

ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ КОНТРОЛЛИНГА В УПРАВЛЕНИИ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ИНТЕГРИРОВАННЫХ КОМПАНИЙ.

Ч. I

А. В. Карибский, Д. Ю. Мишутин, Ю. Р. Шишорин

Институт проблем управления им. В. А. Трапезникова, г. Москва

Рассмотрены новые задачи и методы контроллинга, применяемые в процессе финансово-экономического планирования и управления хозяйственной деятельностью интегрированных компаний.

ВВЕДЕНИЕ

В современных экономических условиях при управлении хозяйственной деятельностью предприятий реального сектора экономики все большее значение приобретает ориентация на высокоэффективные виды деятельности, обеспечение необходимых темпов роста, диверсификацию товарной продукции, повышение ее качества, позиционирование на перспективных сегментах рынка и другие жизненно важные направления развития. Определение и реализация стратегии и тактики развития относятся к числу сложных, трудоемких и трудноформализуемых задач планирования и управления. Если в условиях централизованной экономики план являлся прежде всего инструментом распределения ресурсов, то сегодня в процессе планирования предприятие должно рассматриваться как “открытая” технико-экономическая система, успех развития и функционирования которой в первую очередь определяется тем, насколько она удачно приспособляется к своему внешнему (экономическому, нормативно-законодательному, рыночному и др.) окружению, с учетом текущего состояния и имеющегося внутреннего потенциала [1]. Критерием качества управленческих решений при этом является конечный результат хозяйствования, вы-

ражаемый в росте количественных и улучшением качественных показателей, нацеленности на удовлетворение потребностей в продукции и услугах, повышении эффективности производства и управления. В то же время, методология, процедуры и практические методы планирования и управления в России во многом сохранили черты административно-командной системы, не полностью соответствуют принципам и современным условиям хозяйствования и, как следствие, нуждаются в существенном переосмыслении и развитии.

Современным, интенсивно развивающимся направлением в области теории и практики управления финансово-хозяйственной деятельности предприятий является контроллинг, находящийся на стыке теории принятия решений, математического моделирования, теории систем, информационного и организационного моделирования [2–5]. В рамках контроллинга достижения этих дисциплин направляются на решение взаимосвязанных задач экономического анализа хозяйственной деятельности, бухгалтерского учета, планирования, менеджмента и др. При этом, контроллинг не подменяет собой управления предприятием, а лишь переводит его на качественно новый уровень, т. е. является “механизмом саморегулирования на предприятии, обеспечивающим обратную связь в контуре управления” [6].



1. КОНТРОЛЛИНГ И БЮДЖЕТИРОВАНИЕ

В широком смысле термин *контроллинг* появился и начал употребляться в Германии (в США и Великобритании утвердилось понятие *управленческого учета*). В России интерес к этому научно-практическому направлению возник в 1990-х гг. в процессе перехода к рыночной экономике, что обуславливается следующими основными причинами:

- существенно повысилась нестабильность внешней среды технико-экономических систем и, как следствие, повысились требования к системе управления;
- задачи контроля прошлого уступили приоритет проблемам прогнозирования и анализа будущего;
- ужесточились требования к оперативности реакции на изменение состояния внешней среды, к уровню гибкости производства;
- возникла необходимость в перманентном мониторинге внешней и внутренней среды предприятия;
- усложнение технико-экономических систем и систем управления повысило значимость механизмов координации и формирования экономически безопасных управленческих решений;
- возникла необходимость в специализированных интегрированных системах информационного обеспечения процессов планирования и управления и др.

В процессе экономических преобразований многие российские предприятия получили новых собственников, и их внимание уже сосредоточивается не столько на вопросах приобретения новых активов, сколько на эффективном использовании имеющихся. Однако прошлые успехи новых руководителей в торговой или финансовой сферах не гарантируют успеха в области планирования и управления производством в реальном секторе экономики. В то же время, социально-экономическая ситуация и условия хозяйствования в стране постепенно стабилизируются, что обеспечивает возможность научно-обоснованного планирования, регулярного менеджмента и построения комплексной технологии управления, методологической базой которой является контроллинг.

К настоящему времени в России среди специалистов нет единого мнения о сущности и функциях контроллинга, терминология не устоялась и употребляются оба термина: *контроллинг* (как в Германии) и *управленческий учет* (как в США и Великобритании). Заметим, что термин *контроллинг* более информативный, поскольку передает характер этой современной идеологии и подра-

