

УДК 338.45:69

## АЛГОРИТМ ФОРМИРОВАНИЯ И ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЛИНГА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СТРОИТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСА

© 2009 С.А. Пырков\*

**Ключевые слова:** контроллинг, система контроллинга, подходы к формированию и внедрению системы контроллинга, этапы, внутренние и внешние предпосылки и факторы, концептуальные основы, служба контроллинга.

Рассматриваются основные подходы к формированию системы контроллинга. Представлен авторский подход к алгоритму формирования и внедрения системы контроллинга на предприятиях строительного комплекса, целью которого является внедрение принципиально новых для системы управления предприятиями элементов и инструментов.

На предприятиях строительного комплекса, где методы управления и результаты финансово-хозяйственной деятельности не соответствуют современным требованиям, необходимо создавать систему контроллинга.

В научной литературе выделяют три наиболее распространенных подхода к формированию системы контроллинга.

При первом подходе руководители предприятия принимают решение создать систему контроллинга как институт, в том случае если системы контроллинга не было на предприятии и организовать самостоятельную службу контроллинга с определенными целями, задачами и функциями.

Второй подход означает изменения в существующей системе контроллинга, т.е. дополнение функций, задач, инструментария, в

соответствии с изменениями, происходящими во внешней среде.

Третий подход позволяет реорганизовать и совершенствовать систему контроллинга, т.е. позволяет в определенной степени использовать преимущества предыдущего подхода и пересмотреть философию контроллинга на предприятии.

Под алгоритмом создания и внедрения системы контроллинга следует понимать определенный порядок или последовательность процесса ее формирования и внедрения на предприятии.

Формирование и внедрение системы контроллинга на предприятиях строительного комплекса представляет собой систему организационно-экономических мер, осуществляемых поэтапно в последовательности, проиллюстрированной на рис. 1.

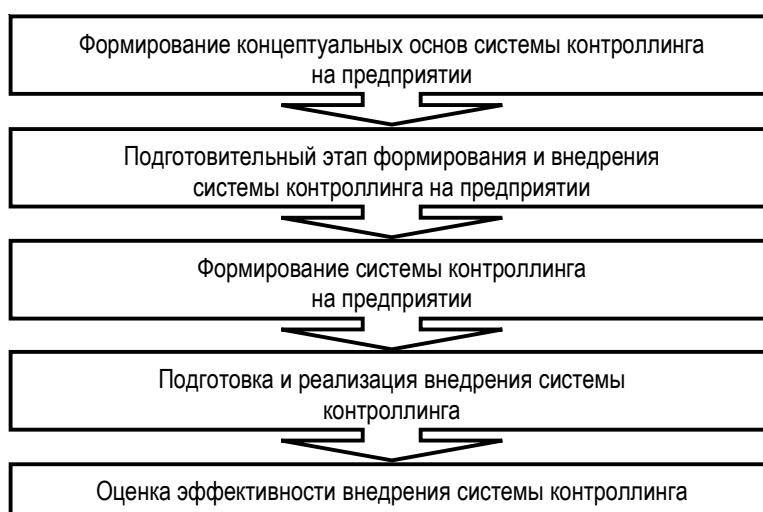


Рис. 1. Основные этапы формирования и внедрения системы контроллинга на предприятиях строительного комплекса

\* Пырков Сергей Александрович, аспирант Самарского государственного экономического университета. E-mail: manager-psa@rambler.ru.

