

БЮДЖЕТИРОВАНИЕ И КОНТРОЛЛИНГ КАК ЭФФЕКТИВНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ И МАРКЕТИНГОВЫХ РЕШЕНИЙ СТРОИТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Голец О.В., Коваль С.И.

Брестский государственный технический университет

Национальный университет водного хозяйства и природопользования

В сложившихся экономических условиях и возрастающей конкуренции на рынке строительных подрядов быстрота принятия управленческих решений, гибкость, адаптация к внешним и внутренним изменениям, позволяет строительным организациям эффективно функционировать и сохранять конкурентоспособность. В этой связи особое значение приобретают вопросы совершенствования систем оперативного управления, а именно - разработка и последующее внедрение в практику строительных предприятий систем оперативного контроллинга и бюджетирования.

Формирование системы оперативного контроллинга строительного предприятия заключается в разработке систем, методик и форм оперативного планирования, соответствующих современным требованиям менеджмента и учитывающих особенности строительной индустрии, а также в разработке информационных систем и методов контроля исполнения планов, способствующих выработке оптимальных управленческих и принятию результативных маркетинговых решений.

Среди особенностей строительной отрасли, оказывающих влияние на финансовое управление, выделим следующие:

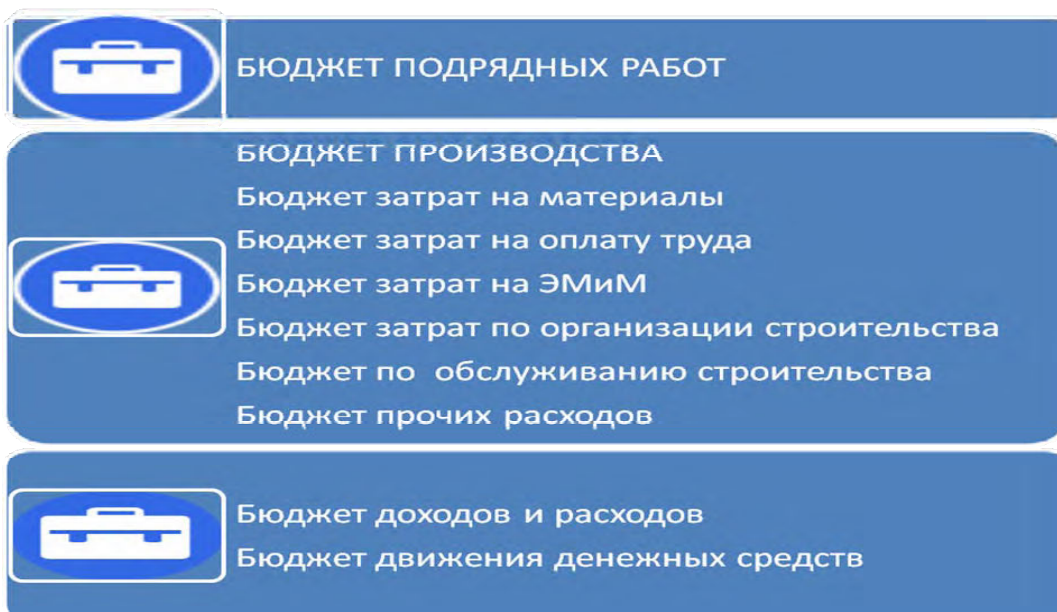
- продолжительность инвестиционного цикла;
- уникальность строительных проектов. Каждый проект разрабатывается индивидуально, в том числе с учетом геофизических особенностей места строительства;
- составление проектно-сметной документации обязательно для каждого строительного проекта, и от составления сметы на этапе проектирования зависит финансовый результат проекта;
- организационная структура. Большинство строительных компаний представляют собой вертикально и горизонтально интегрированные структуры, состоящие из инвестиционной компании, генподрядной организации, проектного бюро, а также некоторых производств. Функции управления (такие как планирование, координация, стратегический контроль) обычно выполняет инвестиционная компания;
- консервативность персонала. Это значительно затрудняет внедрение новых методик управления и поддерживающих их информационных систем;

• низкая квалификация персонала. Попытки внедрить различные управленческие технологии, например бюджетирование, могут закончиться неудачей из-за отсутствия у начальника стройки (владельца бюджета) понимания назначения и сути бюджетирования, и как следствие - невозможности использовать составленный им бюджет для принятия управленческих решений [1].

