


На правах рукописи

Галиев Айрат Наилевич



УПРАВЛЕНИЕ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫМ ХОЛДИНГОМ:
ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРИНЯТИЯ
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление
народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями,
отраслями, комплексами - промышленность)

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Казань – 2008

Диссертация выполнена в ГОУ ВПО «Казанский государственный финансово-экономический институт».

Научный руководитель: кандидат экономических наук, доцент

Хайруллин Ильдар Гаделевич

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор

Кадышев Евгений Николаевич

кандидат экономических наук, доцент

Хисамова Эльвира Дистантовна

Ведущая организация: **Казанский государственный технический**

университет им.А.Н.Туполева

Защита состоится 31 октября 2008 г. в 16.00 на заседании диссертационного совета ДМ 212.083.02 при ГОУ ВПО «Казанский государственный финансово-экономический институт» по адресу: 420012, г.Казань, ул.Бутлерова 4, ауд.34.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ГОУ ВПО «Казанский государственный финансово-экономический институт».

С авторефератом можно ознакомиться на сайте <http://www.ksfei.ru/>

Автореферат разослан 30 сентября 2008 г.

Ученый секретарь

диссертационного совета

д.э.н., доцент



О.Н.Вишнякова

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Переход России на позиции рыночной экономики породил множество сложнейших проблем в управлении отечественными предприятиями сельскохозяйственного машиностроения. Последние до сих пор находятся в состоянии затянувшегося поиска путей адаптации к рыночной экономике. Объем производства отечественного сельхозмашиностроения в 90-х годах упал более чем в 10 раз по сравнению с объемами, выпускавшимися в рамках планового хозяйства СССР. В то же время потенциальный спрос на сельскохозяйственную технику в РФ очень высок и превышает существующий, по разным оценкам, в 4-5 раз¹. При этом в настоящее время усиливается конкуренция со стороны иностранных производителей сельхозтехники. Иностранцами Россия рассматривается как потенциально очень емкий и привлекательный рынок.

В этой ситуации у российских производителей есть два варианта развития событий:

- повышение эффективности своей деятельности в целях успешной конкуренции с иностранцами;
- закрытие своих предприятий.

Безусловно, последний вариант не соответствует интересам российской экономики ввиду создания высокой добавленной стоимости машиностроительной отрасли, интеграцией многих ведущих отраслей народного хозяйства – металлургии и химии, электротехники и электроники и, соответственно, дающей значительный мультипликационный эффект. Таким образом, решение вопроса конкуренции для производителей сельхозтехники лежит в плоскости повышения эффективности своей деятельности. Одним из возможных вариантов повышения конкурентоспособности является концентрация производителей через создание холдингов.

По пути концентрации пошла группа «Промышленные инвесторы» (Москва), которая совместно с компанией ОАО «Сибмашхолдинг» (Красноярск) и коммерческим банком «Каспийский» (Казахстан) образовала крупнейшую компанию в отрасли сельскохозяйственного машиностроения – ОАО «Агромашхолдинг» (ОАО «АМХ»). Вновь образованная компания включила в себя крупные заводы по производству сельскохозяйственной техники и оборудования,

¹ Бабкин К.А. «Как помочь устойчивому росту сельскохозяйственного машиностроения в России» // www.rosinvest.com

такие как ГК «Волгоградский тракторный завод», ОАО ПО «Красноярский завод комбайнов», ООО «Орловский комбайновый завод», ОАО ПО «Алтайский моторный завод», ОАО «Кустанайский двигательный завод».

Создание бизнес-группы, наряду с деятельностью дочерних предприятий и холдинга в целом, направленной на постоянное и систематическое повышение эффективности управления призвано решить вопрос конкурентоспособности. Основной целью организации холдинга является построение экономической системы, которая была бы способна гибко и своевременно адаптироваться к перманентно изменяющейся окружающей среде, одновременно создавая при этом положительный синергетический эффект. Поэтому весьма важным является процесс выстраивания объединения, который позволит считать холдинг не просто собранием машиностроительных активов, а по-настоящему работоспособной экономической системой.

Исходя из закона информированности-упорядоченности, гласящий о том, что чем более полной и качественной информацией располагает организация о внешней и внутренней среде, тем больше вероятность ее устойчивого функционирования, мы считаем, что одним из существенных моментов в процессе организации холдингового объединения является построение прозрачной системы информационного обеспечения менеджмента. Ввиду наличия множества участников объединения, управление холдингом осложняется тем, что информация, характеризующая управляемые предприятия, является неоднородной, искаженной намеренно или случайно, в связи с чем представляется затруднительным получить качественную информацию о деятельности управляемых обществ.

В настоящее время информация является одним из стратегических ресурсов в конкурентной борьбе, позволяющей компании получать значительные преимущества перед другими участниками рынка даже в условиях ограниченности материальных и финансовых ресурсов. При этом особую остроту приобретают проблемы использования современных методов и механизмов получения информации, необходимой для принятия эффективных решений.

Степень изученности проблемы. Исследованию проблем создания и функционирования холдингов посвящены работы многих отечественных ученых. Значительный вклад в решение тех или иных аспектов проблемы внесли Азроянц Э.А., Бандурин В.В., Валитов Ш.М., Винслав Ю.Б., Германова И., Горбунов А. Р., Данников В.В., Дементьев В. Е., Ерзнкян Б.А., Паппэ Я.Ш., Шагиев Р.Р., Шиткина И.С., Якутин Ю. В. и др.

Во многих работах, как правило, холдинг зачастую рассматривается с позиций макроуровня, то есть представляется анализ влияния данных корпоративных объединений на экономику государства. Публикации же, посвященные рассмотрению проблемы информационного обеспечения управления, зачастую носят фрагментарный характер. В основном авторы приводят примеры внедрения различных программных продуктов, например, класса ERP, либо рассматривают особенности постановки системы бюджетирования в холдинговых структурах. Однако, на наш взгляд, авторы не уделяют должного внимания организационному аспекту вопроса внедрения различных систем, который является основой для применения различных управленческих инструментов, таких как бюджетирование.

В рамках решения данного вопроса возникает необходимость в выработке методического подхода по созданию единой информационной модели холдинга, которая призвана повысить эффективность управления и внутрикорпоративного контроля. Решение этой задачи, а также актуальность проблемы рыночной адаптации предприятий – производителей сельскохозяйственной техники и оборудования в усиливающейся конкурентной среде предопределили выбор темы исследования.

Цель и задачи исследования. Целью диссертационного исследования является разработка научно-методического обеспечения создания единой информационной модели холдинговой структуры.

Достижение поставленной цели предполагает постановку и решение следующих задач:

- изучить и систематизировать теоретические основы и понятийный аппарат науки интеграции, необходимый для исследования особенностей информационного обеспечения менеджмента в холдингах;
- выявить особенности и проблемы процесса подготовки управленческой информации для принятия управленческих решений в объединении предприятий сельскохозяйственного машиностроения;
- определить и обосновать приоритетные направления в решении проблемы формирования единой информационной модели компании;
- разработать предложения по совершенствованию системы информационного обеспечения принятия управленческих решений по приоритетным направлениям;

- апробировать механизм практической реализации предлагаемых решений на примере ОАО «АгромашХолдинг».

