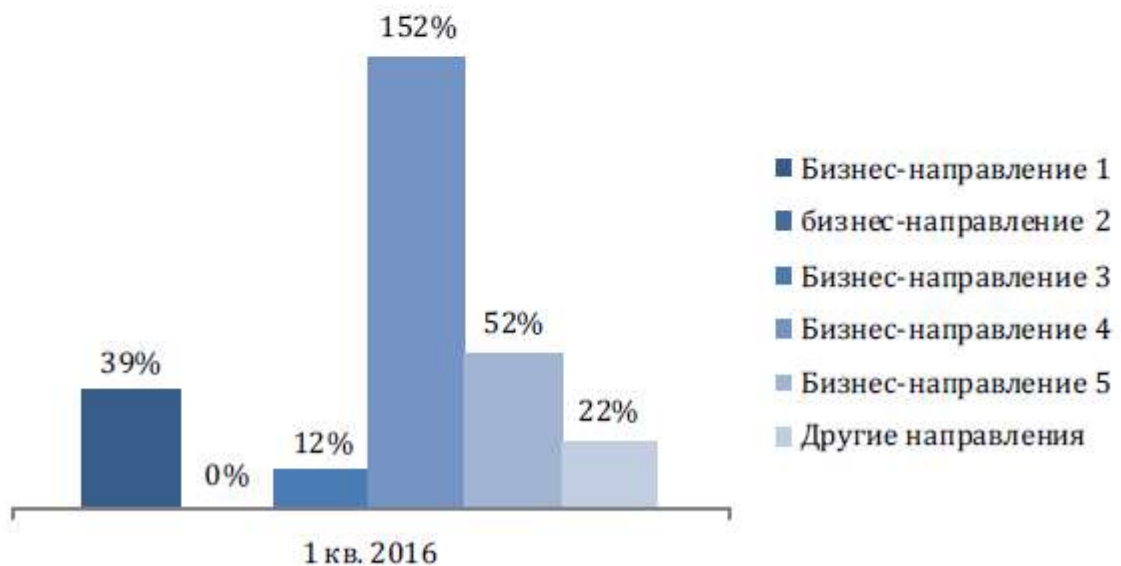


Рис. 6. Динамика выручки по др. направлениям

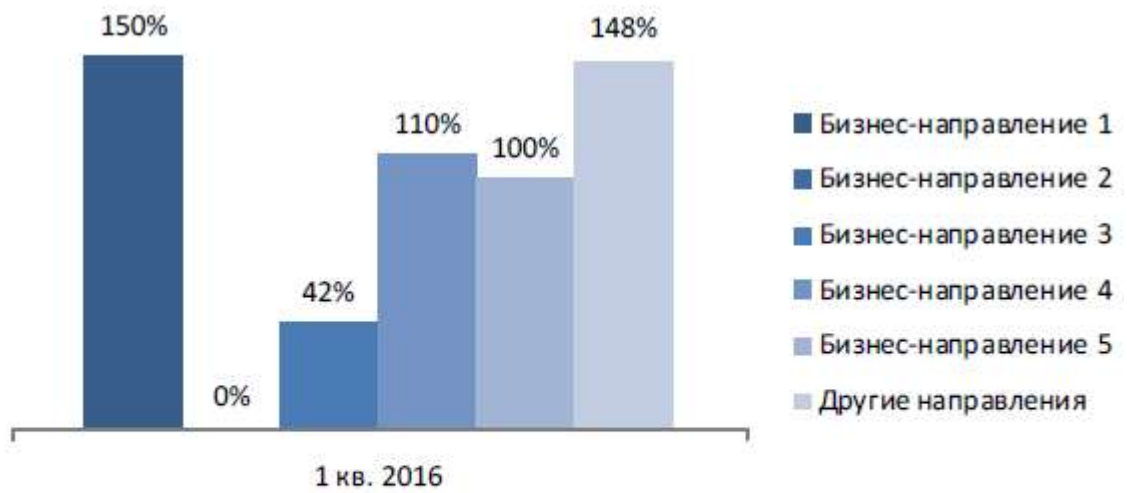
Выполнение плана по объему продаж, выручке и рентабельности по бизнес-направлениям за первый квартал 2016 г.



**Рис. 1. Процент выполнения плана по продажам за первый квартал 2016 года в натуральном выражении, %**



**Рис. 2. Процент выполнения плана по выручке за первый квартал 2016 года, %**



**Рис. 3 Процент выполнения плана по рентабельности за первый квартал 2016 года, %**

Структура выполнения сроков продаж продукции по бизнес-направлениям  
за первый квартал 2016 г., %

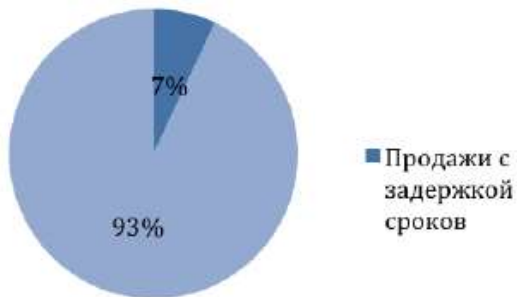


Рис. 1. Структура выполнения сроков продаж по бизнес-направлению 1

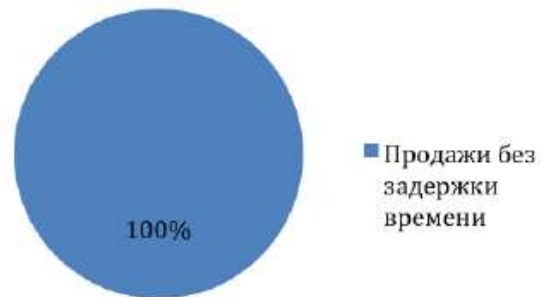


Рис. 2. Структура выполнения сроков продаж по бизнес-направлению 2

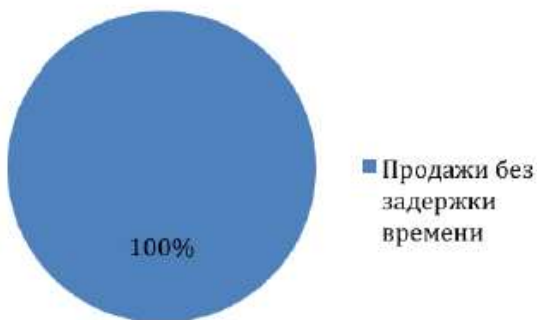


Рис. 3. Структура выполнения сроков продаж по бизнес-направлению 3

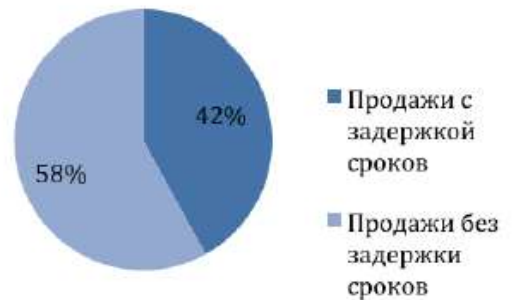


Рис. 4. Структура выполнения сроков продаж по бизнес-направлению 4

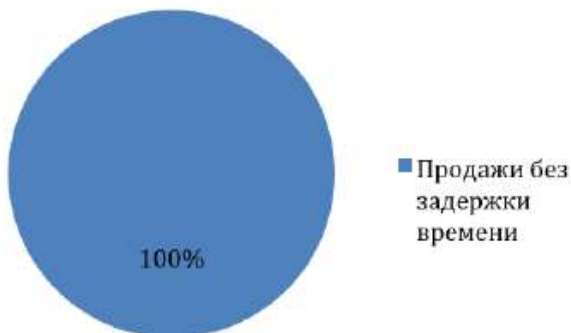


Рис. 5. Структура выполнения сроков продаж по бизнес-направлению 5

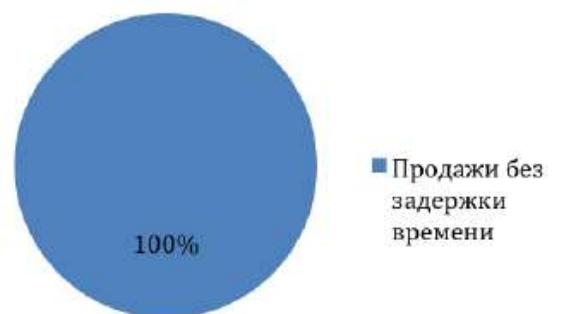
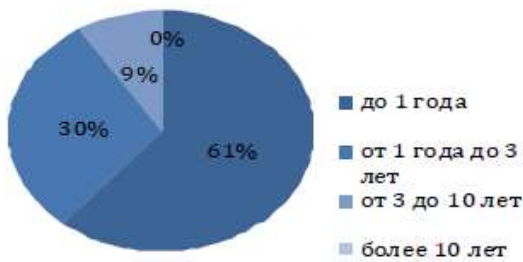


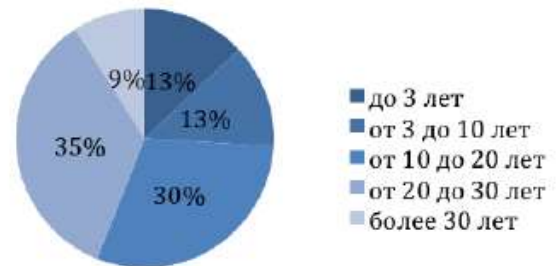
Рис. 6. Структура выполнения сроков продаж по др. направлениям

Структура и изменения в составе персонала за первое полугодие 2016 г.