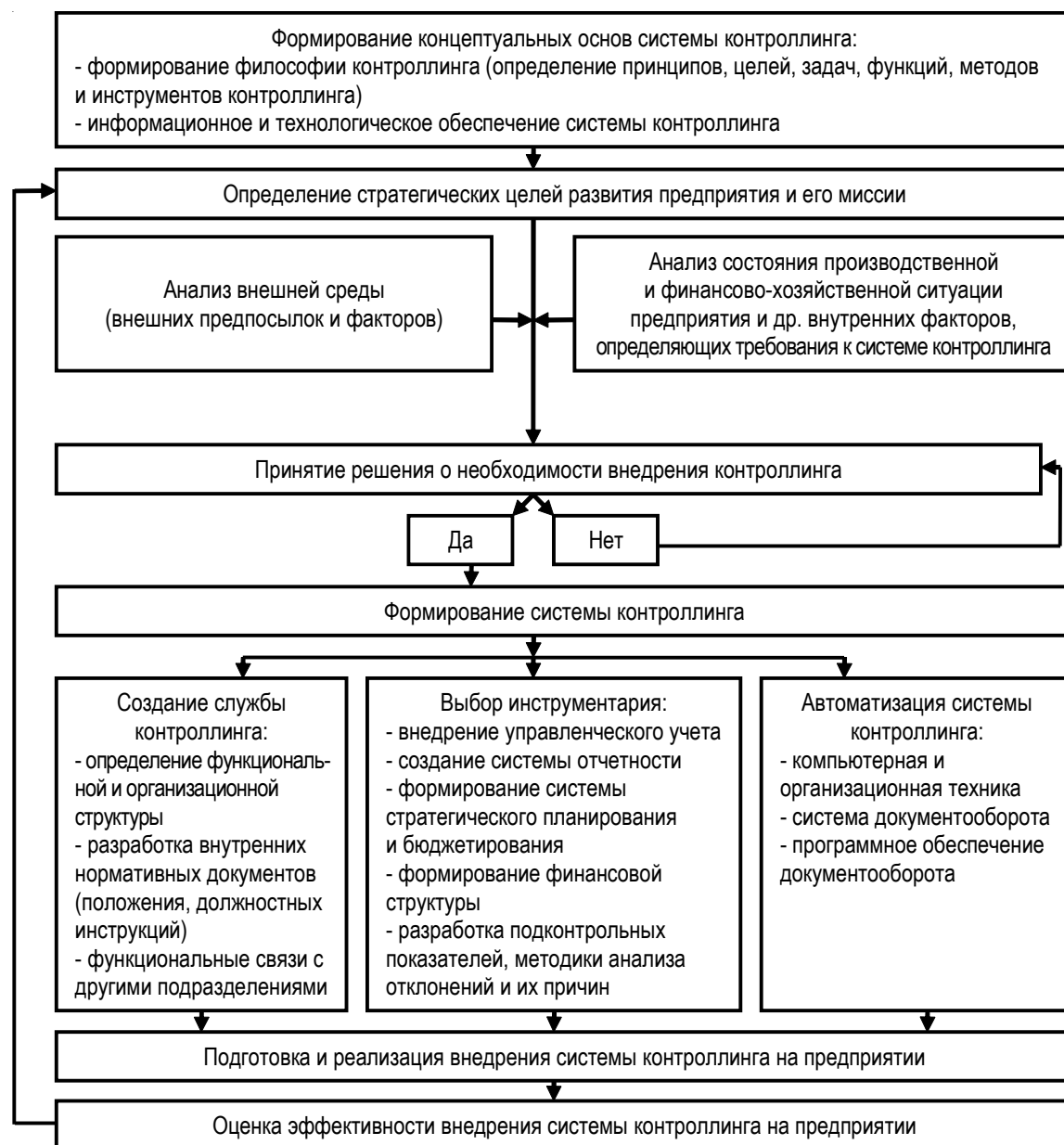


Рис. 2. Алгоритм создания и внедрения системы контроллинга на предприятиях строительного комплекса

Содержание мероприятий на каждом этапе конкретизировано в виде алгоритма на рис. 2.

I этап “Формирование концептуальных основ системы контроллинга на предприятии” включает:

- ◆ формирование философии контроллинга (определение принципов, целей, задач, функций, методов и инструментов контроллинга);

- ◆ информационное и технологическое обеспечение системы контроллинга.

II этап “Подготовительный этап формирования и внедрения системы контроллинга на предприятии”

На данном этапе следует:

- ◆ определить стратегические цели развития предприятия, его миссию;

- ◆ проанализировать состояние финансово-хозяйственной деятельности предприятия;

- ◆ оценить внутренние и внешние предпосылки;

- ◆ проанализировать внутренние и внешние факторы, определяющие требования к системе контроллинга;

- ◆ оценить существующие элементы контроллинга на предприятии;

- ◆ принять решения о создании системы контроллинга на предприятии.

