

Белобородов Р.С.,
аспирант
Института бизнеса и политики,
Москва, Российская Федерация.

Особенности формирования системы управления на основе применения методов целевого управления

The peculiarities of the formation of the management system of based on the using of the methods of purposeful management

В данной статье рассматриваются методы целевого управления, их взаимосвязь и интеграция в системе контроллинга. Изложены основные функции, задачи и инструменты предложенной системы контроллинга, направленной на повышение эффективности функционирования системы менеджмента современных инвестиционно-строительных компаний при реализации девелоперских проектов.

Ключевые слова: *Контроллинг, управление эффективностью, девелоперская компания, сбалансированная система показателей, бюджетирование, ключевые показатели деятельности.*

The Summary: *This article includes the information about the methods of purposeful management, their correlation and integration in the controlling system. It states the main functions, tasks and the instruments of the suggested controlling system directed to the increasing of the effectiveness of the functioning of the management system of modern investment- construction companies in realizing of the developer projects.*

Key words: *Controlling, performance management, the developer company (developer), balanced Scorecard (BSC), the budgeting, key performance indicators (KPI).*

В современных экономических условиях происходит ускорение рыночных изменений и всех бизнес-процессов компании, поэтому требуется комплексный учет всех направлений ее деятельности, особенно тех, которые влияют на будущее положение компании на рынке и рост ее акционерной стоимости.

Для эффективной работы компаний инвестиционно-строительного комплекса на рынке недвижимости необходимо учитывать не только финансовые показатели деятельности, но и показатели работы с клиентами, показатели внутренних процессов, обеспечивающих устойчивые конкурентные преимущества, а также показатели эффективного управления персоналом и ростом организации.

Сегодня инвестиционно-строительные (девелоперские) компании, приспосабливаясь к внешним условиям и факторам воздействия, вынуждены

разрабатывать и совершенствовать свою систему управления на основе новых управленческих механизмов, методов и подходов управления эффективностью, управления на основе стоимости, управления качеством, методов целевого управления, отражающих динамику происходящих изменений в окружающей среде. Одним из современных комплексных методов целевого управления является «*Controlling*».

В настоящее время не существует однозначного определения понятия «контроллинг» (англ. *control* – руководство, регулирование, управление, контроль), но практически никто не отрицает, что это новая концепция управления, порожденная практикой современного менеджмента. В основе этой концепции системного управления лежит стремление обеспечить успешное функционирование организационной и управленческой системы в долгосрочной и среднесрочной перспективе. [4, стр. 7]

Современный контроллинг охватывает методы прогнозирования, нормирования, планирования, бюджетирования, анализа, контроля, управление качеством, управление стоимостью, управления персоналом и другие методы, а также включает в себя проведение экономичности текущей деятельности компании и его структурных подразделений, измерение и оценку эффективности деятельности компании в целом и в различных аналитических разрезах (по структурным подразделениям, видам продукции, бизнес-процессам, сегментам рынка и другим), оценку рентабельности видов продукции, каналов сбыта, оценку экономической эффективности и целесообразности принимаемых управленческих решений и многое другое.

Поэтому, целью контроллинга в сложной, многоконтурной структуре инвестиционно-строительной компании являются предоставление менеджменту комплексной информации, необходимой для принятия управленческих решений в управлении развитием компании. Реализация данной цели системой контроллинга будет обеспечиваться в ходе решения следующих задач:

- построение системы стратегических и оперативных (тактических) целевых показателей деятельности компании;
- использование механизмов контроля в целях обеспечения согласованной работы коллектива компании в направлении поставленных целей;
- исследование альтернативных вариантов достижения поставленных целей, обоснование выбора оптимальных вариантов;
- группировка и обобщение затрат и результатов в различных аналитических разрезах (по видам затрат и результатов, местам формирования, центрам ответственности, объектам калькулирования);
- координация деятельности структурных подразделений, отделов и сотрудников компании, планирование, бюджетирование;
- анализ деятельности компании, обоснование необходимости осуществления корректирующих воздействий;

- оценка эффективности и целесообразности инвестиционных проектов и тактических управленческих решений.

