

### **3.8. Контроллинг – как инструмент эффективного финансового управления строительной организацией**

Контроллинг, как новейшая концепция эффективного управления предприятием, представляющая собой совокупность методов оперативного и стратегического менеджмента, учета, планирования, анализа, контроля и аудита, выступает, как единая система, направленная на достижение оперативных и стратегических целей предприятия. В свою очередь, система планирования в рамках системы контроллинга является не только ее информационной и организационной основой, но и может рассматриваться как самостоятельная система, способная решать широкий круг вопросов в сфере управления предприятием.

Адаптации теоретических и методических аспектов бюджетирования и контроллинга к современным условиям является актуальной проблемой в сложившихся реалиях и, что особенно важно, к особенностям различных отраслей народного хозяйства. В этой связи контроллинг и бюджетирование, как современные технологии планирования и управления, должны быть адаптированы для строительной отрасли.

В современных условиях строительные компании постоянно сталкиваются с проблемой недостатка собственных инструментов для контроля расходов и распределения ресурсов. Усложнение процесса принятия решений ведет к необходимости разделения функций и выделения отдельных видов действий в самостоятельные управленческие подсистемы. Одной из таких систем является контроллинг. Контроллинг направлен на решение комплекса стратегических и оперативных задач с целью обеспечения долгосрочного эффективного функционирования организации. Стратегический контроллинг строительной фирмы должен обеспечить эффективное использование конкурентных преимуществ фирмы в настоящем, а также создание новых источников успешной деятельности в перспективе. Целью оперативного контроллинга строительной организации является создание системы эффективного управления в достижении текущих целей, которые характеризуются уровнем рентабельности и ликвидности предприятия. Основной проблемой для строительной отрасли является повышение качества оперативного управления финансово-хозяйственной деятельностью. Для совершенствования управленческих функций

при внедрении системы контроллинга в строительной компании необходимо учитывать состояние учета и особенности строительной отрасли. Эти особенности требуют разработки эффективной системы управления строительным предприятием.

В рамках рыночных отношений новая система финансового управления должна учитывать особенности внешней и внутренней среды предприятий строительного производства. Такое управление в современных условиях могут обеспечить инструменты оперативного и стратегического контроллинга. Особенность данного вида деятельности состоит в том, что она является интегрированной, затрагивающей интересы строительной организации в целом. Для создания системы контроллинга нужны соответствующие теоретические и методические разработки в области менеджмента, маркетинговых исследований, управленческого учета, позволяющие изучать динамику потребностей на рынке строительных работ. Необходимо также внедрение управленческих нововведений, направленных на создание эффективной работы; осуществление подготовки и переподготовки специалистов; повышение уровня организационной культуры управления строительного комплекса [1,С.9].

Для разработки новой финансовой системы управления, учитывающей специфику строительной отрасли, мы предлагаем процедуру внедрения контроллинга провести в следующие этапы:

1. Этап формирования.
2. Этап постановки управленческого учета.
3. Этап внедрения информационной аналитической системы.

Первый этап связан с контролем деятельности организации, подготовкой отчетов. Он позволит формировать разнообразные отчеты с нужной детализацией и отбором необходимых параметров по статьям: объекты строительства, виды затрат, подразделения, этапы работ, группы материалов, материально-ответственные лица и т. д.

На втором этапе предлагаем разработать стратегический и оперативный аспекты, включающие:

- постановку стратегического управленческого учета;
- менеджмент качества;
- исполнение планов финансового и управленческого учета;

- инвестиционный процесс – бизнес-проектирование, оценка представленных бизнес-проектов, контроль над ходом мероприятий и учет;

- внедрение и поддержку системы бюджетирования.

Второй этап работ предполагает разработку системы бюджетирования. Разработанные унифицированные формы бюджетов для долгосрочного и текущего планирования позволяют наиболее оптимально распределять имеющиеся в организации ресурсы, оперативно реагировать на изменения ситуации и своевременно вносить изменения в стратегию. Таким образом, бюджетирование является важным инструментом оперативного контроллинга.

*Третий этап* – это практическое внедрение управленческого учета на основе информационных систем, позволяющих оперативно обрабатывать и анализировать финансовую и нефинансовую информацию, подготавливать отчеты, составлять прогнозы ситуаций и оказывать помощь руководителям структурных подразделений.

