

КОМПЛЕКСНАЯ МОДЕЛЬ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЛИНГА ПРЕДПРИЯТИЙ СТРОИТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСА

© 2009 О.Г. Макаренко, С.А. Пырков*

Ключевые слова: контроллинг, система контроллинга, методика, методы, инструменты, модель, цели, задачи, принципы, функции, технологии, процесс контроллинга, функциональная и организационная структура контроллинга.

Рассматривается комплексная трехмерная модель системы контроллинга, раскрывающая его внутреннюю структуру. Целью применения предложенной модели является совершенствование системы управления и улучшение результатов деятельности предприятий строительного комплекса.

Опыт развитых стран Европы показывает, что предприятия, имеющие полностью выстроенную систему контроллинга, имели лучшие шансы на выживание и были более конкурентоспособны в условиях изменений внешней среды. На российских предприятиях строительного комплекса система контроллинга сформирована и внедрена лишь на некоторых из них, и лишь немногие применяют отдельные ее инструменты.

На наш взгляд, грамотно построенная модель системы контроллинга на отечественных предприятиях строительного комплекса способна решить классические симптомы не-

управляемости в условиях финансово-экономического кризиса, такие как:

- ◆ потеря контроля реализации проектов, заказов;
- ◆ упорядочивание информационных потоков внутри организации;
- ◆ отсутствие или неэффективность стратегического планирования;
- ◆ отсутствие возможности анализа принятых решений;
- ◆ решение проблем неуправляемости на предприятии.

Для обеспечения высокой степени формализации необходимых работ целесообразно

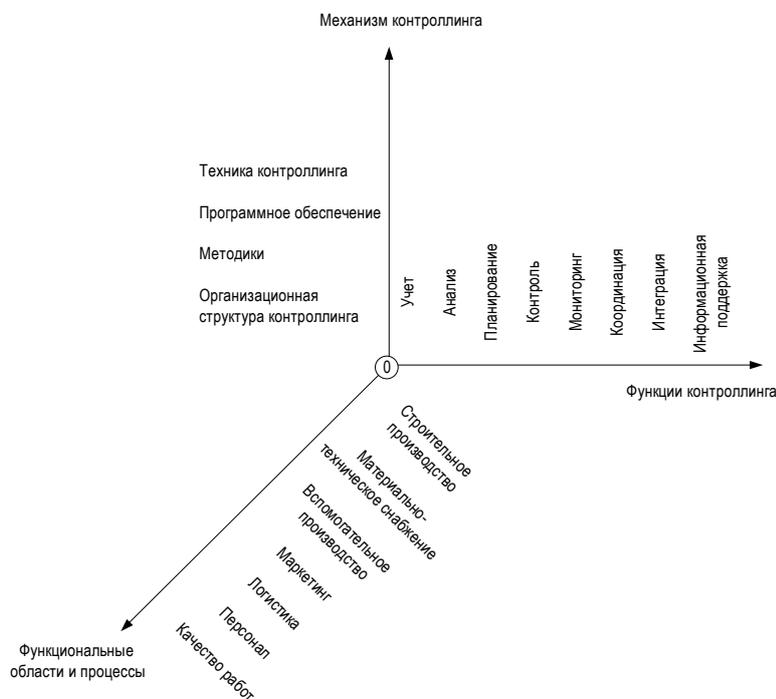


Рис. 1. Комплексная трехмерная модель системы контроллинга предприятий строительного комплекса

* Макаренко Олег Георгиевич, доктор экономических наук, профессор Самарского государственного экономического университета; Пырков Сергей Александрович, аспирант Самарского государственного экономического университета. E-mail: manager-psa@rambler.ru.

но построить комплексную трехмерную модель системы контроллинга, раскрывающую его внутреннюю структуру (рис. 1).

Выбор оптимальной формы построения комплексной трехмерной модели системы контроллинга на предприятиях строительного комплекса зависит от решения вопроса: как будет осуществляться контроллинг в следующих трех направлениях:

1) виды деятельности по функциональным областям и процессам;

2) функции контроллинга: учет, анализ, планирование, контроль, мониторинг, координация, интеграция, информационная поддержка;

3) механизм контроллинга: методики, организационная структура службы контроллинга, оснащение рабочих мест контроллеров, программное обеспечение и т.п.