Перечисленные особенности повышают риски при реализации строительных проектов. Снизить эти риски можно путем создания эффективной системы управления внутри предприятия, в частности внедрения системы управленческого учета, бюджетирования и контроллинга. Чтобы система функционировала и давала положительные результаты, целесообразно провести маркетинговый анализ внутренней среды предприятия, который предполагает изучение его организационной структуры с точки зрения конкурентоспособности на целевых сегментах рынка, анализ интеллектуального потенциала сотрудников и их умение адаптироваться к изменениям во внешней среде, оценку технологического уровня производства, а также по возможности изучить и оценить возможности главных конкурентов в строительной сфере.

При этом в процесс бюджетирования должен быть вовлечен каждый работник, отвечающий за определенный бюджет, тогда бюджетное управление охватит все уровни организационной структуры, что является важным признаком эффективного управления.

В связи со спецификой строительной отрасли целесообразно уделить особое внимание следующим бюджетам: бюджету подрядных работ, бюджету производства, бюджетам затрат на материалы, на оплату труда, на эксплуатацию машин и механизмов, на организацию и обслуживание строительства, бюджету прочих расходов. На основе перечисленных бюджетов составляется бюджет доходов и расходов и бюджет движения денежных средств (рис.1).



Значительные сроки реализации проекта, технологические особенности строительства делают *бюджет строительства или бюджет производства подрядных работ* (ППР) первичным в отрасли. Этот бюджет представляет собой смету расходов строительного проекта без подробной детализации по видам работ. На основании данного бюджета, а также условий контрактов составляются план возникновения и погашения обязательств по выполненным работам и бюджет движения денежных средств.

Бюджет производства разрабатывается производственно-техническим отделом (ПТО) строительной организации. После получения программ заказчиков с перечнем объектов и проектно-сметной документацией (ПСД) ПТО определяет по ним весь объем работ, выделяет специальные работы, для проведения которых необходимо привлечь сторонние специализированные организации. Затем производится расчет необходимых ресурсов для производства работ [2].

Бюджет производства составляется на период строительства (с разбивкой по месяцам) и служит основой для построения целого ряда бюджетов: производства (по участкам); прямых затрат на материалы и оборудование; прямых затрат на оплату труда; прямых затрат на эксплуатацию машин и механизмов; расходов по организации строительства; расходов по обслуживанию строительства; прочих расходов, подлежащих компенсации заказчиком.

Бюджет доходов и расходов (БДР) представляет собой прогноз отчета о прибылях и убытках, он содержит сводную информацию из всех других бюджетов и, позволяет проанализировать, какую прибыль организация получит в планируемом периоде. По показателям БДР нельзя определить финансовое состояние строительной организации в планируемом периоде, так как в этом документе не отражается движение денежных средств [3].

Бюджет доходов и расходов составляется и утверждается на весь бюджетный период, обычно на календарный год. Мы предлагаем составлять БДР на период строительства, в соответствии с заключенными договорами.

БДР отражает структуру себестоимости работ организации, по нему можно оценить прибыль, рентабельность производства и возможности погашения кредита. С его помощью можно рассчитать точку безубыточности, определить лимиты основных видов затрат, сумм перечислений в госорганы на бюджетный период [3].

В современных условиях белорусские строительные компании постоянно сталкиваются с проблемой недостатка у собственников 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. 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.

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 [4].

Исходя из организационной структуры строительной компании, отдел контроллинга формирует структуру центров ответственности. В зависимости от объема полномочий и обязанностей руководителя выделяют центры затрат, дохода, прибыли, капитальных вложений и инвестиций, контроля и управления и т. п (рис.2).