Область исследования. Диссертационное исследование соответствует п. 15.13 «Инструменты и методы менеджмента промышленных предприятий, отраслей, комплексов специальности», п.15.26 «Методология и методические подходы решения проблем в области экономики, организации и управления отраслями и предприятиями машиностроительного комплекса» специальности 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» Паспорта специальности ВАК (экономические науки).

Объектом исследования является холдинг как один из эффективных типов интеграции предприятий сельскохозяйственного машиностроения, функционирующий в рамках развивающейся экономики России.

Предметом исследования является система информационного обеспечения принятия управленческих решений в машиностроительном холдинге, объединяющем промышленные предприятия сельскохозяйственного машиностроения.

Теоретической и методологической основами исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых по вопросам функционирования холдинговых структур и информационного обеспечения принятия управленческих решений. Для решения поставленных задач в качестве инструмента использовались анкетирование, метод интервью, метод дискуссии, сравнительный анализ, группировки данных, графический метод.

Информационной базой исследования выступили основные положения законодательных актов Российской Федерации и нормативно-правовых документов Правительства Российской Федерации, публикации периодической печати, реферативные обзоры, статистические данные ОАО «АгромашХолдинг».

Научная новизна и наиболее существенные результаты содержатся в следующих положениях, выносимых автором на защиту:

1. Уточнен понятийный аппарат, пригодный для использования в рамках исследования заявленной проблемы и предложено авторское определение понятия «холдинг». В отличие от сложившихся подходов, акцентирующих внимание на юридической сущности данных объединений, в диссертации холдинг характеризуется с точки зрения управления и информационных связей;

2. В диссертации применительно к процессу информационной поддержки управленческих решений адаптированы основные положения теории асиммет-

ричности информации Дж. Акерлофа («рынок лимонов»). По результатам проведенного анализа доказано непосредственное влияние риска негативного отбора на процесс информационного обеспечения и качество принимаемых управленческих решений;

3. Проведенное исследование позволяет сделать вывод о том, что с точки зрения снижения информационных издержек представляется обоснованным создание смешанного холдинга – «фуллайнера», объединяющего предприятия сельскохозяйственного машиностроения, как вертикальной кооперационной цепочки, так и дополняющие номенклатуру друг друга, т.е. предлагающего всю линейку сельскохозяйственной техники и запасных частей;

4. На основе исследования взаимосвязи между информационными издержками и числом участников взаимодействия сформулирован подход сознательного ограничения круга участников отношений и формирования сетевой структуры информационного взаимодействия. В качестве участников выступают информационные центры, являющиеся составной частью информационной структуры – надстройки над организационной, производственной и финансовой структурами;

5. Для целей выстраивания информационной структуры разработан блочно-модульный подход, предназначенный для определения специализации информационных центров машиностроительного холдинга;

6. Предложен показатель «машкомплект», характеризующий эффективность функционирования снабженческих подразделений в машиностроительном холдинге. Посредством данного показателя осуществляется контроль над материальной составляющей себестоимости выпускаемых машинокомплектов.

Практическая значимость диссертационной работы состоит в возможности использования основных рекомендаций для повышения эффективности информационной поддержки менеджмента холдинга, контролирующего предприятия сельскохозяйственного машиностроения. Применение предложенного подхода по созданию информационной структуры и систематизации экономической информации, формализация и унификация системы информационной поддержки управленческих решений позволят сформировать прозрачную информационную модель компании.

Апробация и реализация результатов исследования. Материалы диссертационного исследования, его выводы и рекомендации были использованы

при реализации проекта по созданию единой информационной модели ОАО «АгромашХолдинг», в том числе и дивизиона «Снабжение».

По результатам диссертационного исследования опубликованы 13 работ общим объемом 5,7 печ.л., в том числе 2 статьи в изданиях, рекомендуемых ВАК.

Структура диссертации и публикации. Диссертационное исследование изложено на 170 страницах машинописного текста, состоит из введения, трех глав, заключения, библиографии, в котором 163 наименования, и приложений. В диссертации представлено 37 рисунков и 15 таблиц.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во введении обосновывается выбор темы и ее актуальность, формулируются цели и задачи исследования, определяется объект и предмет исследования, раскрывается научная новизна и практическая значимость работы.

В первой главе «Анализ состояния и пути повышения эффективности информационного обеспечения в холдинговых структурах» раскрыто и уточнено содержание понятийного аппарата с точки зрения управленческой науки, рассмотрены цели, мотивы, способы формирования холдингов, их достоинства и недостатки. Проведен анализ состояния информационной поддержки принятия решений менеджментом холдинга на современном этапе развития, выявлены основные проблемы обеспечения их устойчивого развития и эффективного функционирования.

Без применения прогрессивных на сегодняшний день форм хозяйствования и методов управления ими, подъем предприятий отрасли сельскохозяйственного машиностроения невозможен. Однако для многих отечественных предприятий сельскохозяйственного машиностроения новые механизмы и выработанный наукой инструментарий управления до сих пор не стали актуальными. Лишь за счет инерции, за счет большого потенциала, заложенного в годы их строительства, многие из них сегодня влечат жалкое существование. На наш взгляд, оппортунистическое поведение предприятий отрасли должно смениться осознанием необходимости самостоятельного повышения своей конкурентоспособности. Одним из возможных вариантов является концентрация производителей через создание холдинговых структур. Однако холдинг усложняет в разы систему управления и уже не позволяет использовать только интуитивные методы в управлении, а заставляет налаживать систему регулярного менеджмента.

В этом случае важнейшей задачей является налаживание эффективного взаимодействия между структурными единицами холдинга. В первую очередь, речь идет об информационном взаимодействии, т.к. только качественная информация может являться основой эффективного управления и принятия адекватных управленческих решений.

Проведенный автором в данной работе анализ особенностей организации и механизма функционирования холдинговых структур показал, что в настоящее время существуют отдельные методические разногласия в терминологической базе с акцентом на юридическую составляющую вопроса. В результате рассмотрения и критического осмысления точек зрения различных специалистов автором сделана попытка обобщить накопленные предложения и уточнить понятийный аппарат с точки зрения теории управления. Соответственно, холдинг мы определяем как специфическую организационно-экономическую систему, где одно юридически обособленное лицо – холдинговая компания (как субъект) – способно оказывать управленческое воздействие на другие юридически обособленные лица (как объекты).

В связи с тем, что предметом исследования выступает процесс подготовки управленческой информации в промышленном холдинге, определение акцентирует внимание на способности одной компании оказывать управляющее воздействие на другой хозяйствующий субъект. Выработка управляющего воздействия состоит из этапов сбора, обработки, передачи необходимой информации и принятия решения. Холдинг, в данном случае, представляется как совокупность информационных взаимосвязей с прямыми и обратными связями. Поэтому, на наш взгляд, приведенное определение холдинга является конструктивным и пригодным для использования в рамках исследования заявленной проблемы.