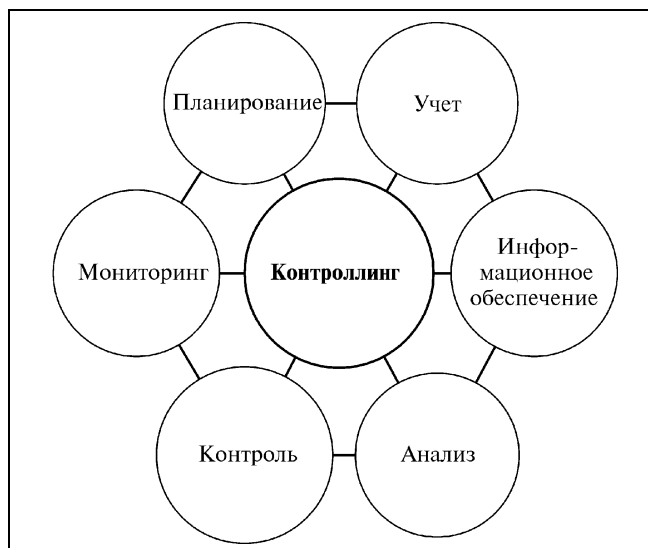


Рис. 1. Контроллинг как система управления бизнесом

зумевает не только учетные функции, но и весь спектр задач управления процессом достижения конечных результатов. Контроллинг (следуя работе [2]) выполняет функцию “управления управлением” и представляет собой синтез планирования, учета, контроля и экономического анализа. Он осуществляет информационную поддержку управленческих решений путем эффективного выбора организационного, математического и информационного обеспечения. При всей “расплывчатости” трактовки этого понятия, контроллинг, прежде всего, определяют как систему управления бизнесом, нацеленную на будущее, т. е. на долгосрочное эффективное функционирование компании, интегрирующую планирование, учет, контроль, анализ и координацию деятельности различных подразделений и служб для достижения оперативных и стратегических целей (рис. 1).

Исторически можно выделить различные этапы развития контроллинга, на протяжении которых сменялись приоритеты и концептуальные ориентиры. В 1930-е гг. превалировала концепция, ориентированная на систему учета затрат, калькулирования и расчета себестоимости. Происходила переориентация системы учета прошлого на будущее. На базе учетных данных создавались информационные системы поддержки управленческих решений, связанных с планированием и контролем деятельности предприятий. В 1970—1980-е гг. наступило понимание, что контроллинг предназначен не только для планирования, учета и анализа затрат, но и для учета и анализа результатов деятельности. Для этого периода характерна концепция контроллинга как системы информационного

обеспечения предприятия. В последние годы утвердилась концепция контроллинга как технологии управления различными областями финансово-хозяйственной деятельности предприятия, включая: определение целей деятельности; отражение этих целей в системе показателей; планирование деятельности и определение плановых (целевых) значений показателей; регулярный контроль (измерение) фактических значений показателей; анализ и выявление причин отклонений фактических значений показателей от плановых; принятие управленческих решений. Такая концепция контроллинга не предполагает новых знаний об экономике и хозяйственной деятельности предприятия, а ориентирует на интегрированное применение известного экономико-математического инструментария. В отличие от менеджмента контроллинг базируется на количественном анализе и в большей степени ориентирован на систему стоимостных показателей и планово-контрольных расчетов.

Особое место в системе финансово-экономических методов контроллинга занимает бюджетирование. Бюджетирование — это технология финансового планирования, оценки финансово-экономического положения, учета и контроля доходов и расходов на всех уровнях управления, позволяющая анализировать необходимые нормативы и показатели.

Бюджетирование позволяет согласовывать деятельность подразделений внутри компании и подчинить её стратегической цели. Для этого в рамках контроллинга применяются различные методы и формы деятельности, включая:

- прогнозирование будущих финансовых поступлений и расходов компании по структурным подразделениям, проектам и статьям бюджета (бизнес-сегментам компании);
- балансирование доходов и расходов, определение объемов кредиторской и дебиторской задолженности;
- функционально-объектная (дочерние общества, проекты) систематизация статей расходов, их нормативное (или иное) регулирование и ограничение;
- установление бюджетных критериев и приоритетов, позволяющих с учетом имеющихся и прогнозируемых ресурсов дифференцировать финансирование инвестиционных проектов в рамках как существующих производств, так и новых объектов;
- максимально возможное расширение доходной базы компании на основе комплексного функционально-объектного анализа и прогнозирования источников финансирования;

- внедрение системы бюджетных полномочий и четкого регламента их реализации;
- корректировка бюджета в связи с изменением внутренних и внешних обстоятельств;
- наблюдение, измерение и контроль за достижением плановых показателей.

Планируемые и достигнутые производственно-экономические показатели отражаются в соответствующих бюджетах компании. Бюджеты и их показатели помогают конкретизировать поставленные задачи, проанализировать состояние дел и реализовать управление по отклонениям. При этом под бюджетом понимается система плановых документов, в которых в стоимостной форме выражены изменения объемов и структуры активов головной компании, её дочерних и зависимых обществ, источников их формирования, финансовые результаты деятельности и движение платежных средств. Бюджет состоит из трех основных документов:

- плана прибылей и убытков, отражающего все доходы и расходы и характеризующего финансовые результаты;
- плана движения платежных средств, отражающего прогноз поступлений и платежей по видам деятельности, структуру финансовых потоков;
- прогнозного баланса, характеризующего финансовое состояние и отражающего изменения в структуре активов и пассивов.

В целом все виды бюджетов, применяемые в финансовом планировании, делятся на три основные группы и охватывают направления операционной, инвестиционной и финансовой деятельности. Основные бюджеты являются главным инструментом планирования бизнес-процессов управления финансами, оценки финансового состояния бизнеса, а операционные и вспомогательные бюджеты необходимы для их составления.