Роль контроллинга при предоставлении необходимой для управления информации заключается в реализации механизмов обратной связи, обосновании выбора корректирующих мер управленческого воздействия, использовании последних достижений информационных технологий для организации информационных потоков в компании, интегрированной реализации методик планирования, учета, контроля и анализа построения системы внутренней отчетности в компании.

Таким образом, система контроллинга (рис. 1) девелоперской компании включает в себя ряд подсистем и охватывает широкий спектр методов и технологий управления, общими чертами которых является формализация целевых показателей, анализ, планирование и контроль достижения целей.

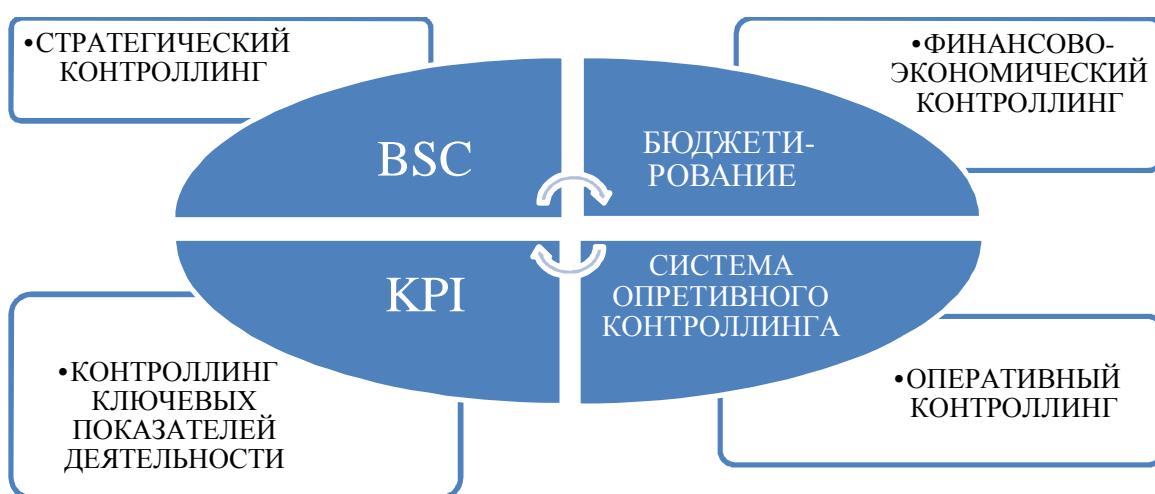


Рисунок 1. Составляющие контроллинга в системе управления.

На рис.1 видно, что методология *Balanced scorecards*¹ (Сбалансированная система показателей) относится к области стратегического контроллинга и является одним из элементов его реализации. На ее основе вырабатываются стратегические (долгосрочные) цели и показатели, реализуются механизмы контроля выполнения стратегии компании.

Ориентация стратегического контроллинга на длительную перспективу обуславливает необходимость учета факторов времени и риска, анализа производственного, рыночного и инновационного потенциала девелоперской

¹ Концепция *BSC* была впервые изложена Робертом Капланом и Дэвидом Нортоном в 1992г. в статье «Сбалансированная система показателей – показатели, которые управляют эффективностью» (*The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*), опубликованной в журнале *Harvard Business Review*.

Р.С. Каплан и Д.П. Нортон организовали компанию *Balanced Scorecard Collaborative, Inc.*, оказывающую консалтинговые услуги по внедрению *BSC*, организовали сертификацию программного обеспечения для *BSC*.

компании, интеграции всех функций управления (учетной, аналитической, плановой, маркетинговой, производственной, ресурсной и др.).