В предложенной модели под функциональными областями приложения контроллинга следует понимать системы управления предприятием, которые охватывают актуальные направления его работы (строительное производство, материально-техническое снабжение, вспомогательное производство, персонал, качество работ, управление предприятием в целом и т.п.). Перечень может быть различным на предприятиях строительного комплекса. Соответствующие им процессы рассматриваются как специально организованная совокупность процедур различных систем управления предприятием.

Разработку комплексной трехмерной модели системы контроллинга на предприятиях строительного комплекса, на наш взгляд, целесообразно начинать с исследования целевых аспектов системы контроллинга. Главными вопросами на этом этапе будут: Какова цель данного вида контроллинга? И насколько результаты контроллинга по данному направлению могут повлиять на конечный результат деятельности предприятий?

В данной модели функции контроллинга соответствуют важнейшим фазам классического цикла управления. При этом в зависимости от уровня управления, возможна детализация процессов или важнейших процедур. Например, в целом по предприятию, проекту, заказу, функциональному подразделению и т.п.

Здесь предполагается высокая степень документированности процедур и решений, наличие документов, отражающих:

♦ в области учета - организацию действий исполнителей в структурных подразделениях и применение программных и технических средств для достоверного учета фактических затрат и прибыли по актуальным видам деятельности;

♦ в области планирования - постановку целей и задач в актуальных областях деятельности; организацию работ по разработке соответствующих планов по сферам ответственности и подразделениям; разработку финансовых планов-бюджетов с адресной привязкой их к местам возникновения затрат и прибыли;

♦ в области выполнения - организационные действия по достижению поставленных целей с определением полномочий и ответственности за результаты;

♦ в области анализа результатов деятельности - организацию работ, определение процедур и приемов, позволяющих выявить отклонения фактических данных от нормативных по сферам ответственности, временным интервалам, видам затрат; анализ причин выявленных отклонений; выявление несовершенств в хозяйственных механизмах управления предприятием.

Важной составной частью комплексной трехмерной модели системы контроллинга является "механизм контроллинга", обеспечивающий ее работоспособность и эффективность применяемых методик, регламентов, программного обеспечения, системы показателей и т.п., и являющийся важнейшим условием результативности предлагаемой технологии управления. Механизм контроллинга состоит из организационных, технических, процедурных и методических компонентов. Процедура создания и внедрения в эксплуатацию системы контроллинга завершается реализацией именно этого элемента, от качества исполнения, которого зависит эффективность управления на предприятии.

Методика определяет совокупность методов и приемов практического проведения работы (методическое обеспечение). Регламент устанавливает правила, регулирующие порядок и время проведения мероприятий и действий и ограничивающие их определенными пределами¹.

Для реализации процесса контроллинга требуется определить совокупность исследу-

емых показателей. Главный вопрос организационно-экономической стороны построения служб контроллинга - это кто и где будет непосредственно выполнять обязанности контроллеров? В упрощенном виде, решением данного массива будет являться заполнение в каждой его ячейке информации об исполнителе-контроллере, о входных данных, об исследуемых показателях контроллинга, о выходных формах отчетности.

Учитывая временной аспект, информация должна быть представлена оперативными (краткосрочными) и стратегическими (долгосрочными) данными. Важнейшим признаком является структуризация информации в разрезе реализуемых проектов, заказов.

Предложенная модель системы контроллинга предприятий строительного комплекса объединяет подсистему сбора и управления информацией, оперативного управления и учета.

Сведения группируются следующим образом:

1. В подсистеме сбора и управления информацией первичные проектные и производственные данные, а также данные по контролю качества и эксплуатации машин и механизмов и времени выполнения строительно-монтажных работ по проектам, оформленные документально, относят к той или иной функциональной области и проекту.

2. Подсистема оперативного управления охватывает следующие модули: техническое обслуживание, управление проектами, материально-техническое обеспечение и службу аналитики и стратегического развития, в задачи которой входит привлечение заказчиков, участие в тендерах, подготовка и расчет сметной стоимости заказов и т.д.

3. Подсистема учета охватывает финансовый учет, учет основных средств, учет оплаты труда и учет затрат по проектам.

Подготовленные подсистемой учета данные предоставляются на вышестоящий уровень руководства различным модулям системы контроллинга в форме управленческих отчетов и системы показателей, относящихся ко всей организации и отдельных проектов для принятия стратегических и оперативных управленческих решений.