Подготовка, анализ, корректировка и утверждение бюджетов представляют собой единый процесс, открытый к изменениям и построенный на основе модельных расчетов и информации, скоординированной между подразделениями компании.

Принципы, очередность и этапность реализации этого процесса зависят от внутренней организации бизнеса (порядок принятия основных управленческих решений, организационная структура, распределение функций и задач по узлам управления, корпоративная логистика операций, схема товарных и финансовых потоков и т. п.).

Чем сложнее структура компании и динамичнее экономическая среда, в рамках которой она ведет свою деятельность, тем больший объем информации требуется для выработки эффективных решений. Оперативная обработка большого коли-



чества информации, собираемой в процессе бюджетирования и используемой для управления бизнесом, возможна только при наличии соответствующего инструментария, включающего в себя организационные, математические и информационные модели, учитывающие специфику конкретной технико-экономической системы.

Рассмотрим финансово-экономические модели и методы контроллинга, применяемые при формировании и корректировке бюджета холдинговой компании на примере вертикально-интегрированной нефтяной компании (ВИНК).

2. ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ МОДЕЛИ И МЕТОДЫ КОНТРОЛЛИНГА

Устойчивая тенденция развития мировой экономики проявляется в организации крупномасштабных технико-экономических систем в виде вертикально-интегрированных компаний, яркими представителями которых служат ВИНК, объеди-

няющие под началом головной компании предприятия всех звеньев производственно-технологического цикла — от добычи первичного сырья до его переработки и сбыта [7]. Корпоративная логистика бизнес-процессов ВИНК, отражающая в общем виде хозяйственные взаимоотношения головной компании и дочерних обществ и определяющая “структуру” бюджетов, представлена на рис. 2.

Сложная иерархия структурного построения ВИНК, наличие большого числа производственно-коммерческих элементов и их взаимосвязей, динамичность процессов ее адаптации к экономическому окружению и другие факторы предъявляют повышенные требования к организации и обеспечению процессов планирования и управления на основе соответствующих финансово-экономических моделей и методов контроллинга.

Характерными особенностями финансово-экономического планирования ВИНК в современных условиях являются:

