

## СИСТЕМА ФУНКЦИЙ КОНТРОЛЛИНГА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ПРОМЫШЛЕННОСТИ СТРОИТЕЛЬНЫХ МАТЕРИАЛОВ

© 2012 Е.В. Волкодавова, О.И. Игнатьева\*

**Ключевые слова:** оперативный контроллинг, стратегический контроллинг, цели и задачи контроллинга, функции контроллинга, предприятия промышленности строительных материалов.

Рассматриваются характеристика и особенности функционирования предприятий промышленности строительных материалов, цели и задачи контроллинга, основные и специфические функции контроллинга предприятий промышленности строительных материалов, обеспечивающие их эффективную конкурентоустойчивую деятельность в оперативном и стратегическом периодах.

Промышленность строительных материалов является одной из ключевых составляющих строительного комплекса РФ, обеспечивающего строительные предприятия и физических лиц строительными материалами и конструкциями. Становление промышленности строительных материалов на рыночной основе состоялось в 90-е гг. XX в., когда осуществлялась приватизация государственных предприятий и создавались новые частные строительные фирмы.

Для того чтобы охарактеризовать систему целей и функций контроллинга на предприятиях промышленности строительных материалов, необходимо исследовать современные тенденции и качественные характеристики ее развития. В проекте Стратегии развития промышленности строительных материалов на период до 2020 г. (от 9 ноября 2012 г.)<sup>1</sup>, приводится следующая ее характеристика: “1. В настоящее время практически все предприятия отрасли приватизированы. Их доля составляет более 92% от числа предприятий отрасли (в данную категорию входят и предприятия смешанной собственности), на которых производится более 90% стройматериалов. На предприятиях частной формы собственности производится более 60% всех строительных материалов, что является показателем более высокой экономической эффективности этих предприятий по сравнению с предприятиями смешанной, государственной и муниципальной форм собственности. 2. На уровень производства строительных материалов существенное влияние

оказывает высокая степень износа основных фондов - более 30%, в т.ч. машин и оборудования - более 50%, что повышает себестоимость выпускаемой продукции, делает ее менее конкурентоспособной в сравнении с импортными аналогами. 3. Низкими темпами осуществляется перевооружение предприятий по производству цемента, стеновых и некоторых других материалов, что негативно влияет на охрану окружающей среды. Одной из основных причин такого состояния является отсутствие отечественного высокотехнологичного оборудования. В процессе строительства и модернизации действующих предприятий в основном используются отечественное габаритное оборудование и детали, не требующие для их производства высоких технологий. 4. Продукция предприятий стройматериалов, произведенная в Российской Федерации, ориентирована в основном на внутренний рынок. 5. Производство стройматериалов является уникальным утилизатором техногенных отходов как в качестве исходного сырья (“хвосты” добычи и обогащения полезных ископаемых, золы ТЭЦ, металлургические шлаки и т.д.), так и в качестве топливосодержащих отходов (опилки, стружка, обрезки при деревообработке, использованные автопокрышки, твердые бытовые отходы и т.д.). Это дает возможность при производстве стройматериалов одновременно решать проблему оздоровления окружающей среды. 6. При рассмотрении показателей инновационной активности отрасли следует отметить крайне невысокую долю предприятий,

\* Волкодавова Елена Викторовна, доктор экономических наук, профессор Самарского государственного экономического университета; Игнатьева Ольга Ивановна, аспирант Самарского института управления. E-mail: vestnik@sseu.ru.

осуществлявших технологические инновации. Доля предприятий, осуществляющих технологические инновации в 2010 году, - не более 10%”<sup>2</sup>.

Кризис 2009 г. отразился на деятельности предприятий, производящих строительные материалы, резким снижением темпов роста всех основных показателей, величина которых в настоящее время едва достигла прежнего уровня. Следует отметить активность интеграционных региональных процессов предприятий строительного комплекса с целью снижения издержек при организации единого бизнес-цикла от добычи исходного сырья до реализации строительных материалов конечным потребителям. С 2010 г. деятельность строительных организаций осуществляется в рамках саморегулируемых организаций (СРО).