Исходя из организационной структуры строительной компании, отдел контроллинга формирует структуру центров ответственности. Выделение центров ответственности является необходимым условием составления бюджетов. Центры ответственности можно выделять как по функциональному, так и по территориальному признаку. Контроллинг позволит установить конкретный перечень затрат по каждому центру ответственности. Полученные показатели по учету затрат будут характеризовать себестоимость выпущенной строительной продукции (услуг). Ответственные за составление отчетов работники предприятия должны будут регулярно анализировать качество и источники информации по местам возникновения и центрам ответственности.

В связи с убыточной деятельностью руководству предприятия предложено внедрить систему контроллинга и бюджетирования для совершенствования управленческой деятельности на основе системы управления по центрам ответственности.

Ключевым в учете по центрам ответственности является понятие «центр ответственности» — сегмент организации, возглавляемый руководителем, группа или отдельный специалист, осуществляющие деятельность, способные оказывать

непосредственное воздействие на результаты и затраты этой деятельности, несущие ответственность, мотивируемые за результаты принимаемых решений в рамках возложенных на них полномочий.

Базой формирования центров ответственности является организационная структура управления строительной организацией. В зависимости от объема полномочий и обязанностей руководителя выделяют центры затрат, дохода, прибыли, капитальных вложений и инвестиций, контроля и управления, и т. п. (рис.1).

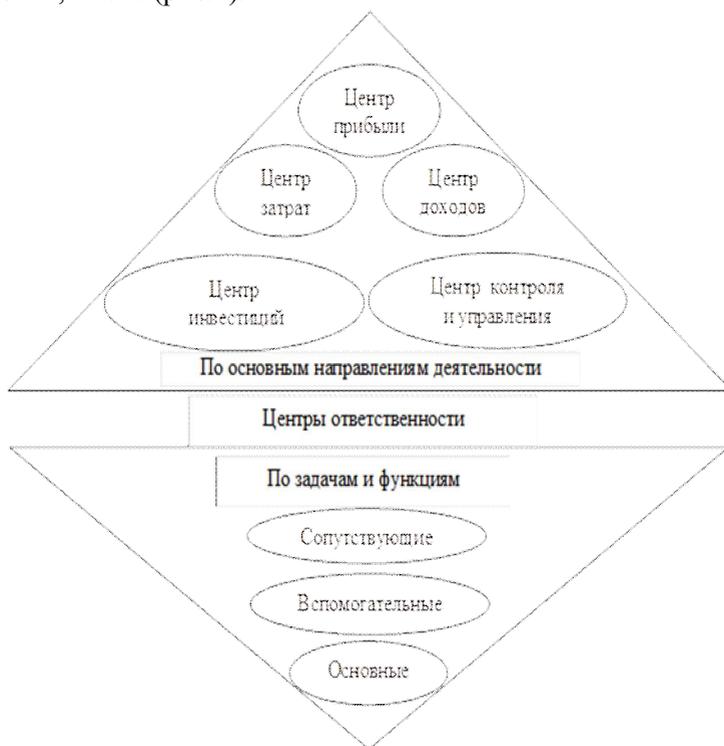


Рисунок 1. Центры ответственности

По задачам и функциям центры хозяйственной ответственности классифицируют как основные, вспомогательные и сопутствующие. Основные центры ответственности выпускают строительную продукцию, для изготовления которой создаются структурные подразделения,

вспомогательные предназначены для производства изделий и услуг, обеспечивающих потребности основного производства.

Рассмотрим возможную организацию центров ответственности на предприятии. Укрупнённо все центры ответственности можно разделить на следующие типы:

1. *Центры затрат* — подразделения, сотрудники которых отвечают только за определенные виды расходов, связанных с конкретным участком деятельности. При этом каждый центр затрат должен объединять производство только однородных видов продукции, что обеспечит сопоставимость показателей и упростит распределение между ними косвенных расходов. Один центр ответственности может включать несколько центров затрат.

*Главный инженер* — затраты, связанные непосредственно с производственным процессом, затраты на обслуживание машин и механизмов, обеспечение строительства необходимыми материалами и ресурсами.

*Начальник ПТО* — затраты на осуществления контроля и сопровождение проектно-сметной документации, производственных программ и календарных графиков.

*Главный бухгалтер* — затраты на ведение бухгалтерской отчетности, аудита; затраты, связанные с бюджетированием различных стадий организации работы предприятия.