Следует отметить, что создание холдинговых структур не гарантирует автоматического разрешения проблем с деятельностью заводов, качеством и гибкостью корпоративного управления. Холдинговая модель управления предоставляет лишь потенциальную возможность повышения экономической эффективности компаний за счет преодоления «запирающих эффектов» - недостатков в деятельности отдельных предприятий, которые могут быть устранены при совместной скоординированной работе².

Реализация подобной потенциальной возможности была предпринята финансовой группой «Промышленные инвесторы», компанией «Сибмашхолдинг»

² Дементьев В. Интеграция предприятий и экономическое развитие. – М.: ЦЭМИ РАН, 1998. – с.134.

и казахстанским банком «Банк Каспийский», создавшими машиностроительный холдинг ОАО «Агромашхолдинг».

Проведенный нами в рамках исследования анализ компании ОАО «Агромашхолдинг» показал, что налаживание эффективного информационного взаимодействия между участниками холдингового образования является насущной необходимостью в объекте нашего исследования. От уровня взаимодействия между участниками зависит целостность холдинга, как одно из важнейших свойств экономической системы. Элементы экономических систем всегда включают в себя большие группы людей, которые субъективны по своей природе, имеют личные цели и интересы, и, следовательно, (по О.Уильямсону) склонны к оппортунизму³. Это вносит фактор неопределенности в поведение элементов холдинговых структур, усложняет их моделирование и снижает достоверность прогнозов их развития, создаёт внутренние транзакционные издержки.

Исследуя вопрос влияния качества информации на качество управленческих решений, автором были адаптированы основные положения теории асимметричности информации Дж. Акерлофа («рынок лимонов») применительно к процессу информационной поддержки управленческих решений. Анализ показал, что кривая качества управленческого решения на основе высококачественной информации (D_r) будет лежать выше, чем на основе низкокачественной (D_{nr}) (рис.1).

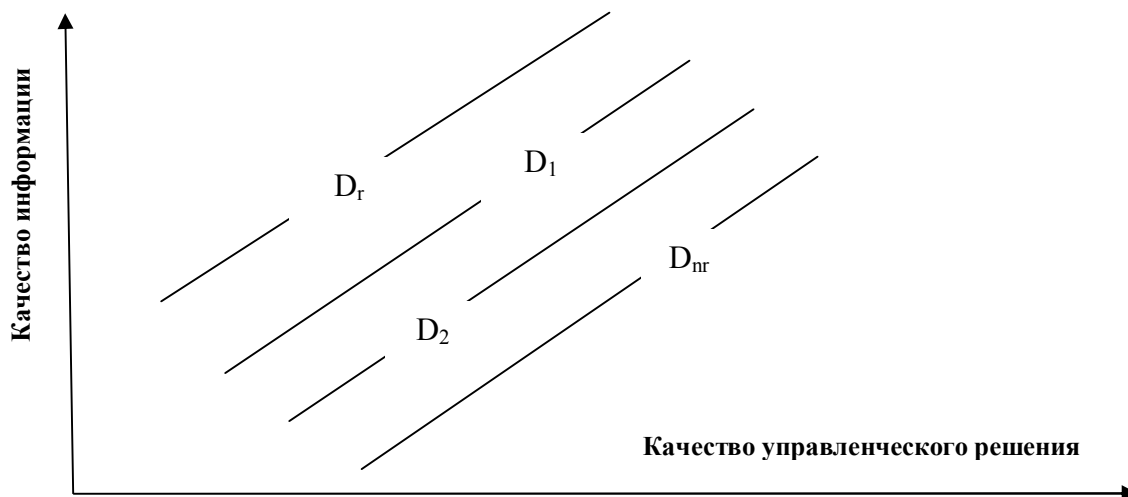


Рис. 1. Формирование качества управленческого решения в зависимости от качества предоставляемой информации

Исходя из предпосылки о равных долях, приходящихся на информацию каждой градации качества, руководитель будет с равной долей вероятности ожидать, что ему предоставят информацию либо высокого, либо низкого качества. Если ис-

³ Природа фирмы / под ред. О.И.Уильямсона и С.Дж.Уинтера. Пер. с англ. М.: - М.: Издательство «Дело», 2001

ходить, что высокое качество информации равно Q_q , а низкое качество равно Q_{pq} , то среднее качество информации равно $0,5Q_q + 0,5Q_{pq}$. Соответственно, и линия среднего качества управленческих решений (D_1) будет лежать между D_r и D_{nr} . Однако сложившаяся ситуация не будет устойчивой. В результате доля качественной информации может снизиться, например, до 25%, а доля информации низкого качества увеличиться до 75%. Соответственно, качество управленческого решения изменится и будет равно $D_2=0,25Q_q + 0,75Q_{pq}$.

В результате многократного повторения этого процесса ситуация приблизится к экстремальной и качество управленческих решений на базе низкокачественной информации будет соответствующим: очевидно непосредственное влияние риска негативного отбора на процесс информационного обеспечения и качество принимаемых управленческих решений

Мы считаем, что утверждение о прямой взаимосвязи между взаимодействием и качеством информации, прежде всего, связано с тем, что каждый элемент (отдельный специалист, подразделение и т.п.) системы стремится собирать, накапливать, хранить и перерабатывать информацию, необходимую для его успешной деятельности. Взаимодействие – это процесс, посредством которого люди получают и передают знания. Но этот процесс связан с особым видом издержек – информационными, составляющими ядро транзакционных издержек (внешних и внутренних) и приводящих к феномену асимметричности информации.

Во второй главе «Методические основы построения системы информационного обеспечения менеджмента» автором предлагается выработка систематизированного подхода к повышению эффективности управления, который в качестве основных мероприятий предполагает:

1. Реорганизацию холдинга с функционального принципа построения структуры в управление, построенного по процессному принципу управления с централизацией ряда функций холдинговой компании;

2. Построение системы информационного обеспечения для предоставления в распоряжение руководства эффективных механизмов планирования, анализа и контроля деятельности каждой компании холдинга.

В рамках данных мероприятий, представляющих собой концептуальную основу процесса совершенствования и повышения эффективности системы информационного обеспечения управления в холдинге, нами были разработаны основные рекомендации по формированию в холдинговом образовании единой информационной модели.

Информационная система, обеспечивающая менеджмент любой компании управленческой информацией, является целостным объектом, состоящим из следующих основных компонентов:

1. Аналитическая часть отвечает за процесс обработки учетных данных с целью подготовки управленческой информации;
2. Учетная часть отвечает за документирование, т.е. за фиксацию полученных данных в определенном порядке в целях дальнейшего анализа;
3. Организационная часть предназначена для руководства процессом информационного обеспечения. В качестве элементов организационной части выступают функции, структура подчинения и координации, контроль работы техноструктуры;
4. Программная часть представляет собой программный продукт, позволяющий создать единое информационное поле и поддерживающий аналитическую и учетную части.