Построение и функционирование системы контроллинга должно способствовать в

первую очередь достижению стратегической цели строительной фирмы. Основная миссия предприятия строительного комплекса - своевременный ввод строительных объектов в эксплуатацию с заданным качеством.

Вначале необходимо решить, что именно будет контролироваться, найти так называемые точки контроля. Для строительной сферы - это могут быть этапы выполнения проектов, заказов, работ. Основной причиной внедрения контроллинга на строительном предприятии - желание снизить себестоимость строительной продукции и работ и получить максимальную прибыль. Но следует отметить, что контроллинг помогает не только снижать себестоимость строительно-монтажных работ, получать доход и прибыль, но и контролировать качество строительной продукции (работ, услуг) и соответствие стандарту ISO 9001. Внедрение контроллинга даст возможность своевременно получать информацию обо всех отклонениях от нормы в строительном производстве по каждому проекту, заказу, типу работ, и предотвращать проблемы задолго до их возникновения. Еще одно достоинство контроллинга в том, что появилась возможность контроля персонала. Система позволяет отслеживать все ошибки, допущенные сотрудниками, что очень важно для предприятий. Таким образом, выбор контрольных точек фактически означает постановку целей, которых предприятие хочет достичь при внедрении контроллинга.

Анализ практики управления на отечественных предприятиях строительного комплекса показывает, что в качестве побудительных мотивов для разработки и внедрения системы контроллинга имеет место ряд предпосылок по направлениям: организация, планирование и бюджетирование, закупки, персонал, система информационного обеспечения и отчетность.

Можно утверждать, что на каждом строительном предприятии, где есть система управления, существуют те или иные элементы контроллинга, но из-за отсутствия взаимосвязи (и взаимовлияния) между ними отсутствует и система контроллинга на данных предприятиях.

Система контроллинга в наибольшей степени отвечает потребностям современного управления строительными предприятиями, как малыми, средними, так и крупными, поможет

им решать наиболее неотложные и самые сложные вопросы. Контроллинг создает условия для эффективной реализации всех без исключения функций менеджмента в их органическом единстве, в постоянном повышении качества принимаемых управленческих решений.

Системы контроллинга оптимальной в одинаковой степени для всех предприятий не существует, поэтому для каждого строительного предприятия необходимо создавать специально свою систему, адаптированную к внешним и внутренним факторам.

К внутренним факторам влияния следует отнести организационную структуру и размер предприятия; технологические особенности строительного производства и технологию обработки информации; наличие достаточного количества финансовых ресурсов; уровень образования, квалификацию, профессиональный опыт, предпринимательское мышление персонала; психологический климат в коллективе и другие.

К внешним факторам влияния относятся: уровень конкуренции предприятий на рынке строительных услуг; государственное регулирование деятельности предприятий строительного комплекса; взаимодействие с поставщиками материалов, оборудования и других ресурсов; взаимодействие с заказчиками.

Основное требование руководителя предприятия к системе контроллинга - оперативность представления информации, ее качество (достоверность).

Основополагающая информация и предварительные исследования на данном этапе приводят к принятию решения о необходимости формирования и внедрения системы контроллинга на предприятии, и завершает данный этап.

Для успешного функционирования системы контроллинга необходимым является создание службы контроллинга, поэтому на III этапе "Формирование системы контроллинга на предприятии" следует:

- ◆ сформировать функциональную и организационную структуры службы контроллинга;
- ◆ разработать внутренние нормативные документы контроллинга: Положение о службе контроллинга и Должностные инструкции контроллеров;
- ◆ выбрать инструментарий, с помощью которого будут достигнуты цели и решены задачи контроллинга;

♦ автоматизировать систему контроллинга.

Под организацией (внедрением) контроллинга понимают его место в организационной структуре предприятия.