*Структура руководства*

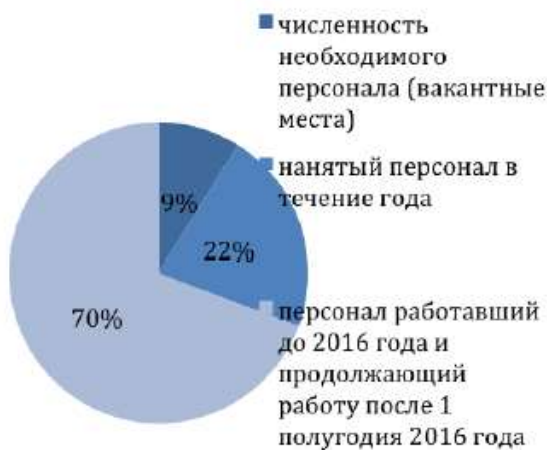


**Рис. 1. Структура распределения руководства в зависимости от стажа работы в компании**



**Рис. 2. Структура распределения руководства в зависимости от стажа работы в отрасли**

*Изменения в составе персонала*



**Рис. 3. Структура штата после первого полугодия 2016 года**



**Рис. 4. Структура причин увольнения персонала за первое полугодие 2016 года**



Динамика начатых инвестиционных проектов, и проектов НИОКР, объема финансирования и освоения средств за 1 и 2 кварталы 2016 года

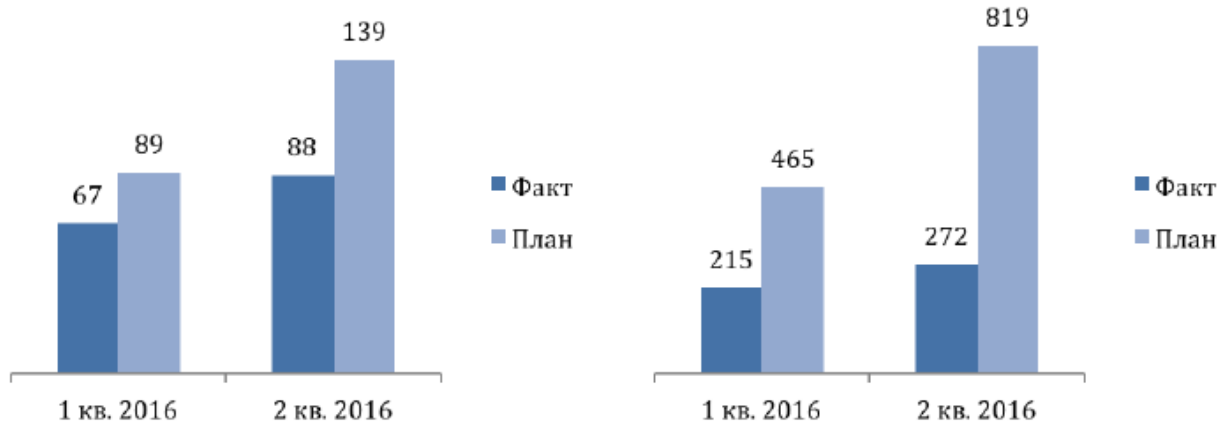


Рис. 1. Динамика количества начатых инвестиционных проектов, шт.

Рис. 2. Динамика объема финансирования инвестиционных проектов, млн. руб.

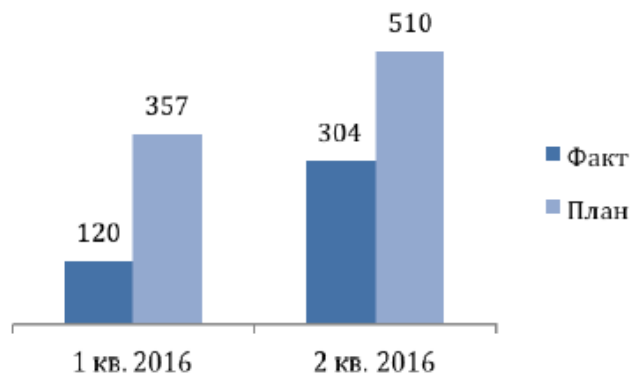


Рис. 3. Динамика объема освоения средств по инвестиционным проектам, млн.руб.

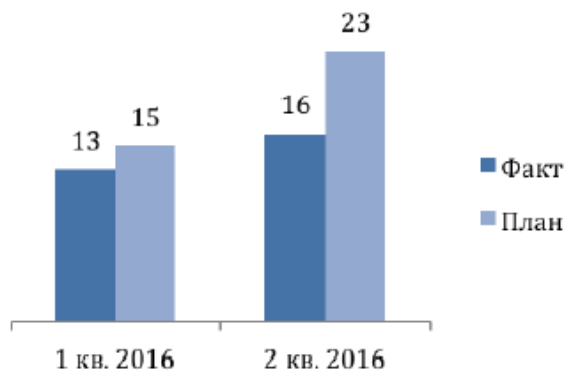


Рис. 4. Динамика количества начатых проектов НИОКР, шт.

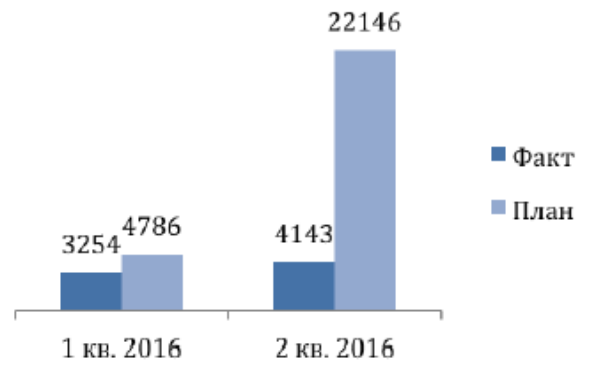


Рис. 5. Динамика объема финансирования проектов НИОКР, млн. руб.

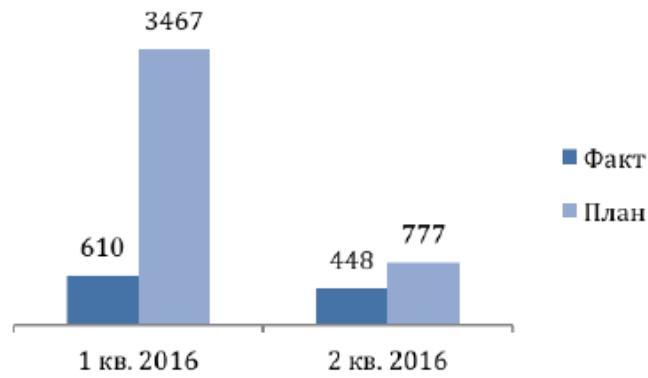


Рис. 6. Динамика объема освоения средств по проектам НИОКР, млн. руб.