Разработка системы сбалансированных показателей для девелоперской компании должна начинаться с построения *карты стратегии* (рис. 2), которая представляет собой причинно-следственные взаимосвязи четырех проекций стратегии развития компании.

На карте стратегии (рис. 2), отражающей инновационно-маркетинговую стратегию развития девелоперской компании на основе увеличения продаж и с помощью повышения производительности, можно рассмотреть развитие компании в увязке с проекциями, предложенными Р.С. Капланом и Д.П. Нортоном, для определения подконтрольных показателей.

Оперативный контроллинг представляет собой контрольно-информационную систему управления, направленную на обеспечение достижения текущих целей компании (прежде всего целей прибыльности компании, рентабельности и ликвидности ее продукции) на основе принятия своевременных решений по оптимизации соотношения: затраты / прибыль.

Оперативный контроллинг ориентирован на краткосрочную перспективу (обычно один год). Основной его целью является обеспечение текущих целей деятельности компании, установленных в соответствии со стратегией развития, определение совокупности подконтрольных показателей для текущего управления, управление узкими местами в производственных и сбытовых возможностях компании обеспечение наиболее эффективного и производственного использования ресурсов компании и др. [7, стр. 15-16]

Если сравнивать систему *BSC* и систему оперативного контроллинга, то необходимо отметить, что *Balanced Scorecard* скорее является моделью (механизмом) реализации стратегий компании, а оперативный контроллинг отражает модель функционирования компании (ее структуру).

Оперативный контроллинг включает большее число разнообразных показателей в сравнении с системой *BSC*, в связи с тем, что стратегии определяют основные приоритеты развития компании, а стратегических целей не может быть слишком много. Соответственно, показатели оперативного контроллинга служат для управления операционной деятельностью девелоперской компании, в то время как показатели системы *Balanced Scorecard* предназначаются для управления, например, инвестиционной или инновационной деятельностью, т.е. направлены на стратегическое развитие бизнеса.