Количественная и качественная характеристика развития промышленности строительных материалов позволяет сделать вывод о задачах, которые перед ней стоят: снижение издержек производства, повышение объемов и качества выпускаемой продукции, повышение инновационной активности и экологической ответственности строительного бизнеса. Следовательно, система функций контроллинга должна быть направлена на обеспечение функций управления по решению этих задач. В данной статье сформирована система функций контроллинга, включающая в себя как функции, присущие предприятию любого вида деятельности, так и специфические функции, определяемые особенностями производства строительных материалов.

Авторы считают, что основная цель контроллинга - перманентное обеспечение всех стадий и структурных подразделений процесса управления производственно-хозяйственной деятельностью предприятия оперативной информацией с целью повышения эффективности, конкурентоустойчивости и экологической безопасности его функционирования. Следовательно, цели контроллинга на предприятии должны определяться целями самого предприятия. Формирование системы контроллинга на конкретном предприятии должно учитывать не только его основные, но и специфические функции (см. таблицу).

Основные функции контроллинга определяются ключевыми функциями менеджмен-

та: это планирование, организация, контроль и регулирование. Они достаточно широко исследованы в отечественной и зарубежной литературе.

Функцию планирования на предприятии в системе функций контроллинга обеспечивает “Поддержка процесса планирования”. В задачи специалиста, осуществляющего эту функцию на текущий период планирования, входит анализ декомпозиции показателей утвержденного на текущий год производственного плана для структурных подразделений предприятия. С целью повышения объективности оценки процесса планирования контроллер должен выявить показатели, дополняющие объективный анализ деятельности предприятия, и согласовать его с руководителем предприятия. Бюджетирование является важнейшим инструментом финансовой отчетности центров ответственности предприятия, поэтому для каждого из ключевых отделов разрабатываются бюджеты финансового ограничения выполнения текущих производственных бизнес-процессов и других видов деятельности. Специалист, осуществляющий эту функцию на стратегический период деятельности предприятия, должен координировать фактически достигнутые показатели оперативного планирования с показателями деятельности предприятия в стратегическом плане. В этом случае проводится мониторинг показателей текущего и перспективного плана с целью обеспечения его выполнения на всех интервалах планирования.

“Информационно-аналитическая” функция контроллинга обеспечивает на предприятии функцию организации. Для успешной реализации этой функции контроллеры предприятия должны: во-первых, создать информационно-аналитическую базу оперативных показателей утвержденного на год производственного плана предприятия; во-вторых, разработать сбалансированную систему показателей оценки деятельности предприятия и его производственных подразделений в оперативном и стратегическом интервалах планирования; в-третьих, на основе учета всех показателей, создать информационно-аналитическую базу контроллинга. Необходимость создания целостной системы сбалансированных показателей, включающей в себя традиционные показатели отчетности, учитывающие