**Текущий набор показателей** компании является основой для построения СБАЛАНСИРОВАННОЙ системы показателей.

Показатели самого **верхнего уровня**:

1. Доля рынка
2. Рост рынка
3. Рост продаж по клиентам
4. темпы прироста клиентской базы
5. % закупок в компании от общих закупок клиента
6. Уровень удовлетворенности клиентов
7. Количество потенциальных клиентов по сегменту
8. % клиентов прекративших работать с компанией
9. Индекс конкурентности цен (покупная цена/рыночная цена)
10. Издержки на персонал
11. Продажи на 1 работника
12. % работников, обученных необходимым навыкам
13. Площадь помещения на 1 сотрудника офиса
14. Степень загрузки персонала
15. Эффективность планирования и закупок
16. % отклонения от бюджета
17. Уровень удовлетворенности внутреннего клиента
18. Затраты
19. % операционных издержек
20. % сокращения операционных затрат за год
21. % затрат на маркетинг
22. % затрат на сбыт
23. % затрат на логистику
24. %затрат на управление
25. Стратегические показатели
26. Активы, рентабельность активов
27. Денежный поток
28. Собственный капитал
29. Заемный капитал

30. % и сумма реинвестирования прибыли
31. Затраты на капитал WACC
32. % переменных затрат в выручке
33. Сумма постоянных затрат
34. % восстановления фондов (амортизация / закупки ОС за год)
35. Складские остатки
36. Цикл заказа
37. Число заказов поставщикам
38. Доля закупок как % от продаж
39. Оборачиваемость складских запасов
40. Интенсивность использования транспорта
41. Уровень страховых запасов
42. Точность планирования
43. Число корректировок планов
44. Длительность цикла планирования
45. Площадь складирования и хранения
46. Доля новых клиентов в клиентской базе
47. Объем продаж новым клиентам
48. Прибыль на 1 заказ
49. Затраты на 1 заказ
50. Коэффициент заказов на один визит (заказы/визит)
51. Время ответа на претензию клиента
52. Число залежалых товаров
53. % залежалых товаров
54. Время разработки нового продукта
55. % продаж новых продуктов
56. Время вывода нового товара на рынок
57. % правильно заполненных документов
58. % брака
59. % процессов, где качество контролируется в реальном времени
60. % дохода от ключевых продуктов
61. Производительность труда = результат / издержки на персонал

62. Отношение времени продавца на активные продажи к времени на административную работу

63. Среднее продолжительность обработки рекламации

64. Количество жалоб

65. Индекс закупочных затрат (закупочная цена / закупочная цена предыдущего года)

66. Доля рентабельности по продукту

67. Относительные темпы роста (темпы компании / темпы конкурентов)

68. Классификация заказов по объему

69. Количество потенциальных клиентов по региону (территории)

#### Показатели процесса **закупок**:

1. Число товаров из общего ассортимента на 1 покупателя

2. Размер страховых запасов

3. Количество часов труда на 1 заказ на закупку

4. Количество заказов на закупку

#### Показатели процесса **внешней логистики (импорт товара, ВЭД)**:

1. Коэффициент объема грузов доставленных / затратам на транспортировку

2. Количество фур

3. Заполняемость фур (по весу)

4. Заполняемость фур по деньгам

5. Средневзвешенная стоимость фуры

6. Стоимость перевозки 1 кг груза

7. Стоимость перевозки 1 \$

8. Планируемые грузоперевозки

#### Показатели процесса **производство**:

1. Качество сырья

2. Количество сырья

3. Доля сырья со 100% проверки соответствия качества

4. Доля сырья с выборочными проверками

5. Объем автоматизированных процессов проверки

6. Периодичность поставок

7. Доля неликвидов в товарном запасе

8. Время изготовления изделий

9. Соблюдение сроков

10. Степень изношенности оборудования
11. Количество машинных сбоев
12. Доля непродуктивно потраченного времени из-за сбоев
13. Количество автоматизированных рабочих мест
14. Коэффициент инновационности оборудования
15. Коэффициент новизны оборудования
16. Коэффициент складской загруженности
17. Степень загрузки персонала
18. Средняя трудоемкость изготовления изделия
19. Средняя трудоемкость отдельных технологических операций
20. Коэффициент эффективности использования производственных площадей
21. Коэффициент исполнения графика производства
22. Стоимость процесса в целом
23. Готовый продукт
24. Индекс удовлетворенности персонала

**Показатели процесса складирования и хранения:**

1. Использование складского пространства
2. Складские издержки на 1 единицу складского товарооборота
3. % использования площади
4. Затраты на хранение 1 единицы в месяц
5. Число складских перемещений на 1 сотрудника
6. Затраты на каждое складское перемещение
7. Площадь складов, объемы (м<sup>2</sup>)
8. Использование площадей
9. Планируемые склады и объемы
10. Продуктивность склада (ед/ час)
11. Продуктивность склада (\$/ час)

**Показатели маркетинга:**

1. Количество целей направленных на удовлетворение запросов клиентов
2. Количество рыночных исследований
3. % клиентов довольных взаимодействием с компанией
4. % потенциальных клиентов, которые знают о компании
5. Количество опросов удовлетворенности клиентов

6. Число новых (добавившихся) клиентов
7. Коэффициент затрат на 1 коммерческий визит (затраты сбыт/количество визитов)
8. Коэффициент охвата клиентов (количество клиентов, охваченных продажами/ общее количество потенциальных клиентов)
9. Число активных клиентов
10. Средневзвешенная скидка по компании (бренду)
11. % потенциальных клиентов, которые знают о компании
12. Количество опросов удовлетворенности клиентов

**Показатели процесса обработки заказа:**

1. Число контактов с клиентами
2. Средний заказ клиента
3. Количество заказов на 1 клиента в месяц
4. Полученные заказы от клиентов
5. Число контактов с клиентами
6. Количество визитов сотрудников к важным клиентам
7. Количество встреч с клиентами с целью выявления запросов, идей
8. Число рекламаций
9. Число претензий клиентов
10. % возвратов товара
11. Скорость выставления счета клиенту
12. % правильно оформленных документов клиентам
13. Точность исполнения заказа
14. Ошибки в выполнении заказов
15. Время подготовки и комплектации заказа клиента на складе
16. Затраты на час складской работы
17. Количество заказов отработанных за 1 час складской обработки
18. Количество единиц отработанных на складе за 1 человеко\час труда
19. Срок и точность выполнения заказа

**Показатели продаж:**

1. Объем продаж по подразделениям
2. Объем продаж по брендам
3. Объем продаж по клиентам
4. Рост продаж по подразделению

5. Рост продаж по бренду
6. Рост продаж по клиенту
7. Количество единиц реализации
8. Себестоимость реализации по брендам
9. Маржа по подразделениям
10. Маржа по брендам
11. Маржа по клиентам
12. Количество клиентов
13. Количество активных клиентов
14. Количество новых клиентов
15. Коэффициент визитов клиентам за день (кол-во визитов к клиентам / кол-во раб.дн)
16. Коэффициент. ком. визитов на клиента (визиты/к-во клиентов)
17. Доля просроченной дебиторской задолженности
18. Стоимость (ФОТ отд. продаж/ продажи)
19. Коммерческий цикл (оборачиваемость дебиторки + средний срок хранения товара)
20. Количество продавцов (к-во клиентов x к-во встреч с клиентом / к-во встреч в день X к--во дней встреч в году)
21. Количество основных клиентов
22. Доля основных клиентов в клиентской базе
23. Сумма продаж основным клиентам
24. Доля постоянных клиентов в клиентской базе

Показатели процесса **внутренней логистики (доставка заказа покупателю):**

1. Время доставки заказа клиенту
2. Время доставки товара клиенту
3. Количество транспортных средств
4. Затраты на 1 транспортную операцию
5. Затраты на километр перевозки
6. Затраты на 1 кг перевозки
7. Среднее расстояние от склада до клиента
8. Пробег на каждый собственный груз. Авто в день
9. % заказов с самовывозом

Показатели процесса **управление персоналом:**

1. % использования труда



2. Уровень удовлетворенности сотрудников
3. % сотрудников полностью выполняющих свои должностные обязанности
4. Добавочная стоимость / издержки на персонал
5. Издержки на 1 работника
6. Издержки на 1 оплаченный час
7. Среднемесячные издержки на 1 работника
8. Расходы на обучение на 1 сотрудника
9. Расходы на 1 час профессионального обучения
10. % сотрудников прошедших обучение
11. Доля часов обучения в общем рабочем времени компании
12. Среднее число часов обучения на одного сотрудника
13. Доля расходов на оплату труда в издержках на персонал
14. Рентабельность инвестиций в персонал
15. Расходы на обучение
16. Расходы на обучение как % от продаж
17. Среднее число предложений на 1 сотрудника
18. Число реализованных предложений
19. % работников, зона ответственности которых не определена
20. Наличие кадрового резерва

Примечание: все показатели получают из информационных систем из соответствующих отчётов.