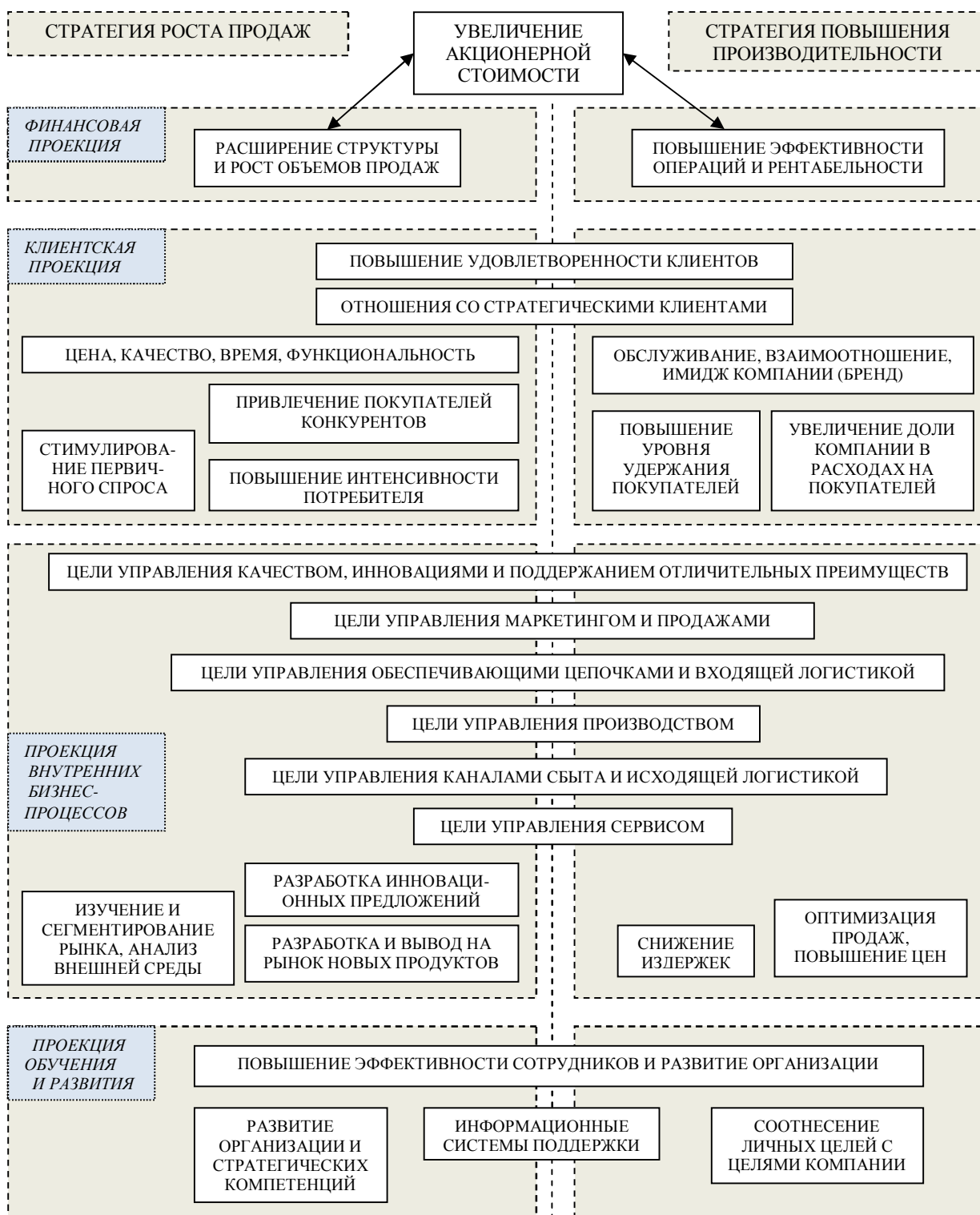


Рисунок 2. Структура стратегической карты, направленная на увеличение акционерной стоимости компании.

Еще одним важным элементом системы контроллинга девелоперской компании является *бюджетирование*. Бюджетирование охватывает финансово-экономические показатели на среднесрочном горизонте деятельности компании.

При реализации инвестиционно-строительного проекта под бюджетированием можно понимать определение стоимостных значений и показателей в рамках проекта, процесс формирования бюджета проекта, содержащего установленное (утвержденное) распределение затрат по видам работ, статьям затрат, по времени выполнения работ, по центрам финансовой ответственности или по иной структуре. [5, стр. 325]

На различных стадиях и этапах девелоперского проекта разрабатываются различные виды бюджетов. В зависимости от стадий жизненного цикла проекта бюджеты могут быть: предварительные (оценочные), утвержденные (официальные), текущие (корректируемые), фактические. [5, стр. 328]

В течение всего жизненного цикла проекта необходимо контролировать финансирование, сравнивать его с планом и при необходимости вносить поправки и изменения, когда возникают отклонения от ранее запланированных показателей, что должно своевременно отражаться в текущих бюджетах.

По завершению всех работ в качестве итогового документа создается фактический бюджет, в котором отражаются реальные цифры стоимости проекта, доходов от него и затрат на его создание. Таким образом, бюджетирование проекта – это максимально точное выражение всех планируемых показателей и ресурсов в финансовых терминах (показателях), являющееся основой его планирования.

В целом система бюджетирования строительной компании должна обеспечивать прозрачность формирования финансовых результатов и возможность превентивных действий в случае выявления неблагоприятных тенденций.

Следует отметить, что реализация ключевого для бюджетирования принципа обратной связи в строительной отрасли сильно затруднена из-за долгосрочного характера инвестиционно-строительных проектов и российской системы финансовой отчетности, которая не позволяет адекватно и регулярно оценивать произведенные затраты в ходе строительства.