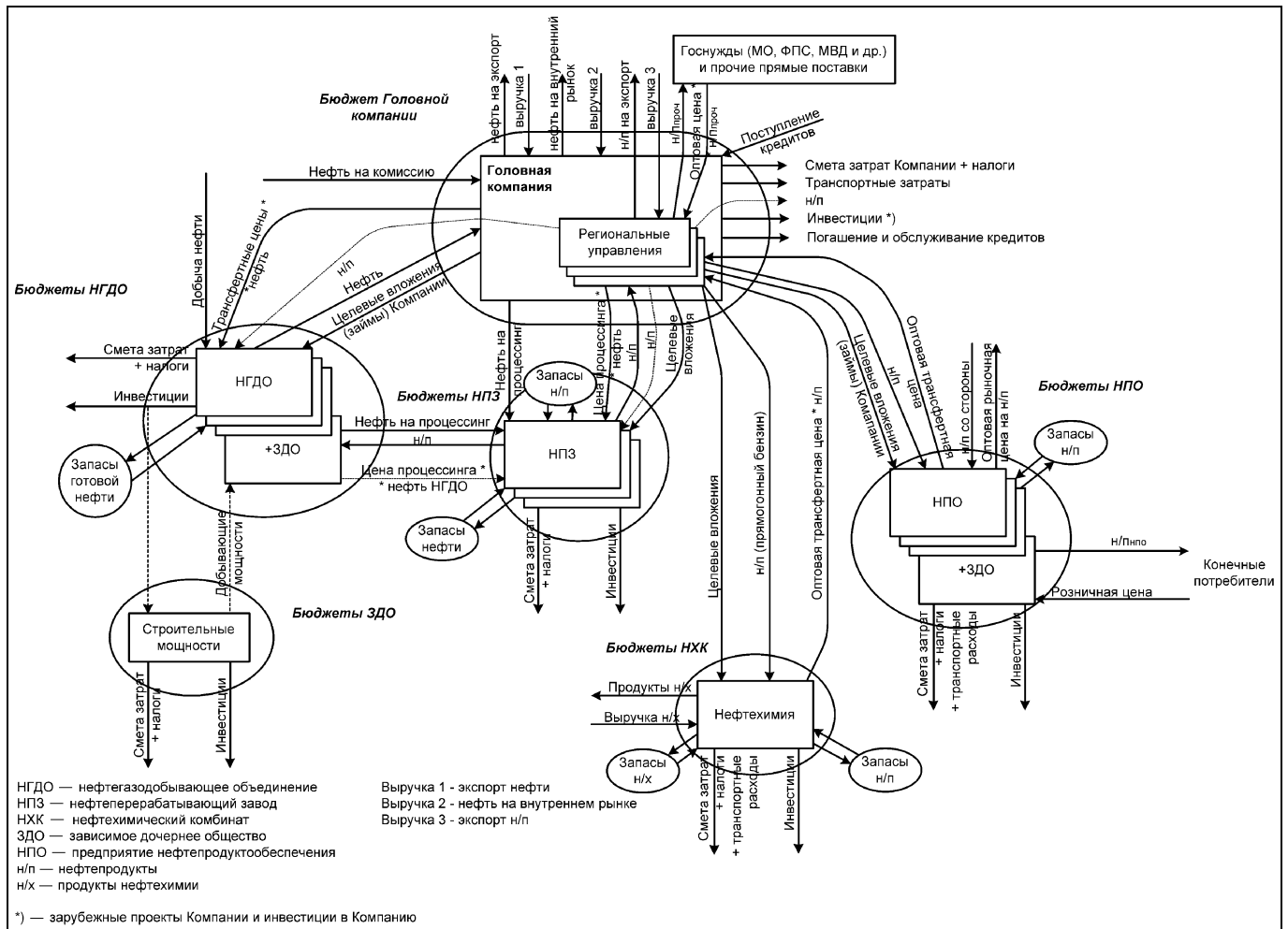


Рис. 2. Корпоративная логистика бизнес-процессов ВИНК

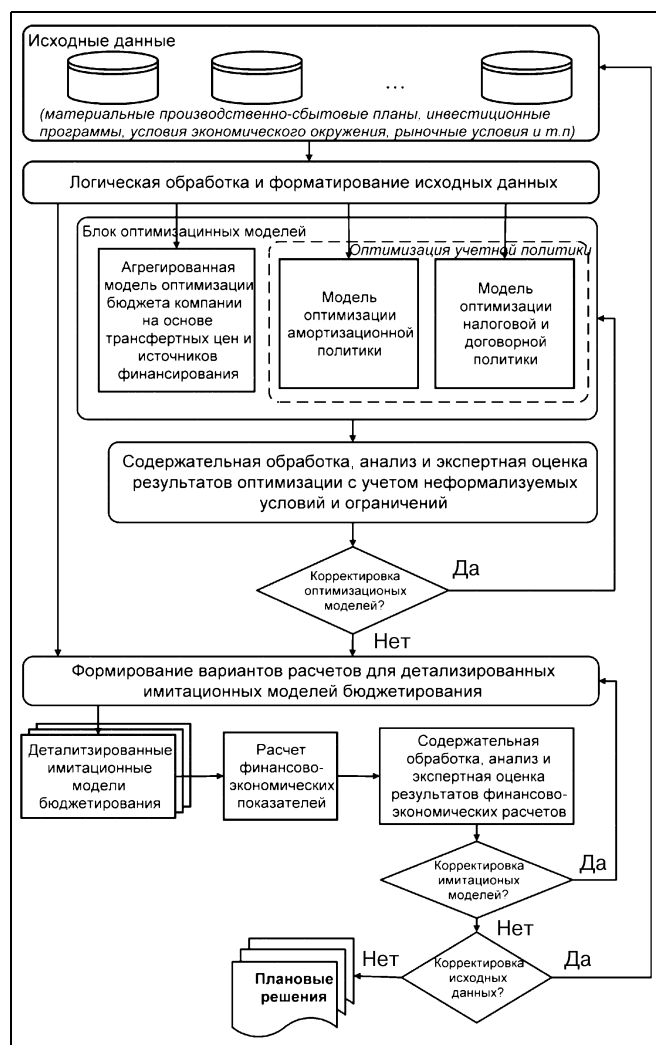


Рис. 3. Комплекс взаимосвязанных моделей контроллинга

- наличие большого числа взаимосвязанных территориально распределенных технико-экономических подсистем, функционирующих в различных экономических (в том числе и налоговых) условиях;
- иерархичность системы бюджетных документов и широкий спектр контролируемых плановых показателей;
- необходимость динамичной адаптации планов к изменяющимся условиям их реализации и оперативной корректировки бюджетных документов;
- гибкость учетной политики, включая выбор методов амортизации и финансовых условий заключаемых договоров;
- значительный объем внутрикорпоративных финансовых потоков и сложная организация структуры источников финансирования опе-

рационной и инвестиционной деятельности, включая трансфертное ценообразование и др.

Перечисленные и другие факторы существенно повышают сложность процессов формирования и согласования управленческих решений, однако, в то же время, открывают достаточно широкие возможности применения современных информационных технологий, методов математического моделирования и оптимизации в области финансово-экономического планирования ВИНК.

Компьютерная технология, обеспечивающая решение финансово-экономических задач контроллинга, должна быть основана на применении комплекса взаимосвязанных оптимизационных, имитационных и расчетных моделей (рис. 3).

В качестве исходных данных для решения рассматриваемых финансово-экономических задач контроллинга выступают: материальные балансы, условия налогового окружения, требования нормативно-законодательной базы, планы капитальных вложений, результаты маркетинговых исследований и др. На практике необходимая информация может содержаться как в электронном виде в локальных базах данных (см. рис. 3), так и на бумажных носителях или автоматизированных рабочих местах в узлах управления.

Поэтому логическая обработка и форматирование исходных данных для дальнейших плановых расчетов предполагают создание соответствующей системы сбора и обработки исходной информации, состав и конфигурация которой зависят от конкретной организационной структуры, принятой в компании технологии плановых расчетов, уровня автоматизации и корпоративных стандартов в области информатизации. Пример разработки и реализации такой системы для крупной ВИНК рассмотрен в работе [8].