Контрольные показатели для мониторинга бизнес-единицы 1

ЦФО	Ответственное лицо за цель и КРІ	Цель	КРІ	Регулярность контроля	Единица измерения
Маркетинг	Директор по маркетингу	Обеспечить высокую точность оперативных прогнозов цен и объемов рынков	Точность прогноза цен	3 мес.	%
			Точность прогноза емкости рынка	3 мес.	%
		Увеличить рентабельность продаж за счет оптимизации структуры продаж, каналов продаж и рынков сбыта	Средняя премия к экспортному паритету по продажам на внутреннем рынке	3 мес.	%
			Средняя премия к рыночным котировкам по продажам на внешнем рынке	3 мес.	%
		Увеличить долю на внутренних премиальных рынках	Доля на внутренних премиальных рынках	12 мес.	%
		Обеспечить релевантность и своевременность предоставления всей исходящей управленческой информации	Рейтинг удовлетворенности внутренних клиентов	3 мес.	балл
Продажи	Директор по продажам	Удерживать рост цен на сырье	Индекс изменения цен на внутреннем рынке	3 мес.	%
			Индекс изменения цен на внешнем рынке	3 мес.	%
		Снизить затраты на транспортировку продукции	Индекс изменения затрат на транспортировку 1 т продукции	12 мес.	%
		Обеспечить своевременную поставку сырья и ТМЦ на производственные площадки	Убытки компании от несвоевременной поставки сырья и ТМЦ на производственные площадки	3 мес.	%
		Удерживать уровень запасов произведенной продукции на плановом уровне	Факт / План запасов произведенной продукции	3 мес.	%
		Увеличить рентабельность продаж за счет оптимизации структуры продаж, каналов продаж и рынков сбыта	Средняя премия к экспортному паритету по продажам на внутреннем рынке	3 мес.	%
			Средняя премия к рыночным котировкам по продажам на внешнем рынке	3 мес.	%

		Обеспечить выполнение плана продаж	Факт / План продаж	3 мес.	%
		Обеспечить выгодные условия оплаты и своевременное поступление денежных средств	Факт / план дебиторской задолженности за период	3 мес.	%
			Средний срок просрочки дебиторской задолженности	3 мес.	%
Производство	Директор по производству	Обеспечить производство ключевых видов продукции надлежащего для рынка качества в полном объеме в установленные сроки и в рамках утвержденного бюджета	Факт / План производства	3 мес.	%
			Факт / План производственных затрат	3 мес.	%
		Увеличить производительность и снизить себестоимость ключевых видов продукции на существующих производствах	Индекс изменения производственных возможностей существующих площадок	12 мес.	%
			Индекс изменения производственной себестоимости 1 тонны продукции	12 мес.	%
		Обеспечить эффективную реализацию инвестиционных проектов, направленных на увеличение производительности и снижение себестоимости ключевых видов продукции на существующих производствах	Эффективность реализации инвестиционных проектов	12 мес.	%
		Повысить стоимость за счет оптимизации состава непрофильных производств	Экономический эффект от оптимизации состава непрофильных производств	12 мес.	Долл. США
		Снизить простои оборудования, за счет эффективного выполнения ремонтных работ	Эффективность выполнения ремонтов	12 мес.	%
			Время простоя агрегатов в результате ППР	12 мес.	Час
Время внеплановых остановок агрегатов по собственным причинам	12 мес.		Час		
Стратегическое развитие	Директор по развитию	Повысить стоимость компании за счет интеграции вперед	Прирост стоимости за счет утвержденных инвестиционных проектов в отчетном периоде	12 мес.	Долл. США
			Эффективность реализации инвестиционных проектов	12 мес.	%
			IRR инвестиционного портфеля	12 мес.	%

		Увеличить масштаб бизнеса за счет реализации процессинга на предприятиях СНГ, Европы и Турции	Экономический эффект от реализации процессинга	12 мес.	Долл. США
		Обеспечить своевременное предоставление стратегии Компании, стратегий продуктов, производственных площадок и др. утвержденных мероприятий	Факт / План сроков подготовки документов	3 мес.	%
		Обеспечить релевантность и своевременность предоставления всей исходящей управленческой информации	Рейтинг удовлетворенности внутренних клиентов	3 мес.	балл
Финансы	Финансовый директор	Обеспечить высокую точность планирования постоянных расходов	Факт / План условно постоянных расходов	3 мес.	%
		Обеспечить долю заемного капитала на требуемом уровне	Senior Debt / Equity	12 мес.	%
		Обеспечить низкую стоимость заемного капитала при финансировании текущей деятельности	Стоимость краткосрочного финансирования	6 мес.	%
		Обеспечить своевременное привлечение заемного капитала для финансирования долгосрочных инвестиционных проектов по минимальной стоимости	Стоимость долгосрочного финансирования	12 мес.	%
			Уровень выполнения устава инвестиционных проектов в части привлечения заемного финансирования	6 мес.	%
		Обеспечить своевременность предоставления отчетности по РСБУ, а так же заполнение форм отраслевой консолидированной отчетности по предприятиям входящим в холдинг	Количество дней просрочки предоставления информации для акционеров	3 мес.	дни
		Обеспечить своевременность предоставления отчетности по МСФО	Количество дней просрочки предоставления отчетности по МСФО	12 мес.	дни

## Контрольные показатели для мониторинга бизнес-единицы 2

Департамент	Ответственное лицо за цель и КРІ	Цель	КРІ	Регулярность контроля	Единица измерения
НИОКР	Директор по НИОКР	Обеспечить качество и эффективность полного цикла инновационных процессов	Оценка деятельности Управления Старшим вице-президентом в части управления НИОКР	проект	балл
		Минимизировать риски по снижению конкурентоспособности, связанные с распоряжением исключительными правами на результаты интеллектуальной деятельности	Размеры убытков от нарушения исключительных прав на РИД	12 мес.	Долл. США
		Обеспечить эффективность и результативность работы корпоративного научного центра	Доля тем корпоративного уровня, завершающихся с положительным результатом в общем количестве завершенных тем	12 мес.	%
		Разработать и выполнить Программу НИОКР	Качество программы НИОКР	12 мес.	балл
			Доля заключенных договоров в общем количестве договоров в программе НИОКР	12 мес.	%
Безопасность	Начальник службы безопасности	Обеспечить эффективную экономическую безопасность	Оценка Президента и вице-президента по безопасности деятельности ДЭБ и эффективности системы обеспечения экономической безопасности	6 мес.	балл
Производство	Директор по производству	Обеспечить своевременную поставку МТР на предприятия Компании в требуемом количестве, надлежащего качества	Доля выполнения плана централизованных закупок	1 мес.	%
			Доля заявок/спецификаций, по которым закупка осуществлена в срок и надлежащей комплектации	1 мес.	%
		Повысить эффективность закупок МТР (коммерческие условия)	Расчетный размер экономической эффективности закупок (на основе новой методики)	1 мес.	Долл. США
			Наличие стратегических инициатив/проектов по повышению эффективности закупок	1 мес.	шт.
		Обеспечить прозрачность закупочной деятельности	Качественная интегральная оценка Дирекций деятельности ДОП: оценка качества закупок хим.продукции (качество, кол-во, срок, инициативность, взаимодействие); качество функциональной поддержки предприятий (структура, методология, стандартизация). Уровень автоматизации бизнес-процессов	раз	балл
Стратегическое развитие	Директор по стратегическому развитию	Обеспечить прирост стоимости Компании за счет разработки стратегии и стратегических проектов	Наличие и своевременность обновления консолидированных стратегических документов Компании	6 мес.	балл
			Продвижение долгосрочных планов/проектов на предпроектной стадии	12 мес.	Балл

		Обеспечить аналитическую базу для концептуального лидерства компании в вопросах развития нефтегазохимии в РФ и для общения с финансовым сообществом	Качество аналитических материалов, предоставленных руководству компании и партнерам компании	1 мес.	балл
			Оперативность ответов на внешние запросы	1 мес.	балл
		Обеспечить внедрение и эффективное функционирование стратегических систем управления	Качество функционирования систем	6 мес.	балл
			Качество и эффективность управления организационным развитием	12 мес.	балл
Персонал	Директор по персоналу	Повысить организационную эффективность и производительность труда в компании	Производительность по компании	тыс.руб./чел.	балл
			Динамика численности персонала	12 мес.	%
		Обеспечить компанию квалифицированными кадрами в полном объеме в соответствии с потребностями	% сотрудников, которые уходят из компании в течение 1 года работы	12 мес.	%
			% заполнения ключевых позиций из внутренних источников	3 мес.	%
		Создать эффективную систему обучения и развития	Качество программ обучения (по результатам обратной связи от руководителей и участников программ)	3 мес.	балл
		Выстроить эффективную систему оценки результатов работы и потенциала сотрудников	% численности, охваченной системой управления эффективностью	12 мес.	%
		Создать эффективную систему мотивации	Уровень удовлетворенности системой мотивации	6 мес.	балл
			ФОТ Холдинга, ФОТ КЦ в рамках бизнес-плана	12 мес.	%
			Отношение уровня заработных плат сотрудников Холдинга к рынку	6 мес.	%
		Развитие перспективных работников Группы путем их привлечения в реализацию корпоративных проектов и программ	Количество привлеченных работников	Проект	чел.
Финансы	Финансовый директор	Обеспечить своевременное, полное и оптимальное финансирование текущей деятельности Компании и инвестиционных проектов, утвержденных к финансированию	Стоимость кредитного портфеля как маржа над ставкой финансирования	3 мес.	млн.руб.
			Уровень обеспеченности финансированием текущей деятельности и утвержденной инвестиционной программы	3 мес.	%
		Обеспечить ликвидность Компании	Уровень ликвидности Компании	3 мес.	%
		Обеспечить своевременное, полное и качественное страхование критических техногенных рисков	Своевременность заключения договоров страхования	6 мес.	балл
			Уровень страховых тарифов	6 мес.	балл
			Доля возмещенных страховых случаев	12 мес.	%
Обеспечить своевременное и	Своевременность исполнения платежей	3 мес.	шт.		