При проектировании системы контроллинга в девелоперском проекте, сложно сказать какая из его подсистем важнее или первичнее: бюджетирование, оперативный контроллинг или система сбалансированных показателей (рис. 2). Процесс проектирования такой системы является итеративным процессом, поэтому выходные данные и показатели одной подсистемы часто являются входными данными для другой и наоборот.

Например, на основании использования данных маркетинговых исследований и стратегических целей девелоперской компании осуществляется планирование основных работ по проекту (в том числе и инновационной деятельности), формируются бюджеты, на основании бюджетов корректируются планы работ и имеющиеся ресурсы и так далее.

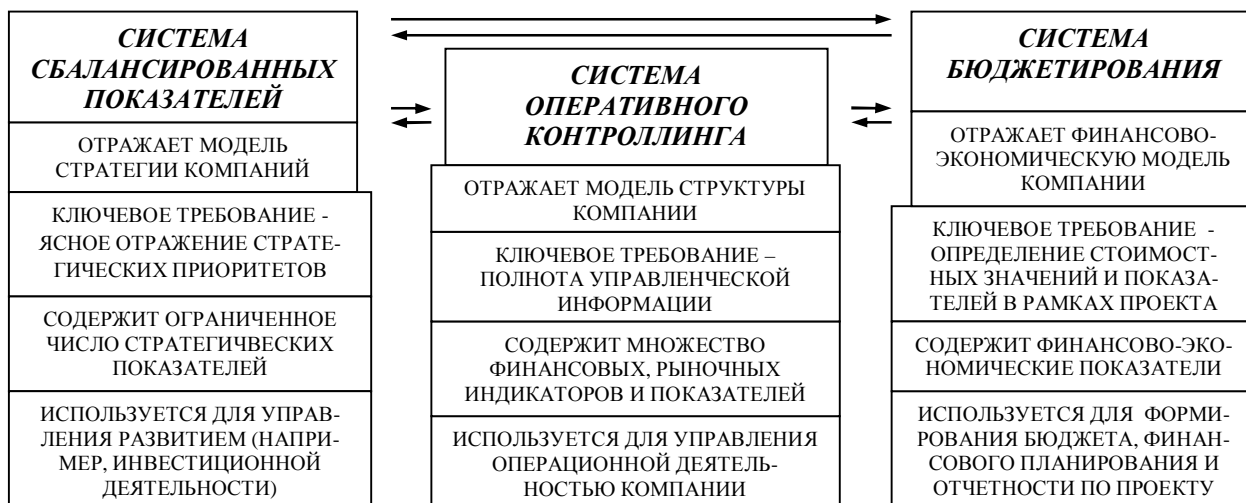


Рисунок 2. Взаимосвязь методов целевого управления при формировании системы контроллинга.

Для успешного внедрения и контроля эффективности сформированных целевых показателей следует разработать ключевые показатели деятельности (*KPI*). *Key performance indicators (KPI)* – это связанные с целями компании, персонализированные целевые показатели, установленные для конкретных сотрудников. В литературе по управлению встречаются и более общие определения, трактующие *KPI* как всеобъемлющую систему оценки, обеспечивающую достижение стратегических и оперативных целей компании. На практике концепция *KPI* тесно связана с мотивацией персонала, поскольку на основе системы показателей *KPI* обычно строится система мотивации и стимулирования сотрудников компании.

В сущности любой из показателей оперативного контроллинга, *BSC* или бюджетирования можно отнести к *KPI*. Но для каждого такого показателя должен быть определен исполнитель этих процессов (сотрудник компании - менеджер высшего, среднего или нижнего звена), на которого будет возлагаться ответственность за достижение установленных целевых значений показателя. Тем не менее, *KPI* будет представлять собой специфическую область системы контроллинга девелоперской компании.

Следует отметить, что в проектируемой системе контроллинга девелоперской компании подсистема *KPI* должна отражать показатели деятельности сотрудников, система *BSC* - стратегические цели и показатели компании, система оперативного контроллинга – цели и показатели процессов операционной деятельности компании, система бюджетирования – свод финансово-экономических показателей.