На основе подготовленных исходных данных с помощью агрегированной оптимизационной модели (см. рис. 3) определяются трансфертные цены и источники финансирования дочерних обществ, включая займы, целевые вложения, долевое участие, инвестиционные и коммерческие кредиты, максимизирующие консолидированный поток платежных средств холдинга. Принципы построения такой модели для ВИНК, методы формализации и способы решения задачи оптимизации рассмотрены в работе [9].

Среди финансово-экономических методов контроллинга на современном этапе выделяются методы налогового планирования, суть которых заключается в эффективном применении налогоплательщиком допустимых законом способов минимизации своих налоговых обязательств [10]. Многие из этих способов базируются на использова-



нии законодательно установленных альтернатив при формировании учетной политики (выбор метода определения выручки по оплате или по отгрузке, выбор способа амортизации, выбор формы и схемы организации договоров купли/продажи и др.).

Так, например, применение метода определения выручки по оплате позволяет отсрочить уплату налоговых платежей, что целесообразно при договорных отношениях, основанных на кредитовании покупателей производимой продукции (услуг). При нелинейном методе амортизации фактически можно отсрочить уплату налога на прибыль путем большего списания стоимости объекта в первые периоды эксплуатации основных средств. Если же в первые периоды эксплуатации объекта возникают убытки, то более выгодно применение линейного метода амортизации.

В силу изложенного, в состав предлагаемого комплекса моделей (см. рис. 3) включены соответствующие модели оптимизации амортизационной, налоговой и договорной политики. Модель оптимизации амортизационной политики позволяет выбрать (из числа законодательно разрешенных) экономически эффективные методы начисления амортизации основных средств компании. Оптимизация налоговой и договорной политики предполагает формирование рациональной структуры налоговых платежей и определение условий договоров с контрагентами в рамках действующей нормативно-законодательной базы и общепринятых норм деловой практики. В основе построения этих моделей лежат следующие соображения.

С предоставлением российским предприятиям в 1998 г. формального права выбора амортизационной политики у них впервые появились возможности оптимизации своей прибыли на долгосрочной перспективе, в частности, при принятии решений о целесообразности реализации своих инвестиционных проектов [11]. В последующем Налоговый Кодекс РФ [12, 13] закрепил это право, предоставив предприятию уже реальную возможность формирования собственной амортизационной политики. Так, теперь при формировании управленческих решений налогоплательщик вправе самостоятельно выбирать линейный или нелинейный метод амортизации для каждого объекта основных средств, срок его полезного использования и коэффициент ускорения амортизационных отчислений.

При нелинейном методе, как уже отмечалось, можно отсрочить уплату налога на прибыль путем большего списания стоимости объекта в первые периоды эксплуатации основного средства. Однако достижение наиболее полного эффекта при нелинейном методе произойдет только в том случае,

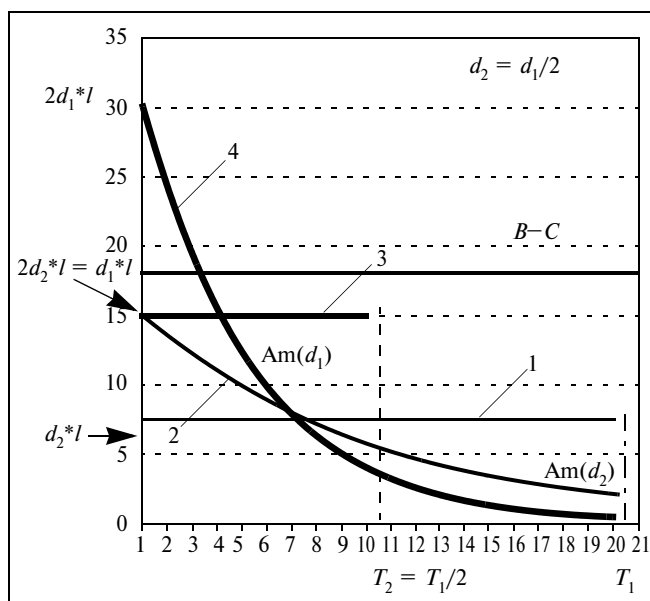


Рис. 4. Иллюстрация выбора сроков полезного использования и методов амортизации

если предприятие получает налогооблагаемую прибыль в течение всего срока эксплуатации объекта. В этом случае амортизационные отчисления, начисленные в соответствии с нелинейным методом, позволяют ускоренно уменьшить среднегодовую стоимость имущества организации и тем самым увеличить финансовые ресурсы за счет дополнительного уменьшения налога на имущество.

С другой стороны, такой учет амортизации ведет к завышению себестоимости в первое время эксплуатации объектов и, как следствие, к уменьшению прибыли организации, что может оказаться нежелательным для акционеров из-за сокращения выплат им дивидендов. Кроме того, если прибыль компании недостаточно велика, то возможна ситуация, когда может оказаться невыгодным применение нелинейного метода списания. Поясним это на примере, проиллюстрированном на рис. 4. Имеется объект основных средств с первоначальной стоимостью I , для которого выбираются срок полезного использования из двух возможных — T_1 и T_2 , причем $T_2 = T_1/2$, и метод амортизации — линейный или ускоренный нелинейный (с коэффициентом ускорения 2); d_1 и d_2 — нормы равномерной амортизации, обратные значениям T_1 и T_2 ; $Am(d_1)$ и $Am(d_2)$ — графики изменения амортизационных отчислений по нелинейному методу списания при нормах равномерной амортизации d_1 и d_2 , соответственно.