		полное исполнение платежей в соответствии с платежным регламентом и своевременное предоставление документов в банки по контрактам с нерезидентами.			
		Обеспечить информационную поддержку банков/рейтинговых агентств/инвесторов для создания и поддержания кредитного и инвестиционного аппетита.	Поддержка кредитного и инвестиционного аппетита (по оценке руководства)	3 мес.	балл
		Обеспечить аналитической поддержкой Председателя Совета Директоров и руководство	Своевременность предоставления информации, полнота данных, качество предоставленных материалов	1 мес.	%
		Обеспечить минимизацию финансовых рисков	Минимизация валютного и процентного риска	6 мес.	%
ИТ	Директор по ИТ	Обеспечить соответствие стратегии ИТ бизнес-стратегии Компании	Внутренний benchmarking (опрос ТОП-менеджеров о соответствии стратегии ИТ бизнес-стратегии Компании, оценки 1-5)	3 мес.	балл
			Внешний benchmarking: Аудит соответствия ИТ-стратегии бизнес-стратегии Сравнение направления ИТ Компании с лучшими мировыми практиками	3 мес.	балл
		Обеспечить функционирование существующих ИС с заданными параметрами качества по оптимальной стоимости	Удельные операционные затраты на ИТ*	3 мес.	%
			Удовлетворенность пользователей	3 мес.	балл
Юристы	Директор по правовому обеспечению	Снизить правовые риски Компании путем проведения правовой экспертизы, судебной и досудебной защиты и правовой поддержки подразделений и ДЗО	Качество правовой поддержки и работ по судебной и досудебной практике (оценка Президента на основании отчета подразделения по данному виду деятельности)	3 мес.	балл
			Качество правового сопровождения проектов (средневзвешенная оценка менеджеров проектов)	Проект	балл
			Качество поддержки юридических служб ДЗО	6 мес.	балл

## Контрольные показатели для мониторинга бизнес-единицы 3

Департамент	Ответственное лицо за цель и КРІ	Цель	КРІ	Регулярность контроля	Единица измерения
НИОКР	Директор по НИОКР	Увеличить долю собственных препаратов в общем объеме продаж компании	Доля собственных препаратов в общем объеме продаж компании (в ден. выражении)	12 мес.	%
		Обеспечить своевременную разработку новых продуктов, готовых к внедрению в массовое производство, в соответствии с утвержденными планами	Средняя задержка от запланированных сроков по разработке новых продуктов к массовому производству	6 мес.	день
		Разрабатывать новые продукты с требуемым уровнем прямых затрат на производство ед. продукции	Факт/план себестоимости производства единицы продукции в массовом производстве	проект	%
		Обеспечить своевременную регистрацию и перерегистрацию препаратов на целевых рынках согласно плана	Средняя задержка от запланированных сроков регистрации препарата на целевом рынке	12 мес.	день
		Обеспечить полную готовность нового продукта к массовому производству в соответствии с планом	% соответствия характеристик при массовом производстве характеристикам на этапе пробных/подготовительных пусков	проект	%
		Обеспечить релевантность управленческой информации, исходящей из Дирекции НИОКР	Рейтинг удовлетворенности внутренних клиентов релевантностью поступившей информации	6 мес.	балл
		Безопасность	Начальник службы безопасности	Повысить реализуемость годовых, квартальных бюджетов службы безопасности	План/факт исполнения бюджета
Снижать потери от возникновения просроченной дебиторской задолженности	Среднее отклонение от норматива сроков предоставления заключения о рисковости предстоящей операции по контрагенту			6 мес.	день
Обеспечить личную физическую безопасность работников и гостей компании на объектах, подконтрольных	Удовлетворенность директоров и сотрудников компании работой службы безопасности			3 мес.	балл



		компании			
		Обеспечить соблюдение сотрудниками компании всех необходимых норм и требований к безопасности на подконтрольных объектах	Количество выявленных несоответствий Законодательству в системах безопасности в ходе проверок государственными регулирующими органами	3 мес.	шт
		Обеспечить сохранность материальных и нематериальных ценностей компании на объектах, подконтрольных компании и при транспортировке	Сумма потерь материальных ценностей за отчетный период с подконтрольных компании объектов	6 мес.	Долл. США
		Обеспечить отсутствие возможности несанкционированного доступа к конфиденциальной информации	Рейтинг по независимому аудиту системы безопасности	6 мес.	балл
Маркетинг	Директор по маркетингу и продажам	Обеспечить рентабельность портфеля на уровне плановой в рамках всего стратегического периода	ROS портфеля	6 мес.	%
		Обеспечить рентабельность новых продуктов на уровне не ниже плановой	Период окупаемости инвестиций	12 мес.	мес
		Обеспечить релевантность управленческой информации, исходящей из Дирекции по маркетингу и сбыту	Рейтинг удовлетворенности внутренних клиентов релевантностью поступившей информации	3 мес.	%
	Руководитель группы развития продуктов	Обеспечить увеличение потребительской ценности (цена/эффективность)	Прирост объема продаж в результате запуска собственного препарата	12 мес.	%
	Начальник отдела маркетинга		Рейтинг ценности препарата в сравнении с предшественниками	12 мес.	балл
Продажи	Директор по маркетингу и продажам	Удерживать коммерческие затраты на уровне, утвержденном бюджетом	Доля коммерческих расходов в объеме продаж факт/план	3 мес.	%
		Увеличить объем продаж, обеспечив плановый уровень поступлений денежных средств	Объем продаж и выручка	1 нед.	Долл. США
	Региональный менеджер по	Обеспечить плановый уровень запасов готовой продукции в объеме продаж	Доля запасов готовой продукции в объеме продаж	3 мес.	%

	продажам				
	Начальник отдела продаж	Увеличить объем продаж клиентам группы "А" за счет понимания и реализации их потребностей	Прирост объема продаж по клиентам группы "А" (по сравнению с прошлым годом)	6 мес.	%
		Удерживать дебиторскую задолженность на требуемом уровне	Доля дебиторской задолженности текущего года в объеме продаж	1 мес.	%
			Средняя доля просроченной дебиторской задолженности в объеме продаж	1 мес.	Долл. США
Производство	Директор по производству	Обеспечить плановый уровень прямых затрат (основного сырья и материалов) на производство	Доля прямых затрат в объеме продаж (ХСЗР)	6 мес.	%
		Удерживать общепроизводственные издержки на плановом уровне	Объем общепроизводственных издержек факт/план	3 мес.	%
		Обеспечить качество выпускаемой продукции в соответствии с внутренними стандартами качества	Доля подтвержденных рекламаций в общем объеме производства за отчетный период	3 мес.	%
		Обеспечить выпуск продукции в необходимом объеме, ассортименте	Средний рейтинг по взвешенному отклонению факт/план производства по товарным группам	1 мес.	балл
		Обеспечить ввод новых продуктов в массовое производство в утвержденные сроки		12 мес. (проект)	день
Стратегическое развитие	Директор по стратегическому развитию	Разработать и ежегодно корректировать стратегию БЕ ХСЗР, с целью обеспечения в долгосрочной перспективе рентабельности собственного капитала на уровне не ниже 25%	Прогноз ROE на ближайший год	12 мес.	%
		Обеспечить плановую рентабельность инвестированного капитала в стратегические проекты роста бизнеса ХСЗР	Факт/план Cash Flow текущих проектов	3 мес.	%
			Средний период окупаемости по проектам, окупившимся в текущем году	12 мес.	мес.
		Разрабатывать инвестиционные проекты в установленные сроки в соответствии с	Средний срок отклонения от плана-графика проектов	1 мес.	день

