

## **ФИНАНСОВЫЙ КОНТРОЛЛИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ ДОСТИЖЕНИЯ ОПЕРАТИВНЫХ И СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ СТРОИТЕЛЬНО-ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ СТРУКТУР**

*Работа представлена кафедрой электронной коммерции  
Поволжского государственного университета телекоммуникаций и информатики.  
Научный руководитель – доктор экономических наук, профессор А. В. Юрасов*

*В статье освещаются основные проблемы управления и генерирования денежных средств на российских строительно-производственных холдингах в условиях финансового кризиса. Предложены пути решения этих проблем с помощью внедрения финансового контроллинга.*

***Ключевые слова:** контроллинг, финансовый контроллинг, бюджетирование, планирование, сбалансированная система показателей.*

*A. Kazakova*

## **FINANCIAL CONTROLLING AS A TOOL OF PURSUING OPERATIONAL AND STRATEGIC GOALS OF CONSTRUCTION-INDUSTRIAL STRUCTURES**

*The paper covers the basic problems of management and generating of money resources at Russian construction-industrial holdings in the financial crisis conditions. Ways of decision of these problems by means of introduction of financial controlling are suggested.*

***Key words:** controlling, financial controlling, budgeting, planning, balanced scorecard.*

В настоящее время в условиях финансового кризиса, инфляции, заморозки инвестиционных проектов, невыплаты заработной платы в строительно-производственной сфере особо остро стоит вопрос генерирования денежных средств, достижения запланированных результатов и получения прибыли. До середины 2008 г. высокими темпами развива-

лись строительно-производственные холдинги. Это было связано с увеличением строительства жилых и нежилых объектов, инвестированием в новые проекты, а также высокой эффективностью таких объединений с точки зрения добычи, производства строительных материалов и осуществления строительства.

В составе строительно-производственного холдинга каждая организация является целеустремленной системой, у которой есть свои внутренние цели и приоритеты. Если цели не достигаются в отдельной организации, значит, система управления всей холдинговой структурой недостаточно эффективна. И одним из действенных способов повышения эффективности является использование системы управленческого контроллинга как постоянного процесса контроля над достижением целей, начиная с уровня контроля деятельности сотрудников и до уровня контроля над показателями деятельности подразделений и всей организации в целом.

В условиях же финансового кризиса и кризиса ликвидности приходится основное внимание уделять способности генерировать денежные средства и достижения целей финансовой стратегии холдинговой структуры (порой даже корректируя ранее принятую финансовую стратегию), так как каждая из компаний подвергается многочисленным финансовым, производственным и инновационным рискам. Также важна проблема обновления производственного оборудования на заводах по производству строительных материалов, их строительство и реконструкция. Устаревание технологий и оборудования, сокращение мощности усугубляют финансовое состояние таких заводов, входящих в холдинговую структуру. Одним из инструментов выживания в таких условиях можно назвать финансовый контроллинг как один из основных блоков контроллинга.

Финансовый контроллинг представляет собой регуляторную управляющую систему, координирующую взаимосвязи между формированием информационной базы, финансовым анализом, финансовым планированием и внутренним финансовым контролем, обеспечивающую концентрацию контрольных действий на наиболее приоритетных направлениях финансовой деятельности предприятия, своевременное выявление отклонений фактических ее результатов от предусмотренных и принятие оперативных управленческих решений, направленных на ее нормализацию [1].

Как видно из определения, финансовый контроллинг не ограничивается рамками только внутреннего финансового контроля, а служит действенным механизмом формирования, реализации и корректировки всех основных стратегических решений в сфере финансового менеджмента [1].

Можно выделить следующие функции финансового контроллинга в промышленных структурах [1]:

- наблюдение за ходом реализации финансовых заданий, установленных системой стратегических финансовых нормативов;
- измерение степени отклонения фактических результатов финансовой деятельности от предусмотренных ее стратегией;
- диагностирование по размерам отклонений серьезных ухудшений в финансовом состоянии предприятия и существенного снижения темпов его финансового развития;
- разработка оперативных управленческих решений по нормализации финансовой деятельности предприятия в соответствии с предусмотренными целями и целевыми нормативами;
- корректировка при необходимости отдельных стратегических целей и показателей финансового развития в связи с изменением внешней финансовой среды, конъюнктуры финансового рынка и внутренних условий осуществления хозяйственной деятельности предприятия.

Финансовый контроллинг как инструмент призван решать следующие задачи:

- обеспечение нормального уровня текущей ликвидности и платежеспособности;
- формирование системы показателей финансовой информации;
- формирование прогнозных балансов и бюджетов;
- контроль важнейших финансовых показателей;
- контроль денежного потока и генерирования денежных средств;
- формирование системы управления на основе отклонений финансовых показателей;
- контроль за оборотными средствами;
- налоговый контроллинг;
- контроллинг капитальных вложений.

В настоящее время не существует общепринятых стандартов и положений по внедрению контроллинга на законодательном уровне. Такую проблему приходится решать самим управленцам путем детального изучения всех имеющихся инструментов, методов, коэффициентов, особенностей отрасли и региона, порой даже путем проб и ошибок.

На наш взгляд, для достижения поставленных целей строительно-промышленных структур и генерирования ими денежных средств в условиях кризиса ликвидности можно предложить такой инструмент, как финансовый контроллинг, в следующем варианте:

1. Организовать службу финансового контроллинга на предприятии. При этом персонал такой службы должен быть квалифицированным и ответственным.