Система контроллинга на предприятии

№ п/п	Цель контроллинга	Задачи контроллинга	
		оперативного	стратегического
1	Контроль выполнения базовых показателей плана производства строительных материалов	Анализ декомпозиции показателей производственного плана для структурных подразделений предприятия, выявление показателей, дополняющих объективный анализ деятельности предприятия; бюджетирование	Координация показателей оперативного и стратегического планирования
2	Обеспечение достоверной информацией и объективными показателями анализа выполнения плана, в т.ч. по центрам ответственности	1. Создание информационно-аналитической базы оперативных показателей производственного плана предприятия 2. Разработка сбалансированной системы показателей оценки оперативной деятельности предприятия и его производственных подразделений с учетом проведенного в п. 1 анализа 3. Создание информационно-аналитической базы контроллинга	1. Создание информационно-аналитической базы показателей стратегического плана предприятия 2. Разработка сбалансированной системы показателей оценки стратегической деятельности предприятия 3. Создание информационно-аналитической базы контроллинга
3	Измерение и оценка степени достижения целей предприятия, в т.ч. по центрам ответственности	Перманентный учет и мониторинг текущей деятельности предприятия и его стратегических производственных подразделений на основе сбалансированной системы показателей; выявление отклонений	Анализ соответствия выполнения показателей оперативного планирования задачам стратегического периода
4	Разработка предложений по оптимизации процесса принятия управленческих решений; обеспечение рациональности управленческого процесса; консультационная поддержка	Разработка мероприятий по устранению и предотвращению выявленных отклонений в процессе выполнения задач оперативного планирования	Оценка влияния отклонений от заданных оперативным планом показателей на выполнение задач стратегического планирования; консультирование по вариантам направлений деятельности исходя из критерия, выбранного менеджментом предприятия
5	Организация контроля за внедрением новых бизнес-процессов, технологий, оборудования	Контроль за соответствием внедряемых новаций требованиям современных строительных технологий и квалификации персонала, нормам ВТО	Предоставление информации по имеющимся новациям в производстве строительных материалов
6	Организация контроля за соответствием изменяемых технологий климатическим и природно-географическим условиям	Мониторинг соответствия применяемых материалов и технологий требованиям географического места и сезонности работ	Адаптация технологических регламентов и рецептуры (состава) производимой продукции требованиям географического места и сезонности работ новых клиентов
7	Организация контроля за обеспечением экологической безопасности строительного бизнеса на стадии производства и потребления готовых изделий и конструкции	Обеспечение контроля соответствия экологическим стандартам применяемых в производстве сырья, материалов, технологии	Мониторинг экологического контроля готовой продукции у потребителей
8	Разработка рекомендаций по снижению издержек производства и сбыта за счет синергетического эффекта при участии в интеграционных процессах с предприятиями, осуществляющими строительство и производство строительных материалов	Обеспечение контроля издержек и объемов продаж при осуществлении интеграционных процессов (в т.ч. по иным заданным параметрам)	Разработка рекомендаций по направлениям развития интеграции
9	Разработка рекомендаций по получению допуска саморегулируемой организации с целью обеспечения конкурентоспособности производственно-сбытовой деятельности	Мониторинг соответствия требованиям и регламентам СРО	Предложения по изменению параметров регламентов стандартов СРО

специфику деятельности предприятия и цели контроллинга, авторы статьи объясняют следующим. На любом предприятии установлена система годового планирования, содержащая традиционные показатели оценки выполнения плана по предприятию и его структурным подразделениям. Анализ годовой отчетности предприятий промышленности строительных материалов, проведенный авторами на предприятиях Самарской и Оренбургской областей, показывает, что применяемые плановые показатели, как правило, отражают объемные и финансовые показатели внутренних процессов текущего планирования и мало ориентированы на клиентскую составляющую, на обучение и рост, развитие инновационных и экологических процессов. Для успешного функционирования в сегментах геоэкономического пространства современные предприятия производства строительных материалов должны учитывать эти показатели, а следовательно, создаваемая информационно-аналитическая база должна быть дополнена соответствующими показателями.

“Учетно-контрольная функция” контроллинга обеспечивает функцию менеджмента - контроль. В рамках этой функции в задачи контроллера входят: перманентный учет и мониторинг текущей деятельности предприятия и его стратегических производственных подразделений на основе сбалансированной системы показателей; выявление отклонений, а также анализ соответствия выполнения показателей оперативного планирования задач стратегического периода.

Функция “Поддержка принятия управленческих решений” обеспечивает выполнение классической функции менеджмента “Мониторинг и регулирование”. Для обеспечения принятия управленческих решений специалисты, выполняющие функции контроллера, должны предложить руководству предприятия наиболее успешные мероприятия по устранению и предотвращению выявленных отклонений в процессе выполнения задач оперативного планирования. Эти мероприятия предварительно обсуждаются контроллерами со специалистами подразделений, которые будут их внедрять. Второй задачей контроллеров является оценка влияния отклонений от заданных оперативным планом показате-

лей на выполнение задач стратегического планирования; консультирование по вариантам направлений деятельности исходя из критерия, выбранного менеджментом предприятия.