Приведенные первые три части информационной системы представляют собой информационную модель компании и в общем виде определяют схему сбора данных, ее обработку и передачу информации потребителям.

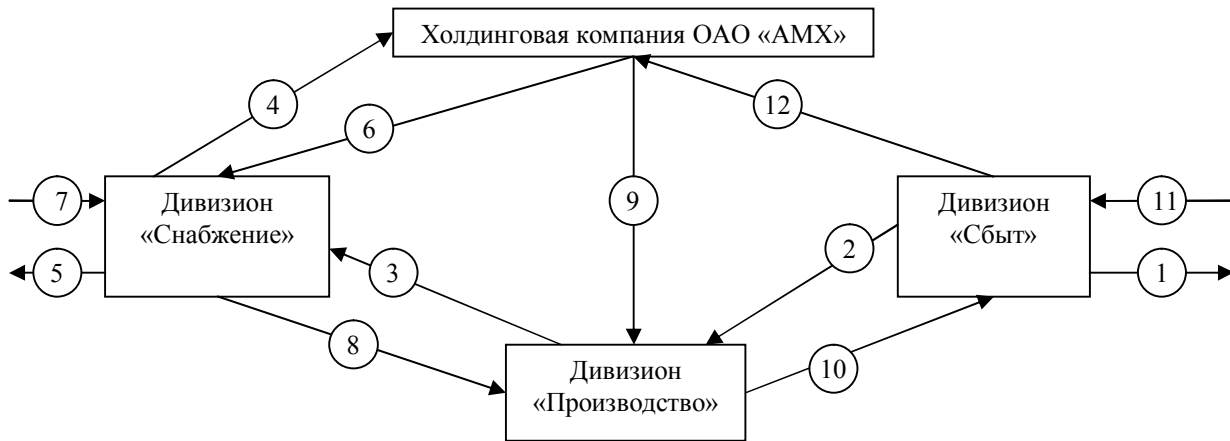
Исходя из предмета данного исследования, мы считаем целесообразным акцентировать внимание на принципах создания модели информационной поддержки и, соответственно, разработали рекомендации в рамках организационной части информационной модели.

Организационная часть информационной модели в самом общем виде представляет собой:

- качество, количество и ресурсы техноструктуры компании;
- распределение функций между теми или иными техноструктурными подразделениями;
- архитектуру подчинения и координации подразделений для организации стабильности информационного процесса.

Совершенствование информационной системы должно сопровождаться и следовать за изменениями в организационной структуре компании. Наиболее рациональным направлением для объекта нашего исследования нам представляется переход к дивизиональной структуре управления, а также создание внутреннего рынка. Это позволит сместить акценты с вертикальной структуры управления на горизонтальную.

Исходя из нашего понимания, общая целевая схема функционирования ОАО «АгромашХолдинг» представляет собой внутренний рынок, на котором его структурные элементы выступают в качестве заказчиков и поставщиков продукции относительно друг друга через долгосрочные и гарантированные контракты (рис. 2).



- | | |
|--|---|
| ① Отгрузка продукции покупателю (спрос) | ⑦ Покупка ТМЦ |
| ② Заказ продукции (производственная программа) | ⑧ Передача ТМЦ в соответствии с заявкой |
| ③ Заявка на ТМЦ | ⑨ Поступление денежных средств на прочие расходы |
| ④ Требование на финансирование закупки | ⑩ Передача готовой продукции |
| ⑤ Размещение заявки на покупку ТМЦ | ⑪ Поступление денежных средств за отгруженную продукцию |
| ⑥ Поступление денежных средств | ⑫ Перечисление выручки (дохода) в ХК |

Рис. 2. Целевая схема внутреннего рынка ОАО «АМХ»

С точки зрения снижения неопределенности, мы считаем, что создание внутреннего рынка («иерархий») является обоснованным. Внутренний рынок с одновременным использованием принципов «бережливого производства» позволяет нивелировать влияние асимметрии информации. Например, в машиностроительной компании «если вы строго придерживаетесь производственного плана в течение трех месяцев и не берете во внимание 5-10 процентный спад, в продажах, то через четыре или пять месяцев вам, возможно, придется сократить производство сразу на 30, а то и на 40 %, чтобы избежать затоваривания на складе готовой продукции. А это создаст проблемы не только для вас, но и для ваших партнеров. Чем крупнее бизнес, тем больше его влияние на общество, и,

значит, и масштабнее проблемы»⁴. Ко всему прочему необходимо остерегаться эффекта информационного акселератора, который основан на повышенной чувствительности к начальным условиям. Поскольку развитие реальных процессов в бизнесе происходит по нелинейным законам, даже незаметные различия в начальных условиях двух одинаковых процессов со временем могут привести к совершенно противоположным результатам⁵.

Исследуя проблему организации технотрактуры холдинга, в работе нами показана важность четкого распределения между уровнями компании функций сбора, агрегирования, обработки данных и потребления информации. В то же время, необходимо учитывать, что бесконечное множество источников информации в силу объективных возможностей ее обработки и осмысления усиливает энтропию. Подобная ситуация приводит к усилению влияния асимметрии информации и увеличению информационных издержек. Соответственно, в ситуации неопределенности характерным является не только эволюционное, но и намеренное ограничение круга участников взаимоотношений и формирование сетевых структур (рис. 3).

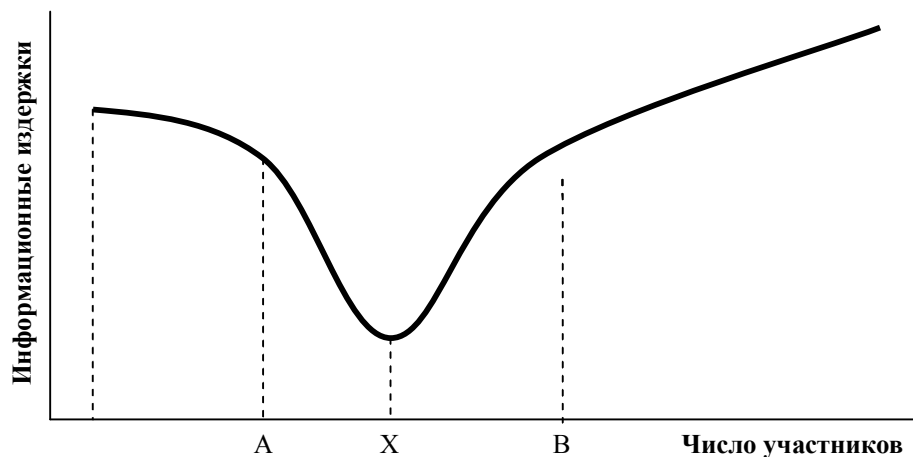


Рис. 3. Изменение величины информационных издержек в зависимости от количества источников информации

В холдингах как в экономических системах при формировании сетевой структуры информационного взаимодействия в качестве участников автором предложено выделять информационные центры, являющиеся составной частью информационной структуры корпоративного объединения.