При исследовании контроллинга в практике немецких предприятий выведена зависимость: чем крупнее предприятие, тем выше потребность в создании службы контроллинга (см. таблицу).

На крупных предприятиях, как правило, создаются специализированные подразделения или служба контроллинга, на малых предприятиях функции контроллинга выполняет руководитель.

♦ Контроллер по планированию и бюджетированию;

♦ Контроллер по учету, анализу и контролю;

♦ Контроллер по закупкам и производству;

♦ Контроллер-специалист по информационным системам.

Служба контроллинга создается в целях организации информационно-аналитической и методической системы поддержки руководства предприятия и руководителей его служб при принятии ими управленческих решений для обеспечения его долгосрочного функционирования и развития.

**Зависимость организации службы контроллинга от размеров предприятий**

Число занятых на предприятии, чел.	Количество предприятий, ед.	Количество предприятий, имеющих в своей структуре службу или должности контроллера, ед.	Доля предприятий, имеющих в своей структуре службу или должности контроллера в общем количестве предприятий, %
До 199	99	53	53,5
200 - 499	88	64	72,7
500 - 999	35	31	88,6
1000 - 4999	43	36	83,7
5000 - 10000	12	11	91,7
10000 - 50000	17	16	94,1
Свыше 50000	6	6	100
Итого	300	217	72,3

Одной из главных задач службы контроллинга является создание оптимальной структуры службы и характера подчиненности, обеспечение своевременного и качественного обмена информацией между службами предприятия, формирование финансовой структуры предприятия с выделением центров ответственности (ЦО) с учетом существующей организационной структуры предприятия.

Для решения данной задачи необходимо:

♦ создание независимой службы контроллинга, подчиненной генеральному директору;

♦ разработка положения о службе контроллинга;

♦ разработка должностных инструкций специалистов контроллинга;

♦ выстраивание взаимодействия службы контроллинга с другими службами предприятия.

Исходя из специфики и особенностей деятельности строительных предприятий, можно рекомендовать службу контроллинга в составе следующих специалистов:

♦ Начальник службы;

Функциональная структура службы контроллинга, задачи и функции контроллеров на крупном предприятии строительного комплекса с численностью занятых 600 чел. представлены на рис. 3.

Автоматизация системы контроллинга предприятий строительного комплекса предполагает использование современных и эффективных программных продуктов, например, 1С: "Предприятие", с которым совместимы многие программы, которые решают ряд других задач - автоматизацию процессов бюджетирования, финансового анализа, ведение управленческого учета, контроль исполнения работ обеспечивающие однократный ввод данных.

На IV этапе "Подготовка и реализация внедрения системы контроллинга на предприятии" необходимо:

♦ дать оценку альтернативных вариантов планируемых мероприятий;

♦ выбрать оптимальный способ внедрения контроллинга;

♦ реализовать внедрение системы контроллинга.