2. Разработать оперативные и стратегические цели, связанные с производством, строительством, финансами и инвестициями, обозначив при этом приоритетные направления. Результатом должна быть утвержденная корпоративная стратегия холдинга, определяющая ее миссию и видение, стратегические цели, общее позиционирование, основополагающие принципы развития системы управления, целевые значения ключевых показателей деятельности бизнеса в целом.

3. Внедрить систему согласования договоров ответственными лицами по центрам ответственности за определенное направление в управляющей компании (содержание договоров должно быть проверено юридическим отделом, главным бухгалтером, службой безопасности, отделом ИТ-технологий и, конечно, одобрено генеральным директором). Важным аспектом внедрения такой системы является контроль операций до их осуществления.

4. Внедрить систему бюджетирования и планирования. В рамках холдинга такую систему внедрять порой сложно и трудоемко. Главное — в такой ситуации назначить в каждой компании, входящей в холдинговую структуру, ответственного за составление бюджетов и планов и предоставления отчетов службе контроллинга. Так, для строительно-производственного холдинга, где осуществляется и

добыча строительных материалов, и их производство, и использование произведенных материалов в строительстве, а также реализация построенных объектов недвижимости, важно определить, какие бюджеты необходимы каждой отдельной организации. Важно также установить, какие виды отчетов и в какой срок службе контроллинга ответственный персонал должен представлять для того, чтобы в дальнейшем осуществить консолидирование бюджетов по их видам. Необходимо также определить контрольные отчеты, с помощью которых принимаются оперативные решения по управлению оборотными активами. В том случае, если холдинговая структура формирует свою отчетность по международным стандартам (МСФО) или аналогичным системам (US GAAP), необходимо разработать бюджеты и предоставляемую отчетность в соответствии с положениями и требованиями таких стандартов. Для автоматизации процесса бюджетирования и планирования предлагается использовать российскую BPM (Business Performance Management) — систему бюджетного планирования и контроля — PlanDesigner. Использование PlanDesigner в модели управления современной компанией обеспечивает автоматизированное применение таких инструментов управления, как бюджетирование, управление через систему сбалансированных показателей, управление по отклонениям, контроллинг, многомерный анализ «Что-Будет-Если», визуальное организационное проектирование и т. п. Вышеназванная BPM-система в первую очередь является инструментом, ориентированным на решения задач корпоративного управления: анализа, прогнозирования, планирования и перепланирования, контроля, организационного проектирования, управления мотивацией персонала и автоматизации корпоративных регламентов.

5. Необходимо для каждой организации в соответствии с видом деятельности разработать свою систему сбалансированных показателей (Balanced Scorecard, BSC) для определения эффективности деятельности. Сбалансированная система показателей разрабатывается для того, чтобы исключить недостатки клас-

сических систем показателей. Так, финансовые показатели говорят о многом, но не обо всем из того, было в прошлом, и они также не способны предоставлять адекватную информацию о том, какие действия нужно предпринять сегодня и завтра для получения прибыли и генерирования денежных средств. Такая система показателей, оценивая прошлое, будущее и настоящее, соединяет воедино стратегические цели и финансовую перспективу компании и увязывает их с рыночной ситуацией.

6. Построить систему мониторинга финансовых показателей. Система финансового мониторинга представляет собой разработанный на предприятии механизм постоянного наблюдения за важнейшими показателями финансовой деятельности, определения размеров отклонений фактических результатов от предусмотренных и выявления причин этих отклонений [1].

7. Еще одной составляющей системы финансового контроллинга является управление рисками и изменениями. Непрерывное выявление и определение значимости рисков, построение системы их контроля и управления важно для выявления и устранения финансовых рисков.

8. Важнейшей составляющей для принятия решений, оценки достижения целей, контроля невозможно осуществлять без получения своевременной, полной, достоверной информации. Такую информацию возможно получить путем внедрения в строительно-производственном холдинге управленческого учета.

9. Наделение службы финансового контроллинга функциями казначейства, которое улучшит платежеспособность компании, снизит риски кассовых разрывов и даст возможность более рационально использовать денежные средства. Такой подход особенно важен при сложившейся ситуации в экономике страны. Внедрение такого инструмента предусматривает структурирование денежных потоков и регламентирование основных процессов: прохождение заявок на расходы, планирование поступлений, ежедневное формирование платежного календаря. На основании платежного календаря, предоставляемого службе финансового контроллинга, определяются приоритеты платежей. Критериями для определения приоритетных платежей могут быть: очередность платежа, срок задержки платежа, значимость контракта для компании.

Все выше приведенные инструменты финансового контроллинга будут эффективны только при совокупном их внедрении на строительно-производственном холдинге.

Итак, финансовый контроллинг как основополагающий блок контроллинга способствует оценке выполнения обозначенных целей, достижения оперативных и стратегических целей, оценке выполнения плана, обоснованию отклонения достигнутых результатов от установленных показателей, устранению отклонений, генерированию денежных средств, уменьшению рисков и принятия эффективных оперативных и стратегических решений.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Бланк И. А.* Финансовая стратегия предприятия. К.: Эльга, Ника-Центр, 2004. 720 с.
2. Внедрение сбалансированной системы показателей / *Norvath & Partners* / Пер. с нем. 3-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. 478 с.
3. *Дитгер Х., Хунгенберг Х.* ПиК. Стоимостно-ориентированные концепции контроллинга / Пер. с нем.; Под ред. Л. Г. Головача, М. П. Лукашевича и др. М.: Финансы и статистика, 2005. 928 с.