⁴ Тайити Оно Производственная система Тойота. Уходя от массового производства / пер. с англ. М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2006, с.125.

⁵ Вумек Джеймс П., Джонс Дэниел Т. Бережливое производство: как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании / пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005, с. 256.

В целях данного диссертационного исследования под информационной структурой холдинга мы понимаем совокупность взаимосвязанных информационных элементов, в качестве которых выступают информационные центры.

Информационный центр – организация или структурное подразделение, выполняющее функции по сбору, аналитико-синтетической переработке и передаче информации менеджменту холдинга.

Цель функционирования информационных центров в холдинге – предоставление информации в заданное место, в точный срок, в нужном количестве и качестве в максимально возможной степени подготовленной к производственному потреблению при оптимальном уровне издержек.

В рамках организации и осуществления процессов по информационному обеспечению информационный центр должен наделяться следующими функциями:

- планирование (стратегическое, среднесрочное, краткосрочное);
- организация исполнения процессов по аналитической работе;
- исполнение процессов по аналитической работе;
- контроль за подразделениями общества и управляемых объектов.

Конкретные задачи информационных центров в холдинге зависят от их уровня (статуса) и вида представляемой информации.

Определение последнего для каждого информационного центра основывается на блочно-модульном подходе по систематизации экономической информации. В то же время задачи общего характера состоят в следующем:

- анализ текущего состояния;
- планирование действий и определение задач;
- контроль за исполнением планов;
- анализ отклонений фактических показателей от плановых.

Необходимо определить цели и задачи, распределить сферу ответственности и прав каждого информационного центра в системе контроллинга (информационного обеспечения) холдинга: определить процессы и функции, выполняемые информационным центром, структуру потоков информации, поставщиков и потребителей информации, входы и выходы (продукт). Подобное обоснование степени распределения функций является частной задачей от задачи определения вида информационного центра.

При определении вида представляемой информации для каждого информационного центра мы предлагаем использовать блочно-модульный подход по

систематизации экономической информации. Смысл данного подхода заключается в том, что вначале происходит систематизация всей информации по определенным бизнес-отношениям внутри холдинга в 5 блоков: операционный, финансовый, инвестиционный, маркетинговый и организационный блоки (рис. 4).

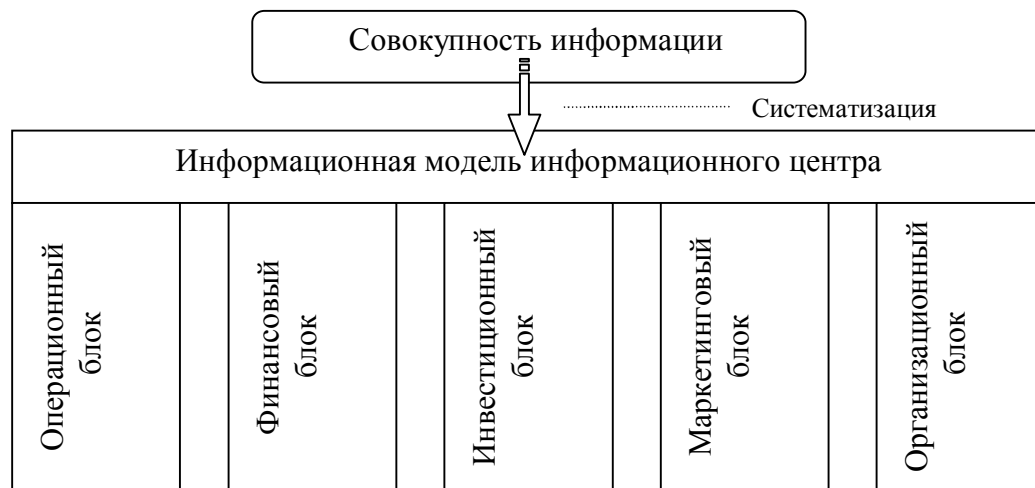


Рис. 4. Систематизация информации в блоки

1. Информация, отнесенная в операционный блок, призвана оценить возможности субъекта хозяйствования по производству продукции и оказанию услуг. Например, подобная оценка основана на следующей информации:

- эффективность организации процесса производства;
- резервы выпуска продукции и повышения фондоотдачи, смены ассортимента и номенклатуры и прочее.

2. Информация, отнесенная в финансовый блок, призвана оценить финансовые потоки для достижения целей компании. Например, подобная оценка основана на следующей информации:

- эффективность совокупности источников финансирования, какие средства могут быть привлечены дополнительно;
- состояние процесса расчетов с инвесторами, с кредиторами, поставщиками, потребителями, государственными органами и прочее.

3. Информация, отнесенная в инвестиционный блок, призвана оценить решения по вложению капиталов. Например, подобная оценка основана на следующей информации:

- варианты стратегических вложений доступных компании;
- дивизиональные подразделения, которые подлежат приоритетному инвестированию и прочее.

4. Информация, отнесенная в маркетинговый блок, призвана оценить степень созидательности и плодотворности отношений организации со средой, в которой она осуществляет реализацию продукции. Например, подобная оценка основана на следующей информации:

- эффективность используемых инструментов воздействия компанией на контролируемые факторы и оценка степени адаптации к неуправляемым факторам внешней и внутренней среды;
- фактические и потенциальные потребители продукции и прочее.

5. Информация, отнесенная в организационный блок, призвана оценить соответствие системы управления назначению компании на рынке. Подобная оценка основана на следующей информации:

- эффективность стратегии компании;
- уровень качества процесса достижения поставленных целей и стратегический разрыв и прочее.

Следующим уровнем систематизации является группировка информации внутри каждого блока в определенные модули в зависимости от принадлежности информации к определенной функциональной области. Каждый модуль представляет собой систему справочников и, соответственно, является основанием совокупности необходимых нормативных документов и отчетов: устанавливает перечни, содержание, формы и форматы документов, сопровождающих процессы в компании, а также задает форматы описания компонентов и регламентов самой компании в различных функциональных областях.

Мы предлагаем группировку информации на следующие модули:

1) Операционный блок

Модули: 1.1 Управление основной производственной деятельностью, 1.2 Управление вспомогательной деятельностью, 1.3 Управление основными средствами, 1.4 Управление логистикой материальных ресурсов, 1.5 Управление системой договоров, 1.6 Управление трудовыми ресурсами, 1.7 Управление системой учета операционных затрат.

2) Финансовый блок

Модули: 2.1 Управление финансовыми результатами и системой бухгалтерского учета, 2.2 Система налогового учета, 2.3 Управление финансовым положением.

3) Инвестиционный блок

Модули: 3.1 Управление инвестиционной стратегией, 3.2 Управление текущей инвестиционной деятельностью.

4) Маркетинговый блок

Модули: 4.1 Управление системой мониторинга внешней среды, 4.2 Управление маркетинговой политикой, 4.3 Управление продажами.

5) Организационный блок

Модуль: 5.1 Управление системой оценки управления.