Кроме данной системы основных функций контроллинга, реализуемых на любом предприятии, контроллерам необходимо обеспечить выполнение функций, определяемых спецификой деятельности предприятия. Для предприятий промышленности строительных материалов характерны следующие специфические функции контроллинга: инновационно-развивающая, технологообеспечивающая, экологоохранная, интеграционная, качествообеспечивающая. Выполнение этих функций контроллинга определяется целями деятельности современных предприятий промышленности строительных материалов и функциями менеджмента, обеспечивающими их выполнение.

Для выполнения инновационно-развивающей функции задачей контроллера является в рамках текущей деятельности контроль за соответствием внедряемых новаций требованиям современных строительных технологий и квалификации персонала, а если организация осуществляет внешнеэкономическую деятельность, то нормам и правилам ВТО. Для обеспечения успешного, конкурентоустойчивого функционирования предприятия промышленности строительных материалов в стратегической перспективе контроллер должен предоставлять информацию по имеющимся новациям в производстве строительных материалов.

Выполнение технологообеспечивающей функции контроллинга объясняется необходимостью мониторинга соответствия производимых материалов и технологий требованиям географического места и сезонности работ. Например, предприятия, выпускающие кирпич или бетон, изменяют технологические регламенты их изготовления по требованиям сезонности или природно-географических условий их применения. В стратегическом плане при расширении бизнеса предприятия строительных материалов должны заранее адаптировать технологические регламенты и рецептуру (состав) производимой продукции к требованиям географического места и сезонности работ новых клиентов.

Экологоохранная функция в оперативном контроллинге заключается в обеспечении контроля соответствия экологическим стандартам применяемых в производстве сырья, материалов, технологии, а в стратегическом – в мониторинге экологического контроля готовой продукции у потребителей.

Интеграционная функция контроллинга заключается в оперативном планировании в обеспечении контроля издержек и объемов продаж при осуществлении интеграционных процессов (в том числе по иным заданным параметрам. В стратегическом – в разработке рекомендаций по направлениям развития интеграции с целью обеспечения дальнейшего снижения издержек производства строительных материалов.

Качествообеспечивающая функция контроллинга предприятия, осуществляющего деятельность в регламентах и нормах саморегулирующей организации, заключается в мониторинге соответствия требованиям и регламентам СРО, в разработке предложений по изменению параметров регламентов и стандартов СРО.

Проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы.

1. Для обеспечения эффективной деятельности предприятия строительных материалов

согласно его текущим и стратегическим целям, с учетом специфики его производства необходима система функций контроллинга.

2. Выполнение данных функций в системе осуществляется перманентно с постоянной координацией показателей оперативного и стратегического контроллинга.

3. Для повышения эффективности системы контроллинга следует дополнять традиционные для предприятия показатели отчетности текущего периода показателями стратегической направленности по клиентской базе, обучению и росту, экологии и инновациям.

Применение такой системы функций контроллинга обеспечит предприятиям промышленности строительных материалов эффективную конкурентоустойчивую деятельность в оперативном и стратегическом периодах.

---

<sup>1</sup> Проект Стратегии развития промышленности строительных материалов до 2020 г. URL: <http://do.gendocs.ru/docs/index-307796.html?page=10>.

<sup>2</sup> Стратегия развития промышленности строительных материалов до 2020 г. / М-во регион. развития РФ. URL: [http://www.concrete-nion.ru/documents/cudocs/strategiya\\_razv\\_prom\\_2020.pdf](http://www.concrete-nion.ru/documents/cudocs/strategiya_razv_prom_2020.pdf).

*Поступила в редакцию 02.10.2012 г.*