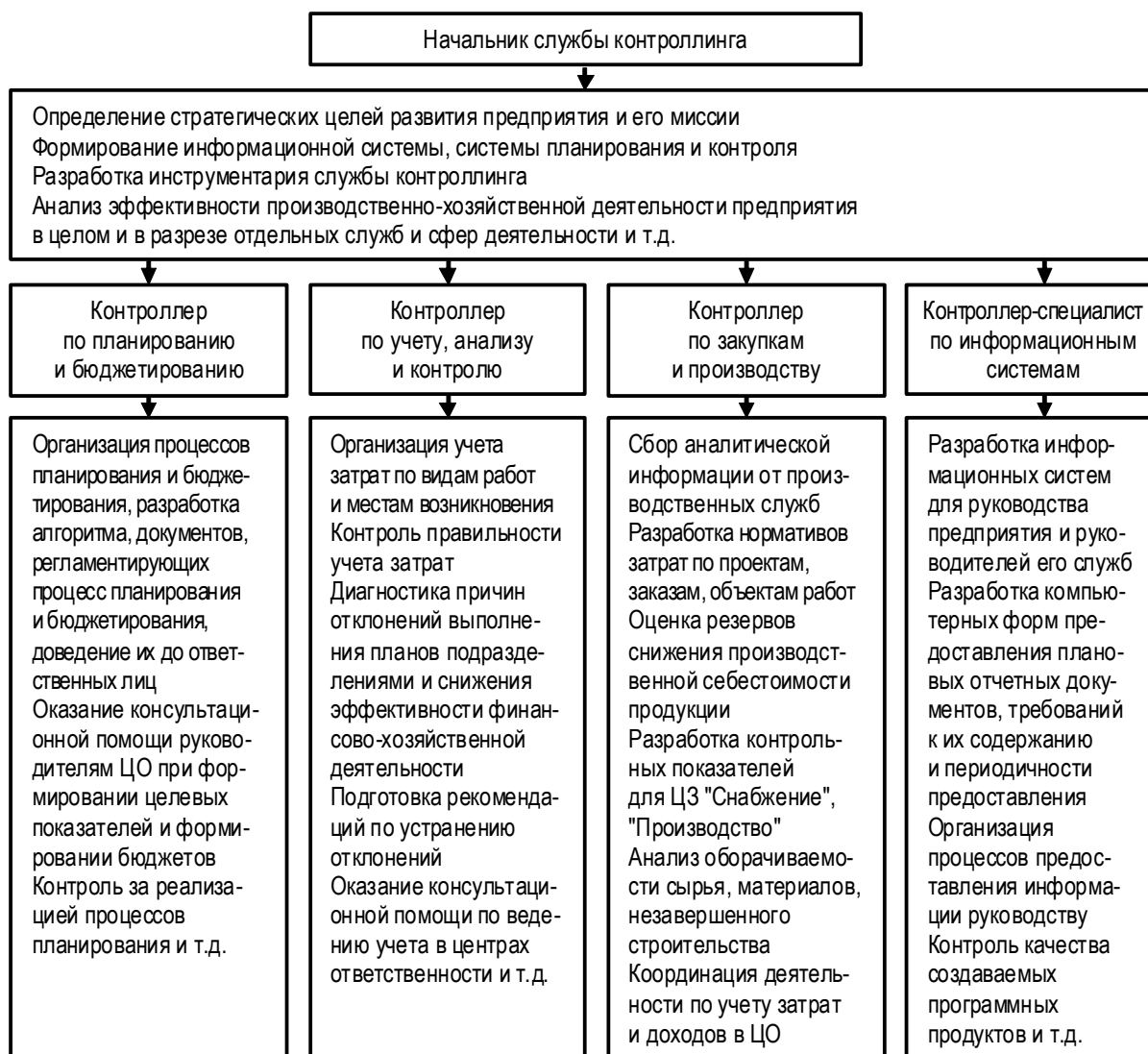


Рис. 3. Функциональная структура службы контроллинга на крупном предприятии строительного комплекса

Последний V этап при построении системы контроллинга - это "Оценка эффективности внедрения системы контроллинга".

Эффективность системы контроллинга может быть оценена через показатели рентабельности. В практике работы предприятий строительного комплекса наиболее часто используемыми показателями являются показатели рентабельности всех активов предприятия, рентабельность реализации продукции (работ, услуг) и рентабельность собственного капитала.

Процесс внедрения контроллинга на предприятии не завершается с реализацией плана мероприятий по внедрению контроллинга. За функционированием системы контроллинга должен осуществляться систематический контроль с периодическим анализом эффективности функционирования. Критерии эффективнос-

ти могут быть различными и должны быть сформулированы руководством предприятия. В случае недостаточной эффективности функционирования концепция контроллинга предприятия может быть пересмотрена полностью или в отдельных ее элементах.

Таким образом, формирование и внедрение системы контроллинга на предприятиях строительного комплекса представляет собой систему мер организационно-экономического характера. Разработка этих мероприятий обладает определенной степенью новизны, так как предполагает рассмотрение и адаптацию методов и инструментов контроллинга, существующих в международной практике к применению в деятельности отечественных предприятий строительного комплекса, включая внедрение в систему элементов, отражающих их специфику в российских рыночных условиях.

Поступила в редакцию 28.04.2009 г.