Таким образом, на наш взгляд, информационный центр с точки зрения систематизации информационных потоков будет иметь блочно-модульную структуру (рис. 5).

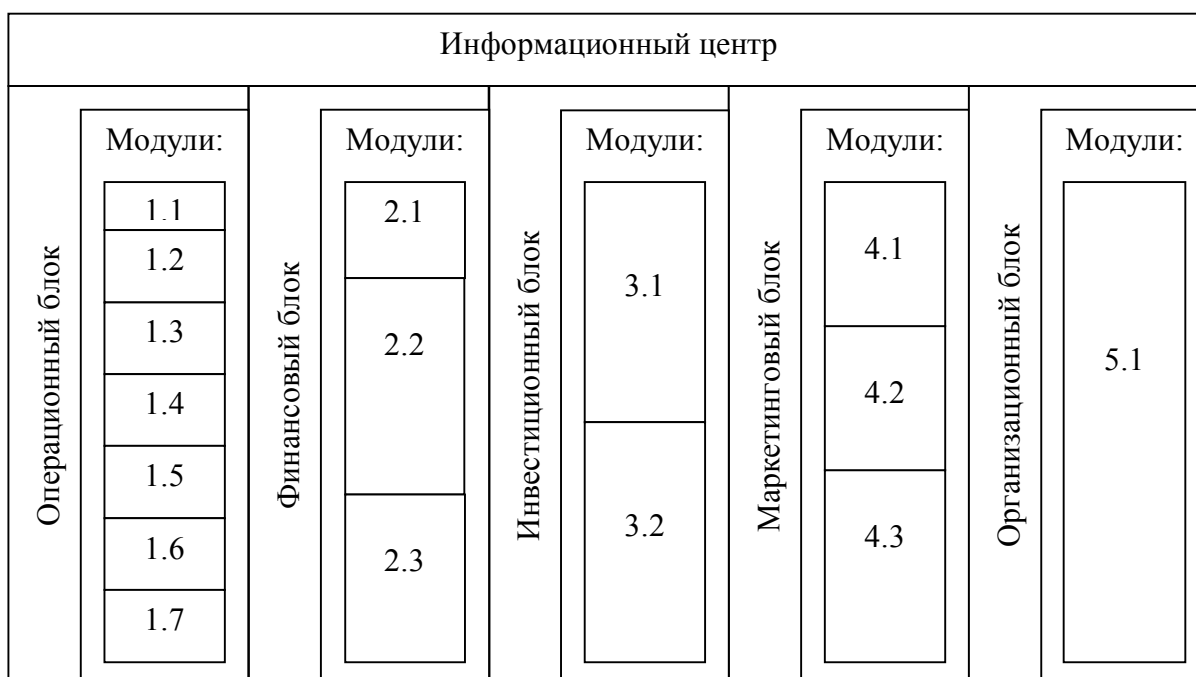


Рис. 5. Структура информационных потоков

Систематизация информационных потоков в холдинге на основе блочно-модульного подхода позволяет перейти к процессам непосредственной постановки задач анализа и специализации информационных центров, сформировать конкретные форматы для сбора и обобщения необходимой информации в целях выработки управленческих решений по блокам.

Особенностью данного подхода является ее гибкость, т.е. возможность ее модификации во времени с точки зрения изъятия устаревших и добавления, в случае необходимости, новых блоков и модулей.

В исследовании подчеркивается, что информационный центр представляет собой систему, которая состоит из определенных элементов. В качестве них

мы предлагаем использовать центры анализа информации и места сбора и агрегирования данных.

Центр анализа информации - организация или структурное подразделение, занимающееся накоплением, отбором, хранением, поиском, оценкой, анализом и синтезом информации в определенной предметной области управления холдингом.

Основным процессом (сферой компетенции, направлением деятельности), за который отвечает центр анализа является управленческий сводный анализ. Центры анализа отвечают за аналитическую часть информационной модели.

Их основные функции заключаются в следующем:

1. По обеспечению информационных потребностей руководства:

- актуализация требований руководства к информации;
- информационно-аналитическая работа.

2. По работе над проектами решений:

- аналитическая подготовка решения руководства.

Основными внутренними документами центров анализа являются:

- положение по аналитической работе и мониторингу деятельности;
- положения по управленческому учету, бюджетированию и системе сбалансированных показателей и прочее.

В качестве основных обязанностей центров анализа выделим следующие:

- разработка внутрикорпоративной методической и нормативной базы по осуществлению аналитической работы, включая разработку моделей принятия решений (оптимизации);
- рассмотрение и участие в разработке проектов нормативных актов по вопросам, относящимся к компетенции центра в зависимости от специализации (вида предоставляемой информации) и прочее.

В качестве следующего элемента информационного центра мы выделяем места сбора и агрегирования данных.

Место сбора и агрегирования данных - организация или структурное подразделение, занимающееся сбором и распространением информации, представляющей взаимный интерес для различных центров анализа информации холдинга.

Места сбора и агрегирования данных отвечают за учетную часть информационной модели. Их основные функции заключаются в следующем:

1. Работа с данными (сведениями):

- организация сбора и доступа к данным (сведениям);
- организация хранения и передачи данных (сведений).

В своей деятельности в части процесса информационного обеспечения места сбора и агрегирования данных руководствуются теми же внутренними документами, что и центры анализа.

Пример информационной структуры представлен на рисунке 6.