		утвержденным бюджетом в течение всего стратегического периода			
	Руководитель группы повышения операционной эффективности и проведения изменений	Повысить эффективность основных бизнес-процессов БЕ ХСЗР за счет представленных рекомендаций	Изменения в KPI и PI бизнес-процессов после внедрения рекомендаций по бизнес-процессам	проект	%
Персонал	Директор по персоналу	Обеспечить соблюдение планового уровня затрат на персонал	Затраты на персонал/Объем продаж	12 мес.	%
			Затраты на персонал/Объем затрат	12 мес.	%
		Увеличить производительность труда за счет повышения мотивации сотрудников	Объем продаж на 1 сотрудника компании	6 мес.	долл. США
		Обеспечить у персонала наличие знаний и навыков, необходимых для реализации стоящих перед позициями целей	% сотрудников, успешно прошедших аттестацию	12 мес.	%
		Своевременно обеспечивать компанию персоналом необходимой квалификации с высоким уровнем мотивации	% нанятых сотрудников, прошедших испытательный срок	3 мес.	%
		Повысить удовлетворенность персонала условиями работы и компенсации труда	% соответствия ЗП сотрудников среднерыночному значению по профгруппам	12 мес.	%
Финансы	Финансовый директор		Объем выплаченных налогов / Выручка	6 мес.	%
		Отчисление налогов в установленные сроки	Размер штрафов за несвоевременное отчисление налогов в бюджеты всех уровней	6 мес.	долл. США
			Оборотный капитал / Объем продаж	3 мес.	%
	Начальник финансового отдела	Минимизация срывов за счет наличия минимального количества (резерва) денежных средств	Количество срывов планов подразделений по причине отсутствия средств	3 мес.	шт.
		Минимизация рисков деятельности холдинга путем увеличения размеров штрафа	Размер штрафов за просроченную кредиторскую задолженность	3 мес.	долл. США
	Начальник планово-экономического	Повысить реализуемость годовых и квартальных бюджетов	Факт/план операционного бюджета по БДДС	3 мес.	%
			Факт/план инвестиционного бюджета по БДДС	3 мес.	%

	отдела				
	Начальник финансового отдела	Доля привлеченных денежных средств ниже среднерыночной	% по займам	6 мес.	%
		Привлечение большего количества инвесторов	Доля собственного капитала в инвестированном капитале	6 мес.	%
Юристы	Директор по правовому обеспечению	Увеличить успех компании в решении судебных дел	Доля выигранных дел в суде (по объему претензий в денежном выражении)	6 мес.	%
			Средние выплаты компании по исковым претензиям, проигранные в суде	6 мес.	Долл. США
		Повысить реализуемость годовых, квартальных бюджетов юридической службы	Факт/план исполнения бюджета	3 мес.	%
		Обеспечить соблюдение Законодательства РФ и интересов компании при оформлении и выполнении договорных обязательств	Количество предъявленных исковых требований к компании	6 мес.	шт.
		Обеспечить релевантность управленческой информации, исходящей из дирекции по правовому обеспечению	Рейтинг удовлетворенности внутренних клиентов релевантностью поступившей информации	6 мес.	балл

## Контрольные показатели для мониторинга бизнес-единицы 5

Департамент	Ответственное лицо за цель и КРІ	Цель	КРІ	Регулярность контроля	Единица измерения
Маркетинг	Директор по маркетингу	Увеличить количество новых экономически привлекательных	Стоимость новых проектов	3 мес.	млн.руб.
			Рентабельность новых проектов	3 мес.	%
		Стать стратегическим партнером для своих брендов на российском рынке	Доля брендов в продажах	12 мес.	%
			Доля брендов, по которым ПИТ имеет самые выгодные (максимально возможные) условия работы на российском рынке	12 мес.	%
		Обеспечить высокую эффективность затрат на маркетинг	Эффективность затрат на маркетинг	12 мес.	%
		Создать имидж «надежного партнера» на российском рынке	Уровень соответствия реального имиджа на рынке целевому позиционированию компании	12 мес.	балл
Обеспечить наличие и качественное предоставление услуг по технической консультационной поддержке клиента	Рейтинг удовлетворенности менеджеров по продажам качеством консультационной поддержки со стороны технических специалистов дирекции маркетинга	6 мес.	балл		
Продажи	Директор по продажам	Увеличить объем продаж в соответствии с планом продаж по нишам	Объем продаж	3 мес.	млн. руб.
		Обеспечить высокую (приемлемую) рентабельность поставок	Рентабельность инвестированного капитала (ROIC)	3 мес.	%
			Рентабельность продаж (ROS)	3 мес.	%
		Добиться своевременности оплаты поставленной продукции	Доля просроченной дебиторской задолженности в объеме продаж	3 мес.	%
		Минимизировать инвестиции в оборотный капитал при согласовании условий закупки и поставки продукции	% оборотного капитала в объеме продаж	3 мес.	%
			% запасов в объеме продаж	3 мес.	%
		Обеспечить высокую лояльность сотрудников	Текучесть кадров	6 мес.	%
Повысить управляемость компании для менеджмента	Рейтинг управляемости компании	12 мес.	балл		
Персонал	Директор по персоналу	Обеспечить высокую лояльность сотрудников	Текучесть кадров	6 мес.	%
		Обеспечить соответствие компетенций сотрудников потребностям компании	Доля топ-менеджеров с современным экономическим и/или финансовым образованием (вкл. MBA)	12 мес.	шт
		Обеспечить своевременный подбор и найм	% кандидатов, прошедших испытательный	6 мес.	%

		персонала требуемой квалификации	срок		
		Создать и поддерживать кадровый резерв	% руководящих должностей обеспеченных кадровым резервом	6 мес.	%
			% должностей специалистов обеспеченных кадровым резервом	6 мес.	%
		Обеспечить менеджеров и потребителей полной информацией о ходе выполнения заказа	Количество блоков информации, доступной для менеджеров в оперативном режиме	12 мес.	балл
			Количество блоков информации, доступной для клиентов в оперативном режиме	12 мес.	балл
Финансы	Финансовый директор	Обеспечить высокую доходность операций	ROIC	12 мес.	%
			ROS	12 мес.	%
		Обеспечить своевременность, полноту и достоверность финансовой информации, предоставляемой руководству компании	Рейтинг удовлетворенности пользователей финансовой информацией	6 мес.	балл
		Своевременно обеспечивать компанию финансовыми ресурсами в соответствии с планами подразделений с наименьшими для компании затратами на капитал	Стоимость используемых денежных средств	6 мес.	%
			Уровень обеспечения оперативных бюджетов денежными средствами	3 мес.	%
		Повысить прозрачность компании для акционеров	Уровень прозрачности компании для акционеров	3 мес.	%
		Обеспечить своевременность оплаты по предписаниям и заявкам в рамках бюджета	Число несвоевременных оплат за период	3 мес.	шт.
			Стоимость несвоевременных оплат за период	3 мес.	Млн. руб.
		Обеспечить финансовую устойчивость компании	Уровень текущей ликвидности компании	3 мес.	%
			Денежный резерв	3 мес.	млн. руб
ИТ	Директор по ИТ	Обеспечить бесперебойную работу КИС	Потери рабочего времени по причинам простоев в системе КИС	3 мес.	%
			Количество ошибок и сбоев системы	3 мес.	шт.
		Совершенствовать КИС в соответствии с потребностями компании	% выполненных задач по совершенствованию КИС и других ИТ проектов	3 мес.	%
			Удовлетворенность пользователей реализуемыми проектами совершенствования КИС и другими ИТ проектами	6 мес.	балл
		Обеспечить высокое качество технической и информационной поддержки внутри компании	Удовлетворенность каждого отдела работой ИТ	6 мес.	Балл
			% соблюдения нормативов устранения сбоев	3 мес.	%