Разработанная комплексная трехмерная модель системы контроллинга способствует информационному обеспечению таких функ-

ций управления, как планирование, учет, контроль, анализ, и позволяет скоординировать управляющие воздействия, в оперативном и в стратегическом направлении. На стратегическом уровне управления информация анализируется в целом по предприятию, и решения принимаются относительно всей программы строительства, в соответствии с которыми вносятся коррективы в управление отдельными проектами.

Таким образом, реализуется основное свойство контроллинга как системы с обратной связью или саморегулируемой системы.

Практическая реализация стратегии стабильного развития строительного предприятия осуществляется службой контроллинга в виде диагностики кризисного состояния - мониторинга деятельности предприятия и отслеживания ее основных тенденций с целью предотвращения кризисных ситуаций.

Основными задачами контроллинга в области мониторинга являются:

- ◆ отслеживание протекающих процессов в режиме реального времени;
- ◆ сравнение целевых результатов с достигнутыми результатами;
- ◆ составление оперативных отчетов о результатах работы предприятия.

Цель мониторинга состоит в осуществлении контроля за состоянием предприятия для обеспечения эффективности управления. Контроль реализуется посредством регистрации состояния параметров систем и процессов, сбора и накопления показателей деятельности предприятия².

В соответствии с направлениями контроллинга нами сформирована сбалансированная система показателей предприятий строительного комплекса, основанная на идентификации, активизации и использовании всех видов ресурсов для достижения конечных целей предприятий: повышения эффективности выполнения внутренних процессов, обеспечения конкурентоспособности, удовлетворенности заказчиков, прироста экономической добавленной стоимости (см. таблицу). Система показателей представляет собой совокупность взаимосвязанных величин, характеризующих работу предприятий по всем системам, процессам и уровням управления.

Сбалансированная система показателей включает четыре составляющие: кадровый

Сбалансированная система показателей предприятий строительного комплекса

Составляющая ССП	Показатели
Кадровый потенциал	Текущая текучесть кадров (число уволенных работников / общее число работников), % Затраты на повышение квалификации и переподготовку / общие затраты, % Уровень квалификации персонала Индекс удовлетворенности сотрудников, %
Внутренние процессы	Уровень затрат на 1 руб. выполненных СМР (затраты / выручка за выполненные СМР) Уровень фонда оплаты труда на 1 руб. выполненных СМР (фонд оплаты труда / выручка за выполненные СМР)
Клиенты	Рост количества заказчиков, ед. Доля рынка (число объектов построенных предприятием / общее количество промышленных объектов в Самарской области), % Сроки строительства (ввода объектов) (факт / договор) Индекс удовлетворенности заказчиков качеством работ, % Доля потерянных заказчиков (число отказов заказчиков / общее количество заказчиков), %
Финансы	Экономическая добавленная стоимость (EVA), млн. руб. Прибыль, млн. руб. Коэффициент текущей ликвидности Рентабельность продаж, % Рентабельность собственного капитала, %

потенциал, внутренние процессы, клиенты / заказчики и финансы, между которыми существуют четкие причинно-следственные связи (рис. 2).

Как видно из рис. 2, основой достижения финансовых показателей подрядного строительного предприятия в первую очередь

является эффективное использование трудовых ресурсов, квалификации и опыта сотрудников.

Для построения комплексной трехмерной модели системы контроллинга на предприятиях строительного комплекса чрезвычайно важным являются организационные решения



Рис. 2. Причинно-следственные связи составляющих сбалансированной системы показателей предприятий строительного комплекса

внутри предприятия, обеспечивающие преемственность в выборе концептуальных основ системы контроллинга, долгосрочную базу для проведения целевых работ, сбалансированную кадровую политику на предприятии и т.п.

Таким образом, с внедрением комплексной трехмерной модели системы контроллинга в сферу управления, предприятия строительного комплекса получают совокупность современных методов и инструментов менедж-

жмента, необходимых для предвидения будущих угроз, достижения совершенствования качества управления и улучшения результатов деятельности строительных предприятий на основе системы адаптации к постоянно меняющимся условиям.

¹ Дедов О.А. Методология контроллинга и практика управления крупным промышленным предприятием: Учеб. пособие. М., 2008. С. 150.

² Контроллинг: Учебник / Под ред. А.М. Карминского, С.Г. Фалько. М., 2006. С. 261.

Поступила в редакцию 24.07.2009 г.