Для того чтобы сформировать подсистему *KPI* в компании, занимающейся инвестиционно-строительной деятельностью, необходимо понимать разницу между ключевыми показателями (*KPI*) и остальными показателями (показателями работы компании вообще). Любой *KPI* является показателем, но не каждый показатель является *KPI*. Девелоперская

компания обладает большим количеством показателей, а вот к *KPI* можно отнести лишь небольшое их количество.

Весомая часть исследователей и экспертов в области управления проектами по разработке и внедрению методик целевого управления считают, что примерно 70-80% ключевых показателей деятельности совпадают у различных компаний одной индустрии (отрасли). К примеру, для компаний инвестиционно-строительного комплекса это будут: выручка, прибыль, рентабельность капитала, экономическая добавленная стоимость, стоимость бизнеса, доли собственного и заемного капитала, доля компании на рынке, степень загрузки мощностей, текучесть кадров и др. — все они актуальны для подавляющего большинства компаний независимо от выбранных ими стратегий. Но, тем не менее, система *KPI* должна быть уникальной и разработанной для каждой компании отдельно. В этом и есть логика: *KPI* должны не только отражать важнейшие цели компании, но и основываться на ее ключевых конкурентных преимуществах и компетенциях. Такие ключевые конкурентные преимущества и компетенции появляются в результате эффективной инновационной деятельности компании.

В сложившейся экономической ситуации и возросшей, еще в большей степени, конкуренции на рынке недвижимости, необходимо отметить, важную роль, которую играют нематериальные активы при формировании системы *KPI* в девелоперской компании. К ним можно отнести компетенции сотрудников, корпоративную культуру компании, ИТ-системы, менеджмент качества, *CRM*-системы, бренд, индекс удовлетворенности клиентов. Оценить стоимость этих активов крайне сложно. Более того, стоимость одного нематериального актива нельзя рассматривать в отрыве от других.

Финансовые показатели обычно свидетельствуют о работе компании по истечению какого-то определенного периода, когда нефинансовые - чаще говорят о будущем и со временем могут стать финансовыми. Например, падение уровня потребительской удовлетворенности на данный момент, скорее всего, повлияет на будущую прибыль компании, поскольку клиенты либо откажутся покупать продукт, производимый компанией, либо не станут рекомендовать компанию другим потенциальным клиентам.

Внедренные в исследуемую систему управления девелоперской компании управленческие методологии (управленческий учет, бюджетирование, контроллинг, *BSC*, менеджмент качества, *CRM*-системы и другие) также можно рассматривать как весьма ценные активы.

Таким образом, в начале проектирования и внедрения системы контроллинга следует сформировать цели и показатели для системы *BSC*, определяющие стратегические приоритеты компании, которые, в свою очередь, должны измеряться и анализироваться на основе данных, поступающих из подсистемы оперативного контроллинга, которая охватывает широкий спектр показателей, относящихся к различным проекциям компании – от финансовых индикаторов до корпоративных ценностей. Целевые значения показателей оперативного контроллинга

устанавливаются исходя из целевых значений системы бюджетирования и показателей стратегического уровня.

В завершающей стадии (стадии внедрения) системы контроллинга в девелоперской компании на основе подсистем финансово-экономического, стратегического и оперативного контроллинга формируются ключевые показатели деятельности - подсистема *KPI* (рис. 3).