Пусть валовой доход, приносимый от эксплуатации объекта (прибыли до уплаты процентов и

амортизации¹⁾ равен $B - C$, где B — выручка от реализации продукции, C — себестоимость ее производства (без амортизации), постоянна во времени. Пусть для срока полезного использования T_1 при любом из способов амортизации объект приносит прибыль и амортизационные отчисления описываются кривыми 1 и 2 для линейного и нелинейного списания соответственно. Пусть теперь при выборе срока полезного использования T_2 объект приносит прибыль при линейном способе списания, а при выборе нелинейного — убытки на первых годах функционирования t^* , при этом амортизационные отчисления описываются кривыми 3 и 4, соответственно. Данная ситуация описывается следующими соотношениями:

$$\begin{cases} d_1 I < B - C \\ Am(d_1, t \leq t^*) > B - C \\ Am(d_1, t \geq t^*) \leq B - C; \end{cases} \quad (1)$$

$$\begin{cases} Am(d_1, t) < B - C \\ d_2 I < B - C, \end{cases} \quad (2)$$

т. е. может оказаться, что при выполнении группы условий (1) и определенном соотношении величин d_1 , I , B и C нелинейный ускоренный метод по критерию накопленного дисконтированного потока по операционной деятельности будет менее эффективным по сравнению с линейным методом, так как предприятие несет значительные убытки на первых шагах горизонта расчета $[1, t^*]$. В то же время при норме амортизации $d_2 < d_1$ и выполнении условий (2) компания будет иметь прибыль на всем горизонте расчета, а размер налога на прибыль будет ниже, чем при линейном методе амортизации — т. е. выбор ускоренного нелинейного списания в этом случае более выгоден.

Заметим, что при выборе нелинейного метода начисления амортизации в российских условиях следует учитывать известный эффект, связанный с возможными различиями налогового и бухгалтерского учетов, при которых алгоритмы расчета остаточной стоимости основных средств при определении налогооблагаемых баз для налогов на прибыль и имущество не совпадают [13]. Это приводит к тому, что устранение различий в налоговом и бухгалтерском учетах основных средства в России, как это предусмотрено новой главой Налогового Кодекса [14], даст дополнительный эффект

в чистой прибыли $\Delta\text{ЧП}_t$, который рассчитывается по формуле [15]:

$$\begin{aligned} \Delta\text{ЧП}_t &= -\frac{1}{13} (1-p)\alpha \sum_{i=0}^{12} (I_{t_i}^{\text{пп\,ост}} - I_{t_i}^{\text{им\,ост}}) = \\ &= -(1-p)\alpha \Delta_t = -(1-p)\Delta\text{НИ}_t \end{aligned} \quad (3)$$

где p — ставка налога на прибыль; α — ставка налога на имущество; $I_{t_i}^{\text{пп\,ост}}$ и $I_{t_i}^{\text{им\,ост}}$ — текущие остаточные стоимости объекта в t_i -й месяц, исчисленные соответственно по налоговому и бухгалтерскому методам; $\Delta_t = \bar{I}_t^{\text{пп\,ост}} - \bar{I}_t^{\text{им\,ост}}$ — разница между среднегодовыми остаточными стоимостями $\bar{I}_t^{\text{им\,ост}}$ и $\bar{I}_t^{\text{пп\,ост}}$ в t -м году, рассчитанными соответственно по налоговому и бухгалтерскому методам, НИ_t — налог на имущество. Из формулы (3) видно, что при устранении различий в налоговом и бухгалтерском учетах основных средств компания в случае выбора нелинейного метода списания может получить кратковременное (на 1–2 года) и незначительное снижение налога на имущество ($\Delta\text{НИ}_t < 0$) и, следовательно, увеличение своей чистой прибыли на величину $\Delta\text{ЧП}_t > 0$. Однако в последующем налоговая нагрузка возрастет ($\Delta\text{НИ}_t > 0$) и дополнительный эффект, равный “дополнительному” налогу на имущество, уменьшенному на ставку налога на прибыль, станет отрицательным ($\Delta\text{ЧП}_t < 0$). Отметим, что дополнительный эффект (3) отсутствует ($\Delta\text{ЧП}_t = 0$) в случае выбора линейного метода амортизации.

Выбор способа организации договоров при формировании налоговой и договорной политики (см. рис. 3) отражается на степени финансовой защищенности поставщика (покупателя) продукции. В современной деловой практике принято пять основных способов оплаты [15]:

- предоплата — когда поставщик не осуществляет поставку до тех пор, пока покупатель не оплатит товар;
- аккредитив, эмитированный банком от имени покупателя и гарантирующий оплату поставщику по предъявлении документов об отгрузке продукции, т. е. банк фактически заменяет кредит продавца собственным кредитом;
- тратта (переводной вексель) — безусловное обязательство покупателя оплатить товар по предъявлении векселя (в отличие от аккредитива — без банковской гарантии);
- консигнация (договор комиссии) — когда поставщик предоставляет товар покупателю комисси-

¹ Показатель EBITDA согласно Международным стандартам (GAAP US, IAS и т. д.)

