

инструмент управления холдингом

*управляющая компания как инструмент
управления холдинговыми структурами*

В условиях рыночного хозяйствования, для которого характерна полная самостоятельность и самофинансирование, возрастает ответственность за принятие решения при управлении сложными организационно-экономическими системами, какими являются производственные предприятия. Ошибки в этом процессе могут приводить к значительным финансовым потерям, вплоть до банкротства предприятия.

Преобразования в экономике России повысили хозяйственную неопределённость и риск. У предприятий возникли проблемы, с которыми они не сталкивались при прежнем механизме [1].

Таким образом, появилась острая необходимость в повышении конкурентоспособности и эффективности управления бизнес-процессами. Это привело к образованию холдинговых структур, где в ходе консолидации предприятий стали выделяться субъекты менеджмента в виде управляющих компаний.

Проблемы должна решить управляющая компания

Холдинговая структура представляет собой многостороннюю и порой зависимо-необходимую взаимосвязь между предприятиями как схожими, так и отличными по профилю своей деятельности.

В настоящее время холдинг является одной из наиболее востребованных структур среди крупных и средних компаний. Поскольку его «дочки», в отличие от подразделений большого предприятия, более независимы друг от друга, то основной проблемой является согласован-

Черкаев С.В.

*ведущий экономист
по МСФО,
ООО «Управляющая
компания
“Промышленно-
металлургический
холдинг”»*

**вопрос повышения
эффективности
ресурсо-
потребления
является одним
из наиболее
важных для любой
управляющей
компания
холдинговой
структуры**

ность действий между ними, и как следствие возникает необходимость соблюдения принятых соглашений (требований) и технологий функционирования. В результате важную роль приобретает оптимальный менеджмент. Для этого в холдингах создаются управляющие компании.

Повышение уровня конкуренции и требования рынка заставляют руководителей холдинговых структур двигаться к достижению высокого качества менеджмента, к разработке инновационных методов и механизмов достижения эффективного администрирования.

***Все для развития:
бюджетирование, инвестиции,
МСФО и контроллинг***

Вопрос повышения эффективности ресурсопотребления является одним из наиболее важных для любой управляющей компании холдинговой структуры. Наиболее эффективным инструментом его решения является бюджетирование [2, 3].

Немаловажной проблемой для управляющей компании при достижении определенного высокого и качественного уровня развития и роста холдинга является вопрос привлечения инвестиций.

Многие процессы диктуют необходимость изучения и использования в экономическом общении универсального языка бизнеса, понятного всему миру – международных стандартов финансовой отчетности (МСФО). К этим процессам следует отнести:

- создание условий для привлечения иностранных инвестиций;
- присоединение России к ВТО;
- интеграция отечественного бизнеса в мировую экономику;
- выход российских компаний на IPO (Initial Public Offering);
- ориентация современной политики на поддержание многополярности.

МСФО являются одним из ключевых связующих элементов российского рынка, требующего, с одной стороны, огромных финансовых

вливаний и с другой, иностранных инвесторов. Это является следствием не только улучшения финансово-экономического состояния предприятий, но и, как правило, приводит к повышению качества управления и к разработке и внедрению новых инновационных систем управления. Можно смело заявить, что одной из таких инноваций в результате сложной системы планирования потребления ресурсов явилась разработка ERP-программ [4].

Для эффективного управления возникла необходимость в разработке методов контроля и диагностики за деятельностью предприятий холдинга, в результате чего появилось понятие «контроллинг».

Контроллинг – новое явление в теории и практике современного управления, возникшее на стыке экономического анализа, планирования, управленческого учета и менеджмента.

В последние годы среди ученых и практиков все чаще встречается трактовка термина «контроллинг» в зависимости от субъективного мнения специалистов в той или иной области экономики и менеджмента. Одни считают, что контроллинг – это внутренний контроль, другие – что контроллинг сродни аудиту. [5]

Контроллинг с использованием матричного анализа

Одним из методов контроллинга является матричный метод экономического анализа. Он формирует сбалансированную систему показателей, необходимую для принятия управленческих решений, обеспечивает деловую осведомленность по соответствующим вопросам, которая является результатом отбора, анализа, оценки и концентрации исходной информации. Данный метод позволяет рассматривать показатели, характеризующие различные стороны деятельности предприятия в комплексе и давать не только количественную, но и качественную оценку результатам. Основные экономические показатели для матричного анализа:

- чистая прибыль;
- балансовая прибыль;
- товарная продукция;

***в настоящее время
холдинг является
одной из наиболее
востребованных
структур среди
крупных и средних
компаний***

- сырье и материалы;
- себестоимость продукции;
- среднегодовая стоимость внеоборотных активов;
- среднегодовая стоимость оборотных активов;
- фонд оплаты труда;
- численность персонала;

На основе исходных данных могут быть рассчитаны матрицы экономических показателей:

M1 – матрица базовых экономических показателей (фактические показатели базового периода, плановые показатели базового и отчетного периодов);

M2 – матрица сравнимых экономических показателей (фактические показатели отчетного периода, плановые показатели отчетного периода);

M3 – матрица индексов экономических показателей отчетного и базового периодов (или индексов фактических и плановых показателей отчетного периода);

M4 – матрица индексов исходных показателей отчетного и базового периодов;

M5 – матрица абсолютных изменений исходных показателей отчетного и базового периодов;

M6 – расчетный экстенсивный прирост показателей отчетного периода по сравнению с базовым;

M7 – отклонение фактического значения показателя отчетного периода по сравнению с расчетным экстенсивным показателем, (прирост показателя за счет интенсивного фактора);

M8 – матрица абсолютных изменений расчетных показателей отчетного и базового периодов;

На основании данной методики можно осуществлять контроль и диагностику деятельности предприятий холдинга, следить за влиянием интенсивных и экстенсивных факторов. Также возможно применение методики сбалансированной системы показателей в международных стандартах финансовой отчетности.

**«дочки»
холдинга,
в отличие
от подразделений
крупного
предприятия,
более независимы
друг от друга**

Гарант победы в опасной игре

Таким образом, в текущих «жестких» рыночных условиях объединение бизнеса, консолидация капитала, образование холдинговых структур, диверсификация и интеграция являются необходимым механизмом для «выживания» в столь увлекательной и опасной игре под названием «экономика». Но усложнение корпоративных связей, увеличение бизнес-процессов приводит к потребности в повышении качества менеджмента. Как следствие, разрабатываются и внедряются инновационные системы управления, затрагивающие разные стороны науки и технологий. Для реализации высокопрофессионального уровня менеджмента холдинговых структур появилась потребность в образовании централизованного органа администрирования – управляющая компания.

Литература

1. Пахомов А.А., Петрова В.П. Методические указания к практическим занятиям по дисциплине «Управленческое консультирование». – М., 2002.
2. Шиткина И.С. Холдинги правовой и управленческий аспекты. – М.: Городец-издат, 2003.
3. Финансовый директор. – 2005. – №№ 7-8 (37-38).
4. Николаева О.Е., Шишкова Т.В. Международные стандарты финансовой отчетности. – М.: УРСС, 2005.
5. Лальк В.М., Пахомов А.А., Петрова Т.В., Сомкова М.Ю. Контроллинг. – М.: Московский государственный текстильный университет, 2005.

***усложнение
корпоративных
связей, увеличение
бизнес-процессов
приводит к
потребности
в повышении
качества
менеджмента***

pn