## Контрольные показатели для мониторинга бизнес-единицы 6

Департамент	Ответственное лицо за цель и KPI	Цель	KPI	Регулярность контроля	Единица измерения
Маркетинг	Руководитель отдела маркетинга	Рентабельность инвестиций в маркетинговые инвестиционные проекты (новый товар, модификацию ассортимента, бренд) не ниже плановой в рамках всего стратегического периода	ROI бренда в год	12 мес.	Долл. США
	Руководитель НИОКР, руководитель отдела маркетинга		ROI нового товара	12 мес.	Долл. США
	Руководитель отдела маркетинга	Рост объема продаж при плановой рентабельности продаж по выбранным целевым сегментам (через выбор сегментов, цену, фокус маркетинговых усилий и т.п.) в рамках всего стратегического периода	Объем продаж по каждому целевому сегменту	6 мес.	Долл. США
	Директор по маркетингу		ROS по каждому целевому сегменту	6 мес.	Долл. США
	Директор по маркетингу	Повышение эффективности использования затрат на маркетинг в рамках всего стратегического периода	Доля затрат на маркетинг в объеме продаж	6 мес.	Долл. США
	Директор по маркетингу	Высокая лояльность потребителей брендам и товару компании за счет стабильного качества, модификаций и нововведений	% приверженцев компании	12 мес.	%
	Руководитель отдела маркетинга		% приверженцев бренду	12 мес.	%
	Директор по маркетингу	Ежегодный рост количества новых потребителей за счет формирования новых потребностей и выведения новых товаров	Прирост объема продаж за счет новых товаров	6 мес.(с)	Долл. США
	Директор по маркетингу	Устойчивый положительный имидж компании в рамках всего стратегического периода	Имидж по оценке целевой аудитории (дистрибьюторы и конечные потребители)	12 мес.	балл
	Руководитель НИОКР	Не менее 1 вида успешно разработанного нового вида товара (бренда) и постоянная модификация имеющегося ассортимента	Количество товаров, принятых к промышленному производству	12 мес.	шт
	Руководитель НИОКР		Количество модификаций, принятых к промышленному производству	12 мес.	шт.

	Директор по маркетингу	Знания и навыки сотрудников в отделе продаж необходимые для проведения тренингов торговых посредников	Количество проведенных тренингов маркетинговой дирекцией для менеджеров по продажам	3 мес.	шт.
	Директор по маркетингу		Оценка удовлетворенности менеджеров по продажам качеством получаемой от отдела маркетинга информации	6 мес.	балл
Продажи	Директор по продажам	Плановый рост объема продаж при плановой рентабельности продаж по всем целевым регионам (включая Европу по тесту)	Объем продаж по каждому региону	3 мес.	Долл. США
			ROS торгового дома по каждому региону	6 мес.	Долл. США
	Директор по продажам	Рост отдачи от затрат на продажи	Прибыль торгового дома/сумма затрат дирекции по продажам	12 мес.	Долл. США
	Руководитель ОГП, руководитель ОРП	Наличие товара и удобство покупки в рознице (дистрибуция и мерчендайзинг)	Среднее количество товара на полке на магазин по регионам	3 мес.	шт.
			Индекс дистрибуции по регионам	3 мес.	балл
			Стабильный портфель торговых посредников (оптовых и розничных), обеспечивающий выгоду обеим сторонам	Лояльность торговых посредников группы А	12 мес.
	Руководитель отдела логистики	Товарный вид и качество товара в рознице	Количество претензий от потребителей, связанных с некачественной работой дистрибуции (плохой товарный вид, негодность продукции и т.д.)	1 мес.	балл
	Руководитель ОГП, руководитель ОРП	Соблюдение планового значения доли дебиторской задолженности в обороте в течение всего стратегического периода	Доля ДЗ в общем объеме продаж	3 мес.	Долл. США
	Директор по продажам	Внедрение системы управления отношениями с клиентом CRM	Количество клиентов на 1 менеджера (единовременный эффект)	3 мес.	чел.
			Сроки в соответствии с планом (единовременный эффект)	3 мес.	час
Производство	Директор по пр-ву	Плановая производственная себестоимость, обеспечивающая требуемый уровень рентабельности продаж	Производственная себестоимость на ед. продукции (Произв.с.с./тоннаж) по ассортименту	3 мес.	Долл. США
			Доля производственной себестоимости в выручке	3 мес.	Долл. США



	Директор по производствам	Повышение эффективности управления производственными активами (фиксированными и оборотными)	Фондоотдача	6 мес.	Долл. США
	Руководитель отдела закупок		Оборачиваемость запасов	3 мес.	Долл. США
	Руководитель отдела закупок	Плановый уровень затрат на закупку и хранение материалов	ДЕЛЬТА цены закупки к среднерыночной (по группе А)	3 мес.	Долл. США
			Оборачиваемость кредиторской задолженности (дни) по группе А	1 мес.	Долл. США
	Директор по пр-ву	Объем продукции в необходимом ассортименте и в нужные сроки	Объем производства факт/план(тонн) в % по товарным группам	1 мес.	тонн
	Директор по пр-ву	Качество товара в соответствии с внутренними стандартами качества	Количество принятых претензий от потребителей	1 мес.	шт.
			% отклонений от стандарта качества	1 мес.	%
	Директор по производствам	Оптимальное использование производственных мощностей в соответствии с нормативами и планами загрузки	Плановая выработка/нормативная выработка по линиям	1 мес.	шт.
	Директор по пр-ву		Фактическая выработка/ плановая выработка по линиям	1 мес.	шт.
	Директор по пр-ву	Повышение производительности персонала	Тоннаж/количество производственного персонала (по линиям)	6 мес.(с)	тонн/чел.
Директор по пр-ву	Снижение потерь сырья и материалов	Перерасход сырья и материалов	1 мес.	шт.	
Стратегическое развитие	Директор по развитию	Плановая доходность проектов М&А	IRR утвержденных проектов	12 мес.	%
	Директор по развитию	Плановые объемы производства товара в собственности под полный контроль по стоимости, не перекрывающей синергетический эффект	Доля в собственном капитале объекта	12 мес.	%
			Стоимость покупки объекта факт/план	12 мес.	Долл. США
			Объемы производства объекта по отношению к плану	6 мес.	тонн
Руководитель ИТ отдела	Плановое внедрение ERP системы, обеспечивающей рост эффективности	Отклонение сроков проекта от плана	6 мес.	час	

		автоматизируемых бизнес-процессов	% выполнения бюджета внедрения ERP	6 мес.	%
			Положительные изменения в KPI и PI ключевых бизнес-процессов после внедрения ERP	6 мес.	балл
	Директор по развитию	Своевременная реализация start-up проектов при условии обеспечения плановой рентабельности этих проектов	Отклонение сроков реализации start-up проектов от плана	3 мес.	час
			% выполнения бюджета на start-up проекты	6 мес.	%
			NPV факт/план start-up проектов	12 мес.	Долл. США
Директор по развитию	Возможные бизнесы для расширения и диверсификации с доходностью выше текущего бизнеса, способствующие росту стоимости компании	Количество надлежащим образом проработанных и оформленных предложений (проектов) по диверсификации бизнеса	12 мес.	шт.	
Персонал	Директор по персоналу	Повышение эффективности затрат на персонал на протяжении всего стратегического периода	Затраты на персонал/объем продаж	12 мес.	Долл. США
	Менеджер по найму персонала	Своевременная укомплектованность штатов в соответствии с квалификационными требованиями позиции на протяжении всего стратегического периода	Количество отклонений от нормативных сроков выполнения заявки	3 мес.	шт.
	Директор по персоналу	Наличие у персонала навыков, необходимых для реализации стоящих перед позициями целей на протяжении всего стратегического периода	Средний балл оценки навыков и компетенций персонала	12 мес.	балл
	Менеджер по найму персонала	Привлекательность и положительный имидж компании как работодателя на протяжении всего стратегического периода	Средний срок удовлетворения заявки на найм по профессиональным группам	6 мес.	час
	Директор по персоналу		Количество потерянных сотрудников по стратегически важным позициям	6 мес.	чел.
	Директор по персоналу	Положительный эмоциональный климат в коллективе на протяжении всего стратегического периода	Уровень удовлетворенности сотрудников отношениями в коллективе по горизонтали и вертикали	12 мес.	балл
	Менеджер по обучению персонала	Повышение качества программ по развитию профессионализма сотрудников на протяжении всего стратегического	Средний балл оценки полезности программ по обучению обучающимися и их руководителями	6 мес.	балл