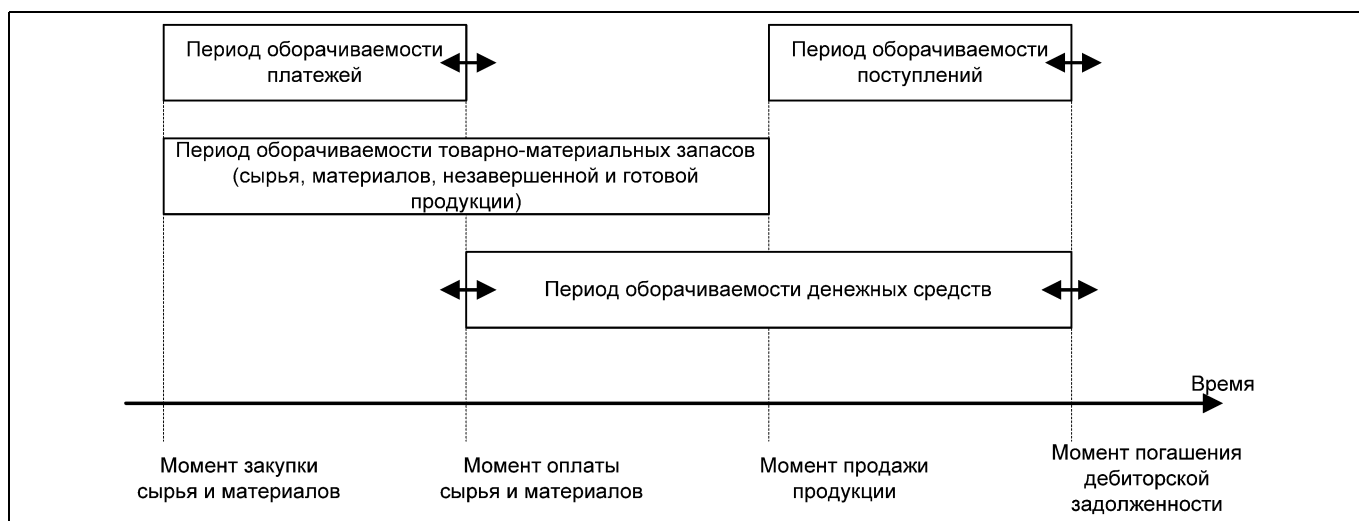


Рис. 5. Типовой цикл оборотного капитала

онеру, который не платит за него до тех пор, пока не продаст третьей стороне;

- сделка с открытым счетом (противоположность сделке на условиях предоплаты), согласно которой поставщик поставяет товар и ожидает оплаты на заранее оговоренных условиях.

Выбор тех или иных договорных условий оплаты существенно влияет на финансовые потоки, возникающие в процессе текущей хозяйственной деятельности и выражающиеся через счета оборотного капитала. При этом, отметим, оборотный капитал представляет собой важнейший динамично изменяющийся ресурс, возникающий в результате операционной деятельности и инвестированного в нее капитала. На рис. 5 отражен типовой цикл финансового потока оборотного капитала. Видно, что возможность приобретения сырья с отсрочкой оплаты обеспечивает компании задержку оттока денежных средств, что позволяет использовать их для снижения объема долговых обязательств или краткосрочных инвестиций. Изменение схем организации договоров продажи также влияет на период оборачиваемости поступлений. Сокращение периода оборачиваемости поступлений и товарно-материальных запасов (сырья, материалов, незавершенной и готовой продукции) и (или) увеличение периода оборачиваемости платежей и товарно-материальных запасов приводит к сокращению периода оборачиваемости денежных средств, что позитивно влияет на прибыльность компании.

Таким образом, решение обсуждаемых финансово-экономических задач контроллинга с помощью соответствующих оптимизационных моделей комплекса, представленного на рис. 3, служит также эффективным средством управления оборотным капиталом.

Выходные результаты блока оптимизационных моделей (см. рис. 3) подвергаются содержательной обработке, анализу и экспертной оценке лица, принимающего решение (ЛПР) с учетом неформализуемых критериев. Далее они используются либо для корректировки моделей оптимизации, либо, наряду с первичными исходными данными, для формирования сценарных условий и вариантов расчетов в процессе бюджетирования.

Модели бюджетирования (см. рис. 3), на базе которых осуществляются основные плановые расчеты, представляют собой детализированные имитационные модели финансовых потоков, возникающих в процессе реализации материальных планов в заданных сценарных условиях.

Совокупность взаимосвязанных детализированных моделей ВИНК включает в себя модели: бюджета головной компании, бюджеты дочерних обществ (нефтегазодобывающие объединения, нефтеперерабатывающие заводы, предприятия нефтепродуктообеспечения и т. д.), консолидированного бюджета холдинговой группы в целом.

На основе имитационных экспериментов с помощью расчетных моделей определяются финансово-экономические показатели плановых решений (поток платежей, налоговые отчисления, чистый дисконтированный доход, чистая прибыль, рентабельность, ликвидность и др.).