2. *Центр доходов* – это центр ответственности, менеджер которого отвечает за получение доходов, но не за затраты. Работа руководителей в системе управления затратами оценивается на основе полученной выручки, поэтому задачей учета будет фиксация результатов деятельности центра ответственности на выходе, что не означает, что в подразделениях отсутствуют расходы, но затраты на их содержание несопоставимы с объемами доходов, которые они контролируют.

*Главный инженер* - доходы за ассортимент строительной продукции, деятельность по стимулированию сбыта, обеспечение конкуренции на рынках.

3. *Центры прибыли* — подразделения, в которых руководители наряду с ответственностью за расходами несут также ответственность и за соответствующие этим расходам доходы. В центрах прибыли сотрудники контролируют все компоненты деятельности своего подразделения, оказывающие влияние на финансовый результат.

*Директор* - получение максимальной прибыли путем оптимального сочетания определяющих ее элементов: объема продаж, продажных цен, переменных и постоянных затрат.

4. *Центры инвестиций* - подразделения организаций инвестиционно-строительной сферы, менеджеры которых контролируют эффективность использования инвестируемых средств в организацию [1, С.91-92].

Руководители центров инвестиций (капитальных вложений) обладают наибольшими полномочиями в руководстве: им делегировано право принимать инвестиционные решения, т. е. распределять выделенные средства по проектам. Эти центры работают с бюджетом капитальных вложений или планом предполагаемых расходов на приобретение долгосрочных активов и средствами финансирования этих приобретений.

Целью учета по центрам ответственности является удовлетворение информационных потребностей внутреннего управления. Они позволяют оперативно контролировать затраты и результаты на разных уровнях управления организации и оценивать работу отдельных руководителей и подразделений на основе согласованных планов деятельности и оперативности предоставления взаимосвязанной отчетной информации, а также первичного анализа.

Для формирования и контроля операционных бюджетов предлагаем следующее распределение обязанностей между центрами ответственности (таблица 1)

При наличии четкой организации системы бюджетного управления, предприятие сможет снизить риски и это позволит более эффективно управлять строительной организацией за счет результативного планирования и контроля, а именно:

- ликвидности и платежеспособности (бюджет движения денежных средств, расчетный баланс);
- деловой активности (бюджет доходов и расходов, расчетный баланс);
- рентабельности (бюджет доходов и расходов);
- финансовой устойчивости (бюджет доходов и расходов, расчетный баланс).

Создание системы бюджетного управления предполагает:

- назначение ответственного по бюджету, отвечающего за подготовительный процесс, стандартизацию проектных форм, сбор и сопоставление данных, проверку информации

представление отчетов и разработку руководств по бюджету (в виде набора инструкций, отражающих политику, организационную структуру предприятия, разделение прав, обязанностей и ответственности);

Таблица 1

Распределение обязанностей между центрами  
ответственности

Наименование бюджета	ЦО, подразделения, ответственные за формирование бюджета	Подразделения, предоставляющие данные	Контроль	
			Контролирующее лицо	Дата согласования
<i>Бюджеты центров ответственности</i>				
Бюджет строительных объектов	ЦО ПТО	Бухгалтерия, гл. энергетик, гл. механик, ПТО	Начальник ПТО	20-е
			Прораб	25-е
			Мастер	25-е
Бюджет отдела МТО	ЦО ЦЗ, ПТО	Прораб, мастер	начальник ПТО	20-е
			инженер отдела МТО	25-е
Бюджет склада	ЦО ПТО	Склад	начальник ПТО	20-е
			заведующий складом	25-е
			Бухгалтер по материалам	27-е

- привлечение внешних консультантов для обследования, диагностики и разработки системы управления бюджетом;
- выбор программного продукта для обеспечения процесса бюджетирования;
- организацию обучения менеджеров, связанных с процессом бюджетирования;
- разработку системы оперативного учета и контроля, а также отчетных форм;
- выделение центров ответственности и назначение менеджеров, несущих персональную ответственность за каждый центр;
- формирование графиков документооборота по бюджетированию [3,С.221].

Данные, полученные группой от разных служб организации, должны сверяться и исправляться. После

составления и утверждения бюджета его копии раздаются всем ответственным сотрудникам. Периодические отчеты об исполнении бюджета также должны распространяться среди работников.

Предлагаем следующую форму отчета об исполнении бюджета на предприятии (табл.2).