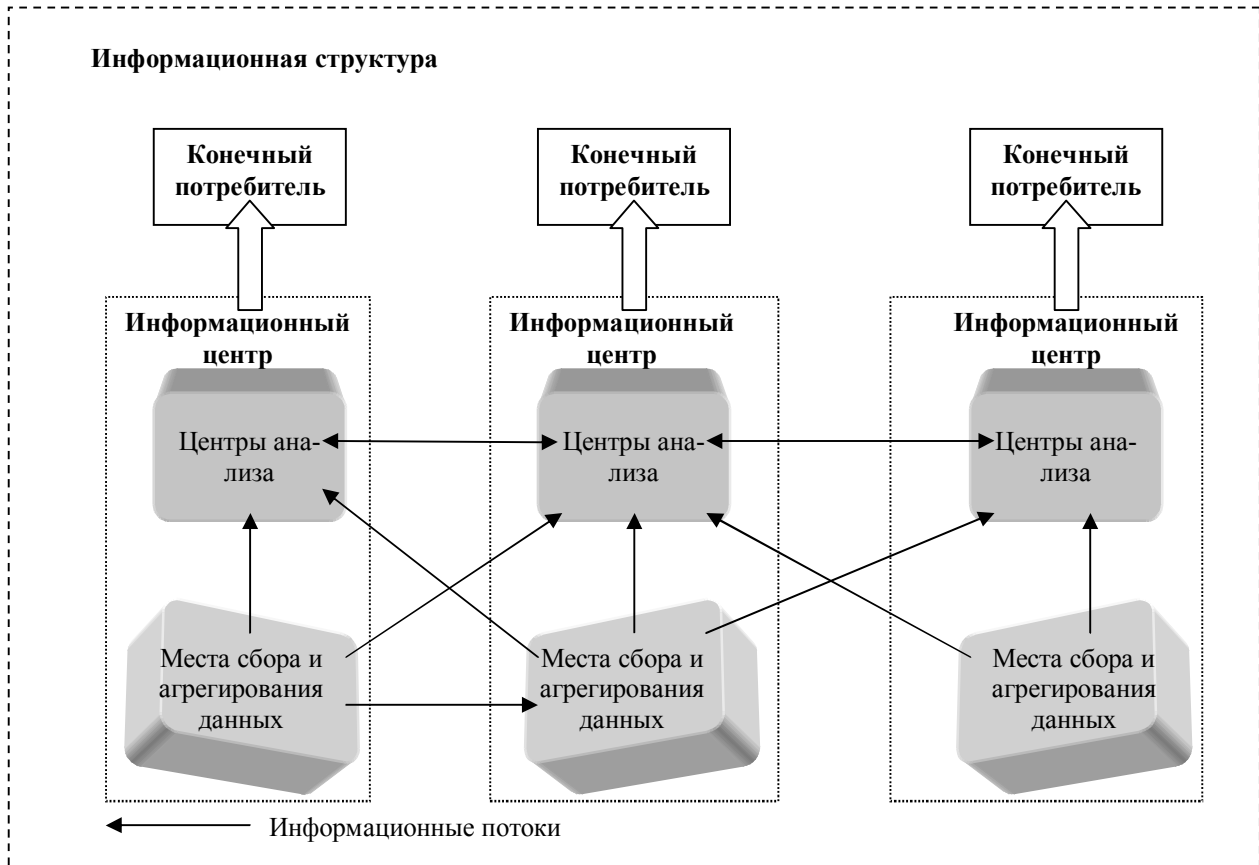


Рис. 6. Информационная структура

В третьей главе «Разработка информационной модели холдинга на примере ОАО «АгромашХолдинг» в соответствии с основными принципами построения информационной модели машиностроительного холдинга показана практическая реализация предложенных автором исследования рекомендаций.

Нами была проведена оценка процесса информационного обеспечения менеджмента компании посредством анкетирования и интервьюирования, выявлены цели и задачи построения информационной модели, разработана информационная структура как в целом по холдингу, так и частности дивизиона «Снабжение», образованного в ходе централизации закупок в ОАО «Агромаш-Холдинг», разработан пакет отчетной документации по дивизиону на основе блочно-модульного подхода. Также в дополнение к традиционным показателям

эффективности выполнения снабженческих функций нами был предложен показатель «машкомплект».

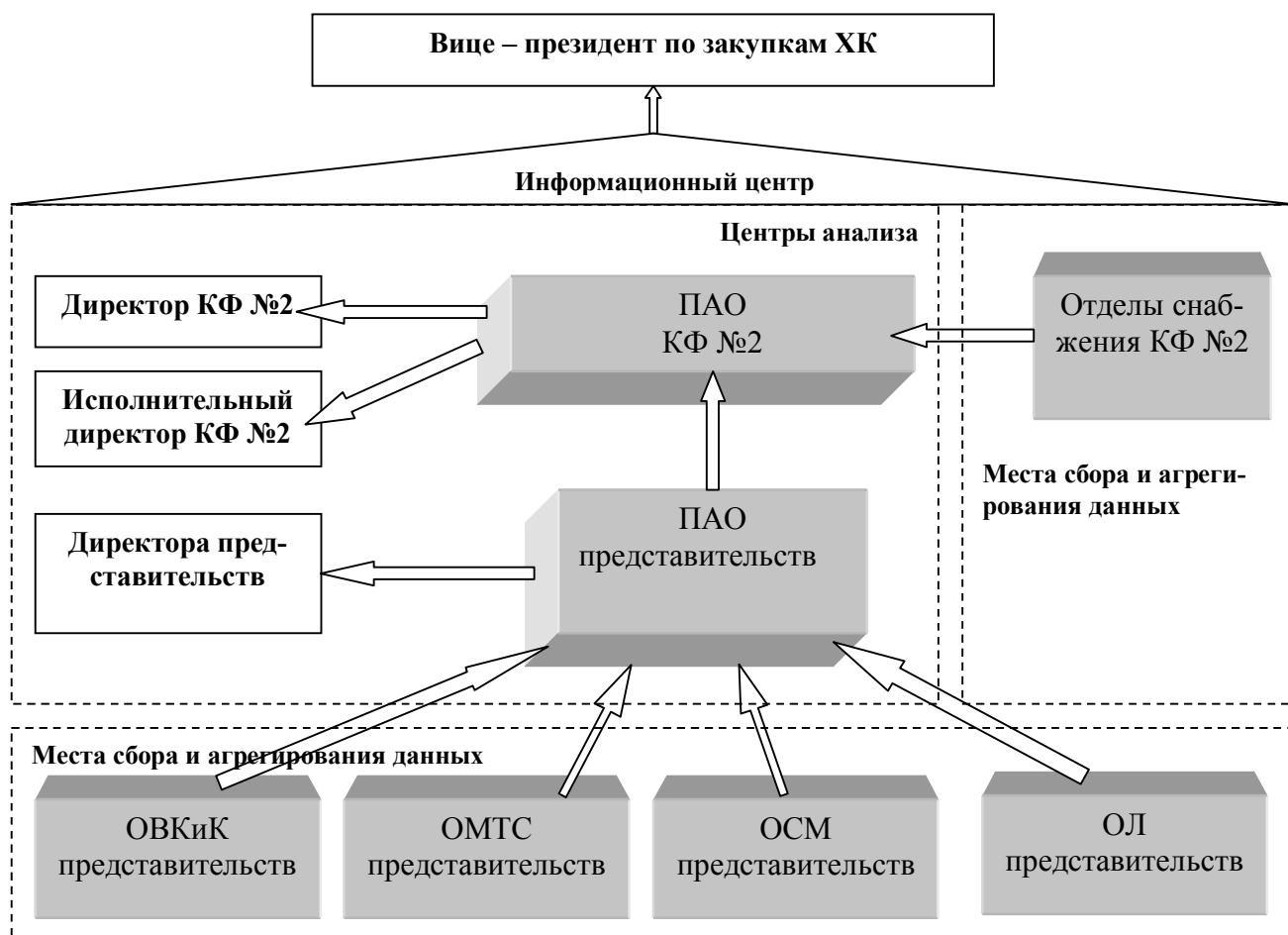
В рамках реализации данных мероприятий и решения вопроса построения информационной модели холдинга нами была предложена следующая ее структура (табл. 1).