		периода	Средний прирост оценки компетенций обучившихся сотрудников	6 мес.	балл
Финансы	Финансовый директор	Плановая доходность собственного капитала	ROE (отклонение от требований акционеров)	3 мес.	Долл. США
	Финансовый директор	Экономическая эффективность инвестиционных проектов, принимаемых к реализации (с учетом временной стоимости денег)	NPV, IRR и PBP утвержденных инвестиционных проектов	12 мес.	Долл. США
	Руководитель ПЭО		Фактический период окупаемости	12 мес.	
			План/факт NPV проекта	12 мес.	Долл. США
	Финансовый директор	Минимально возможная стоимость капитала	WACC	6 мес.	
	Финансовый менеджер	Финансовые ресурсы своевременно в соответствии с планами подразделений с наименьшими для компании затратами на капитал	% полного обеспечения бюджета денежными средствами	1 мес.	%
			Среднемесячная просроченная кредиторская задолженность	1 мес.	Долл. США
			Количество выявленных и принятых к исправлению ошибок	6 мес.	шт.
	Гл. бухгалтер	Налоговая безопасность деятельности организации в рамках всего стратегического периода	Сумма потенциальных штрафов по оценке внешнего аудита	3 мес.	Долл. США
			Размер штрафов по итогам налоговых проверок	6 мес.	Долл. США
	Руководитель юр. отдела	Минимизация юридических рисков деятельности компании в рамках всего стратегического периода	Сумма потенциальных штрафов и потерь из-за ошибок юридического характера	12 мес.	Долл. США
			Сумма реальных штрафов и потерь из-за ошибок юридического характера	6 мес.	Долл. США

## Контрольные показатели мониторинга эффективности основных бизнес-процессов холдинга

Порядок измерения	Показатель	Единица измерения	Значение	Регулярность мониторинга
<b>Бизнес-процесс «Закупки»</b>				
<i>Вход</i>	Уровень цены по отношению к среднему по отрасли (УЦсо)	руб.	Позволяет установить конкурентную цену на свою продукцию	6 мес.
	Коэффициент обеспеченности производства остатками материалов (КОом)		Позволяет осуществлять рациональную закупку материалов (с учетом остатков)	По мере поступления заказов
	Коэффициент качества закупок сырья и материалов (Кк)		Позволяет определять качество закупаемого сырья	При каждой закупке
	Коэффициент складской загруженности (Ксз)		Показывает уровень занятых складских площадей	При каждой закупке
<i>Трансформационный ход</i>	Среднее время согласования документов (Всд)	час	Позволяет исключить ненужные действия и повысить эффективность работы с документацией	мес.
	Среднее время выполнения отдельных функций процесса (Ввф)	час	Позволяет определить временную продолжительность процесса	Постоянная
	Степень загрузки персонала (Зп)	%	Позволяет рационально использовать рабочее время сотрудников и в случае необходимости перераспределить его	мес.
	Коэффициент динамики закупок МПЗ (КДз)		Показывает увеличение/уменьшение производства (потребностей в закупках)	1 раз в год
	Коэффициент ассортимента продукции (Кап)		Показывает степень диверсификации продукции холдинга	1 раз в год
	Коэффициент эффективности использования производственных площадей (Кэпп)		Расчет показателя позволяет эффективно использовать производственные площади	6 мес.
<i>Результат</i>	Коэффициент выполнения плана объема сырья (КвпО)		Соблюдение плановых сроков	1 раз в год
	Коэффициент выполнения плана сроков поставки (КвсП)		В результате выполнения плана удовлетворенность со стороны внутренних клиентов	По мере потребности со стороны производственного отдела
	Коэффициент качества сырья (Ккс)		Качество конечного продукта	Согласно производственному плану
<b>Бизнес-процесс «Производство»</b>				
<i>Вход</i>	Периодичность поставок (Р)	шт.	Налаженный процесс производства	посуточно
	Доля неликвидов в товарном запасе (Дн)	%		
<i>Трансформационный</i>	Коэффициент инновационности оборудования		Степень использования инновационного	1 раз в год

<i>ход</i>	(Кио)		подхода в процессе производства	
	Степень загрузки персонала (Зп)	%	Максимально эффективное использование трудовых ресурсов	В каждом процессе
	Средняя трудоемкость изготовления изделия (Сти)	час	Увеличение объемов производства	мес.
<i>Результат</i>	Коэффициент эффективности использования производственных площадей (Кэпп)		Расчет показателя позволяет эффективно использовать производственные площади	6 мес.
	Коэффициент исполнения графика производства (Кгп)		Эффективность работы подразделений	мес.
	Индекс удовлетворенности персонала (Иу)	балл	Здоровый моральный климат на предприятии	мес.
	Коэффициент выполнения плана стоимости процесса (Квп)		Отсутствие дополнительных затрат	мес.
<b>Бизнес-процесс «Продажи»</b>				
<i>Вход</i>	Уровень цены по отношению к среднему по отрасли (УЦсо)	руб.	Позволяет установить конкурентную цену на свою продукцию	6 мес.
	Рейтинг рекомендаций (РР)	балл	Расширение деятельности за счет новых покупателей	6 мес.
	Индекс удовлетворенности клиента (Иу)	балл	Влияние на решение об увеличении объемов производства	1 раз в год
<i>Трансформационный ход</i>	Количество внештатных ситуаций, потребовавших оперативного вмешательства руководства (Квс)	шт.	Снижение данного показателя свидетельствует о самостоятельности процессов	мес.
	Способность процесса быстро адаптироваться к изменяющимся требованиям заказчика (Ап)	час	Гибкость реакции на подобного рода ситуаций	мес.
	Среднее время выполнения процесса (Свп)	час	Прогнозируемость процессов по срокам	мес.
	Рост производительности труда (Рпт)	шт/ч	Увеличение объемов производства	мес.
	Коэффициент соблюдения сроков реализации (Кср)		Стабильные отношения с клиентами (высокая степень доверия со стороны клиентов)	При каждой продаже
	Индекс стресса (Ис)		Эффективность деятельности отдельного сотрудника	мес.
<i>Результат</i>	Доля рынка (Кдр)	%	Своя ниша на рынке, свой потребитель	6 мес.
	Индекс приверженности и лояльности потребителей (Ил)	%	Наличие спроса на производимую продукцию	6 мес.
	Доля клиентов впервые обратившихся в течение последних двух лет, сделавших повторные заказы (Дк)	%	Признание качества продукции и готовность приобрести товар повторно	1 раз в 2 года
	Коэффициент текучести клиентов (Ктк)		Стабильный спрос	6 мес.
	Индекс удовлетворенности клиента (Иу)	балл	Влияние на решение об увеличении объемов производства	1 раз в год
	Индекс эмоциональной лояльности клиентов (Иэл)		Оценка работы (маркетинговая составляющая) предприятия потребителем	1 раз в год
	Коэффициент жалоб на качество продукции (Кжалоб)		Ответная реакция по улучшению качества со стороны производителя	мес.

	Коэффициент возвратов (КВ)		При высоком значении коэффициента дополнительные издержки	мес.
	Степень интеграции сторонних партнёров в работы по проекту (СИсп)	%	Самостоятельность холдинга в ходе реализации процесса	В каждом процессе
	Степень интеграции сторонних партнёров в работы по проекту (СИсп)	%	Самостоятельность холдинга в ходе реализации процесса	В каждом процессе
<b>Бизнес-процесс «Разработка новых видов продукции»</b>				
<i>Вход</i>	Степень интеграции сторонних партнёров в работы по проекту (СИсп)	%	Самостоятельность холдинга в ходе реализации процесса	В каждом процессе
	Степень интеграции внутренних областей в работы по проекту (СИво)	%	Достаточность собственных усилий по реализации проекта и степень вовлеченности необходимых подразделений (отделов)	В каждом процессе
	Показатель уровня квалификации сотрудников (Пкв)	%	Позволяет оценить уровень квалификации и максимально эффективно использовать трудовые ресурсы в зависимости от квалификации	1 раз в год
	Доля затрат на исследования в обороте (Дзи)	%	Значимость НИОКР для осуществления основной деятельности холдинга	1 раз в год
	Коэффициент количества сырья (Кколс)		Достаточность сырья	Согласно производственному плану
	Коэффициент качества сырья		Качество конечного продукта	Согласно производственному плану
<i>Трансформационный ход</i>	Степень загрузки персонала (Зп)	%	Позволяет рационально использовать рабочее время сотрудников и в случае необходимости перераспределить его	мес.
	Индекс стресса		Эффективность деятельности отдельного сотрудника	мес.
	Средняя трудоемкость изготовления изделия (Сти)	час	Увеличение объемов производства	мес.
	Средняя трудоемкость отдельных технологических операций (Сто)	чел/час.	Планирование сроков реализации процесса	По каждому процессу
	Уровень удовлетворенности сотрудников состоянием организационной культуры	балл	Лояльность клиентов	1 раз в квартал
	Индекс доверия сотрудников	балл	Лояльность клиентов	1 раз в квартал
<i>Результат</i>	Индекс удовлетворенности клиента(Иу)	балл	Влияние на решение об увеличении объемов производства	1 раз в год
	Индекс удовлетворенности персонала (Иу)	балл	Здоровый моральный климат на предприятии	мес.