Создание системы контроллинга в строительной организации позволит улучшить информационное обеспечение процесса управления. Консолидация операционных и финансовых бюджетов усилит роль управленческого учета в процессе принятия решений, предоставит возможность реально оценить результаты хозяйственной деятельности, как всего строительного производства, так и его отдельных участков, позволит минимизировать риски, получить дополнительное конкурентное преимущество на строительном рынке за счет готовности работать в условиях строгой внутренней экономии. Использование же системы контроллинга при выработке маркетинговых решений позволит обеспечить достижение заданных результатов с учётом целей и задач развития компании.

Использование контроллинга и бюджетирования без системы автоматизации учета невозможно, поскольку данные поступают в систему из бухгалтерского учета. Галактика ERP - автоматизированная система управления, позволяющая в едином информационном пространстве оперативно решать главные управленческие задачи, а также обеспечивать персонал предприятия различного уровня управления необходимой и достоверной информацией для принятия управленческих решений [5].

Модуль «Управление бюджетом» системы Галактика ERP адресован руководителям и специалистам финансовых экономических служб предприятий и предназначен для автоматизации бюджетного процесса и организации контроллинга.

Система бюджетирования и система оперативного контроллинга содержат подробное описание всех направлений деятельности предприятия, всех его подразделений, проектов, они предусматривают детальный расчет показателей с любой необходимой точностью (возможна разбивка по кварталам, месяцам, декадам и дням).

Таблица 2

## Отчет об исполнении бюджета

Статьи бюджета	Центры ответственности	Бюджет тыс. руб.	Факт, тыс. руб.	Отклонение, тыс. руб.	Причина	Ответственные
<b>Бюджет затрат:</b>						
прямые затраты	Гл. инженер	13824667	14875874	+1051207	Перерасход материалов, з/п	Мастер, гл. инженер
управленческие затраты		8131620	8131620	-	-	-
коммерческие затраты		1355248	874256	-480992	Отсутствие переменных КЗ	Нач. ПТО
<b>Бюджет доходов:</b>						
по подрядной деятельности:	Гл. инженер	29132191	20154840	-8977351	Задолженность заказчика	Гл. инженер
по инвестиционной деятельности	Гл. инженер					
по финансовой деятельности						
<b>Бюджет прибыли:</b>						

Источник: составлено авторами

В связи с этим, систему бюджетирования можно рассматривать, как подробную детальную модель предприятия, содержащую и учитывающую все индивидуальные особенности предприятия и все аспекты его жизнедеятельности, что позволяет использовать их для эксперимента на стадии планирования и оперативного управления для оценки последствий принимаемых решений.

Список использованных источников

1. Тилов А.А., Адамов Н.А. Бюджетирование в коммерческой организации: краткое руководство / А.А. Тилов, Н.А. Адамов – СПб.: Питер, 2007.- 144 с.

2. Анискин Ю. П., Павлова А. М. Планирование и контроллинг: учебник по специальности «Менеджмент организации» / Ю. П. Анискин, А. М. Павлова – М.: Омега –Л, 2005. – 280 с.

3. Управление затратами в строительстве / А.Н. Асаул, М.К. Старовойтов, Р.А. Фалгинский: под ред. д.э.н., профессора А. Н. Асаула. – СПб: ИПЭВ, 2009. -392с.

4. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию – 2-е изд., испр. и доп. / [Пер. с англ. М. Павловой]. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2013. – 314 с.

5. Галактика ERP. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.galaktika.ru/erp/galaktika-erp.html>

© Коваль С.И., Голец О.В., 2016

### **3.9. Інноваційно-інвестиційні орієнтири екологізації стратегічної діяльності стейкхолдерів в системі міського рекреаційного землекористування**

В умовах нестійкого розвитку української економіки, формування комплексної програми земельного стратегування рекреаційних територій може стати дієвим механізмом її модернізації та впровадження інноваційних технологій у галузь використання земельних ресурсів та розвитку підприємництва.

Метою дослідження є визначення інноваційно-інвестиційних орієнтирів та організаційно-правової, економічної та інформаційної форми екологізації стратегічної діяльності стейкхолдерів в системі міського рекреаційного землекористування.

Імплементация європейського досвіду до українських реалій передбачає застосування комплексної системи господарської діяльності стейкхолдерів в системі міського рекреаційного землекористування. Для європейської моделі корпоративної