После содержательной обработки, анализа и экспертной оценки полученных показателей ЛПР принимает решение о корректировке имитационных моделей и следующем имитационном эксперименте, о корректировке исходных данных (например, материального баланса или плана капитальных вложений) и повторении цикла расчетов либо о подготовке и оформлении полученных пла-

новых решений в виде системы регламентных документов, отражающих и характеризующих бюджеты функциональных элементов и холдинговой компании в целом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В первой части статьи описаны некоторые финансово-экономические методы контроллинга, применяемые для решения задач планирования и управления хозяйственной деятельностью интегрированных компаний.

Для их практической реализации предложено применять комплекс взаимосвязанных оптимизационных, имитационных и расчетных моделей, включая: модели оптимизации амортизационной, налоговой и договорной политики, имитационные модели бюджетного планирования; расчетные модели формирования финансово-экономических показателей плановых решений.

Принципы построения и методы формализованного описания предложенных моделей будут рассмотрены во второй части статьи.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Карибский А. В., Шестаков Н. В.* Модели и методы управления бизнес-процессами развития технико-экономических систем // Автоматика и телемеханика. — 1999. — № 6. — С. 117—129.
2. *Хан Д.* Планирование и контроль: концепция контроллинга. — М.: Финансы и статистика, 1997. — 800 с.

3. *Дайле А.* Практика контроллинга. — М.: Финансы и статистика, 2001.
4. *Мальшева Л.* Контроллинг на предприятии [Электронный ресурс] // Открытые системы. — 2000. — № 01, 02. — Электрон. журн./http://www.osp.ru/os/2000/01-02/026.htm.
5. *Виноградов С. Л.* Контроллинг как технология менеджмента [Электронный ресурс]/GAAP.RU — http://www.gaap.ru/biblio/mngacc/controlling/pv-007.htm.
6. *Данилочкина Н.* Контроллинг — сервисная служба для менеджера // Управление компанией. — 2001. № 2 (3). — С. 16—23.
7. *Алафинов С. В.* Прогнозирование и планирование в транснациональной нефтяной компании. — М.: Дело, 1999.
8. *Мишутин Д. Ю.* Разработка информационной технологии формирования бюджета компании // Управление большими системами: Сб. тр. молодых ученых. — М.: ИПУ РАН, 2003. — Вып. 4. — С. 78—82.
9. *Карибский А. В., Рьяльская Т. В., Шишорин Ю. Р.* Моделирование и оптимизация внутрикорпоративных источников финансирования // Региональная экономика в информационном измерении: модели, оценки, прогнозы: Сб. научн. тр. — М.; Барнаул: Бизнес-Юнитек, 2003. — С. 134—157.
10. *Джаарбеков С. М.* Методы и схемы оптимизации налогообложения. — М.: МЦФЭР, 2002.
11. *Саприцкий Э., Руднев Ю.* Новые возможности оптимизации амортизационной политики предприятия // Инвестиции в России. — 1998. — 4. — С. 35—36.
12. *Налоговый кодекс РФ*, ч. вторая, разд. VIII, гл. 25, ст. 259.
13. *Там же*, ст. 246—333.
14. *Там же*, гл. 30.
15. *Буш Дж., Джонстон Д.* Управление финансами в международной нефтяной компании. — М.: ЗАО “Олимп-Бизнес”, 2003.

☎ (095) 334-90-41

E-mail: ysh@petrocom.ipu.rssi.ru

mishutin@petrocom.ipu.rssi.ru



ПРАВИЛА ОФОРМЛЕНИЯ СТАТЕЙ

Статья представляется в редакцию по электронной почте или в одном экземпляре на бумаге, к которому необходимо приложить дискету с текстом, идентичным напечатанному. Аннотация, название статьи и фамилии авторов желательны перевести на английский язык. Объем оригинальной статьи не должен превышать 12, обзорной — 18 страниц текста. Текст печатается через полтора интервала с одной стороны бумаги формата А4, страницы нумеруются. В электронной форме текст должен быть набран в редакторе не ниже Word'97 шрифтом Times New Roman, 12 пунктов.

Рисунки должны иметь расширение, совместимое с Word 97 (Рисунок MS Word (толщина линий — не менее 3 пкс), редакторы CorelDraw, Photoshop, Illustrator и т. п.).

Фотографии должны быть предельно четкими, на глянцевой бумаге или в формате TIFF с разрешением 300 dpi (цветовая кодировка CMYK). Все буквенные обозначения на рисунках необходимо пояснить в основном или подрисовочном текстах.

Математические формулы следует набирать в формульном редакторе MathTypes 5.0 Equation или MS Equation 3.0, греческие и русские буквы набирать прямым шрифтом, латинские — курсивом. Нумеровать следует только те формулы, на которые есть ссылки в последующем изложении.

Список литературы составляется в порядке цитирования и оформляется в соответствии с действующим ГОСТ. Ссылки на литературу в тексте отмечаются порядковыми номерами в квадратных скобках.

Перед заголовком статьи желательно указать индекс УДК, а в ее конце — номер контактного телефона и электронный адрес..