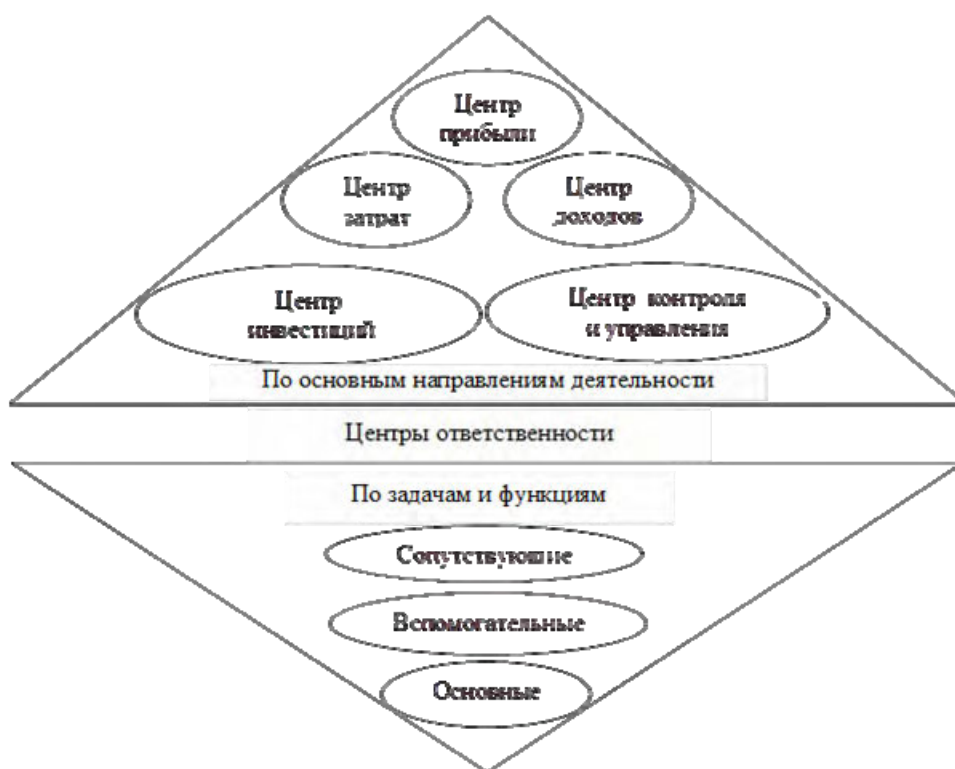


Рисунок 2 – Центры ответственности строительной организации

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 [5].

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.

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)

Таблица 1- Распределение обязанностей между центрами ответственности

Наименование бюджета	ЦО, подразделения, ответственные за формирование бюджета	Подразделения, предоставляющие данные	Контроль	
			Контролирующее лицо	Дата согласования
1	2	3	4	5
<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
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

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.

В сложившейся экономической ситуации контроллинг и бюджетирование перешли в разряд объективно необходимых процедур управления производством. Как всякая управленческая деятельность, требующая обработки больших объемов информации, эта процедура нуждается в автоматизации.

Автоматизация необходима в случае текущего бюджетирования, которое требует периодической корректировки годового бюджета. Внедрение компьютерной программы позволит оперативно реагировать на изменившиеся условия строительства, финансирования и т.п.

Список используемой литературы:

1. А. А. Тилов, Н.А. Адамов. Бюджетирование в коммерческой организации: краткое руководство. – СПб.: Питер, 2007.-144 с.
2. Анискин Ю. П., Павлова А. М. Планирование и контроллинг: учебник по специальности «Менеджмент организации» . – М.: Омега –Л, 2005. – 280 с.
3. Управление затратами в строительстве / А.Н. Асаул, М.К. Старовойтов, Р.А. Фалтинский: 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. Маркетингово-логистические процессы в экономике: теория и практика: Монография / под редакцией Мальчик М.В. – Ровно : НУВХП, 2015. – 197 с.