Таблица 1

Структура информационной модели

Составляющие информационной системы	Информационный продукт (по степени готовности)		Форма инф. «продукта»	Управленческие инструменты	Методы познания	Нормативно - распорядительные документы	
	Вторичная	Первичная				"Внешние" и "внутренние" документы по анализу данных	Регламент, инструкция, положение, график
Аналитическая часть	Информация	Вторичная	Аналитическая записка, отчет	Финансовый, экономический, функционально - стоимостной, транзакционный анализы и пр.	Анализ	"Внешние" и "внутренние" документы по анализу данных	
		Первичная					
Учетная часть	Сводные данные	Вторичные	План, бюджет, регистры и пр.	Бухгалтерский, управленческий учет	Синтез	"Внешние" и "внутренние" документы по учету, сбору и агрегированию данных	Регламент, инструкция, положение, график
		Первичные					
	Первичные данные	Первичные	«Первичные» нормативные документы				
Информационная структура							
Организационная часть	Информационный центр	Центр анализа		Отдел ...			
		Места агрегирования данных		Отдел ...			
		Места сбора данных		Отдел ...			

Для эффективного осуществления деятельности дивизиона «Снабжение» нами была разработана информационная модель соответствующего информационного центра, которая позволила организовать информационное взаимодействие не только между структурными региональными подразделениями и управляющей компанией, но и внутри них. Принципиальная схема информационной структуры с информационными потоками в части информации по материально-техническому снабжению представлена на рисунке 7.



ХК – холдинговая компания

КФ №2 – Красноярский филиал №2 (управляющая компания Дивизиона «Снабжение»)

ПАО – планово – аналитический отдел

ОВКиК – отдел внешней кооперации и комплектации

ОМТС – отдел материально – технического снабжения

ОСМ – отдел снабжения металлом

ОЛ – отдел логистики

Направление информационного потока

Рис. 7. Принципиальная схема информационной структуры Дивизиона «Снабжение»

Формирование информационной структуры холдинга решило проблему использования многочисленных источников для получения одной и той же информации, что являлось причиной расхождения в значениях и потребовало разработку общих процедур для определения и согласования информации для предоставления ее конечному потребителю – менеджеру, который на основе восприятия и обработки информации принимает управленческое решение.

Разумно созданная информационная структура призвана обеспечить прозрачность информационного процесса, что необходимо для устойчивости связей между множеством составляющих компонентов корпоративного объединения и целостности холдинга как системы.

Для целей контроля цен накупаемые дивизионом «Снабжение» товарно-материальных ценностей и покупных комплектующих изделий нами дополнительно введен показатель «машкомплект», показывающий динамику цен на ТМЦ за отчетный период. Показатель характеризует нормативный расход основных материалов и сырья на производство одной единицы продукции (константа) в текущих ценах (изменяющийся параметр) и предназначен для контроля уровня цен, по которым происходит закупка материальных ценностей, сравнения предлагаемых поставщиками цен с альтернативными ценами на рынке, стимулирования персонала отделов снабжения осуществлять закупки по наиболее оптимальным ценам.

В заключении автором сформулированы основные выводы и обобщены результаты исследования.

Результаты выполненной диссертационной работы создают дополнительные возможности повышения качества информационного обеспечения менеджмента по всей управленческой иерархии машиностроительного холдинга. Применение предлагаемого автором подхода к созданию информационной модели способствует повышению эффективности принятия управленческих решений в целях устойчивого развития, предотвращения отрицательных результатов хозяйственной деятельности и выявления внутренних резервов повышения эффективности.

СПИСОК ПУБЛИКАЦИЙ АВТОРА ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

Публикации в изданиях, рекомендованных ВАК

1. *Галиев А.Н.* Методическое обеспечение процесса построения системы контроллинга в холдинге / А.Н. Галиев // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. – №3. – С.139-144. – 0,5 печ.л.
2. *Галиев А.Н.* Информационное обеспечение менеджмента холдинга / А.Н. Галиев // Экономика и производство. – 2007. – №2. – С.21-25. – 0,8 печ.л.⁶

Публикации в других изданиях

3. *Галиев А.Н.* Концепция контроллинга в машиностроительном холдинге / А.Н. Галиев // Технология машиностроения. – 2007. – №4. – С.85-89. – 0,5 печ.л.
4. *Галиев А.Н.* Алгоритм реорганизации машиностроительного холдинга / А.Н. Галиев // Межвуз. сб. науч. тр. «Управление устойчивым развитием

3. Данная публикация поступила в редакцию в 2006 году, когда журнал входил в перечень журналов ВАК (имеется справка редакции)

экономических систем». – СПб.: изд-во Политехн. ун-та, 2006. – С.97-99. – 0,3 печ.л.

5. *Галиев А.Н.* Реформирование системы управления машиностроительного холдинга / А.Н. Галиев // Проблемы экономики и управления. – 2006. – №1(12). – С.22-25. – 0,4 печ.л.

6. *Галиев А.Н.* Холдинг: определение сущности с точки зрения менеджмента / А.Н. Галиев // Современные аспекты экономики. – 2006. – №7 (100). – С.83-87. – 0,4 печ.л.

7. *Галиев А.Н.* Управление холдингом: информационный аспект / А.Н. Галиев // Современные аспекты экономики. – 2006. – №6 (99). – С.61-66. – 0,4 печ.л.

8. *Галиев А.Н.* Конфликт интересов в холдинговых структурах / А.Н. Галиев // Материалы 4 всероссийской научно – практической конференции «Проблемы и перспективы развития экономического и управленческого потенциала России в 21 веке». – Пенза. – 2006. – С.260-262. – 0,25 печ.л.

9. *Галиев А.Н.* Проблемы отечественных ФПП на современном этапе развития / А.Н. Галиев // Материалы 4 всероссийской научно – практической конференции «Проблемы и перспективы развития экономического и управленческого потенциала России в 21 веке». – Пенза. – 2006. – С.42-46. – 0,2 печ.л.

10. *Галиев А.Н.* Влияние асимметрии информации на эффективность управления холдингом / А.Н. Галиев // Тезисы докладов 4 ежегодного международного научно-практической конференции «Информационные технологии глобального общества». – Казань. – 2006. – С.127-136. – 0,25 печ.л.

11. *Галиев А.Н.* Внедрение контроллинга в холдинге / А.Н. Галиев // Социально-экономические и технические системы [Электронный ресурс]: многопредмет. науч. журн. / Камская инженерно-экономическая академия ИНЭКА (КамПИ) - Электрон. журн. (www.kampi.ru/sets), – Набережные Челны: ИНЭКА. – 2006. – 0,4 печ.л.

12. *Галиев А.Н.* Методическое обеспечение процесса построения системы контроллинга в холдинге / А.Н. Галиев // Управление общественными и экономическими системами [Электронный ресурс]: многопредмет. науч. журн. / Орловский государственный технический университет - Электрон.журн. (<http://bali.ostu.ru>) – Орел: ОрелГТУ. – 2006. – 0,5 печ.л.

13. *Галиев А.Н.* Асимметрия информации в хозяйственной деятельности / А.Н. Галиев // Научно – практическая конференция в Министерстве связи и информационных технологий Республики Татарстан, Казань. – 2006. – С.365-369. – 0,8 печ.л.