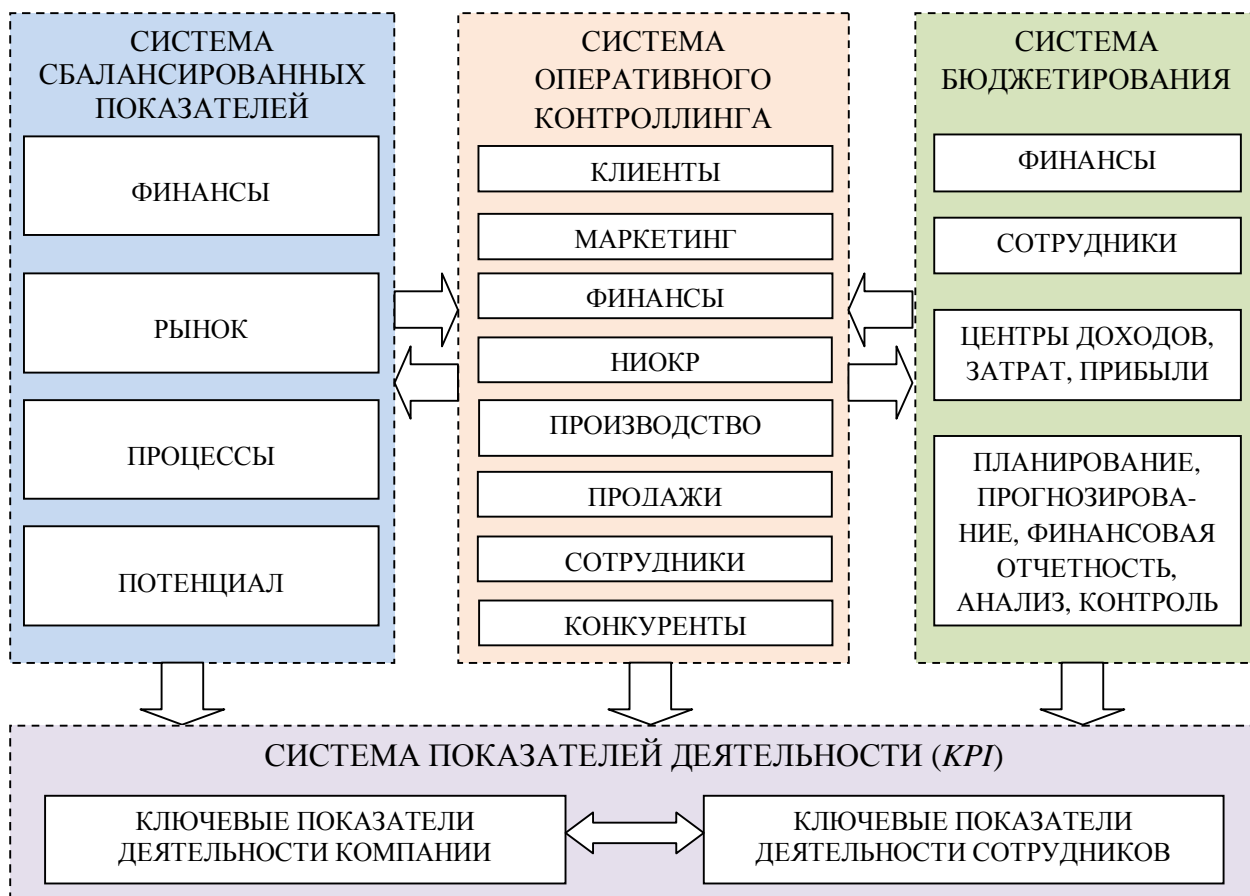


Рисунок 3. Взаимосвязь подсистем контроллинга при формировании ключевых показателей деятельности (*KPI*).

При формировании показателей *KPI* для сотрудников, следует учитывать, как их текущие задачи, которые они выполняют на конкретной позиции, так и специфику работы, напрямую связанную со стратегией компании. Именно закрепление целевых показателей за конкретными сотрудниками выделяет подсистему *KPI* в отдельную специфическую область системы контроллинга. При построении *KPI* того или иного сотрудника в начале следует определить в каких процессах (проектах) участвует сотрудник, а потом связать показатели этих процессов с конкретным исполнителем. Поэтому, успешность реализации выбранной стратегии в значительной степени зависит от того, насколько полно она отражена в системе показателей каждого сотрудника компании.

В заключении можно сказать, что формирование и внедрение в систему управления инвестиционно-строительных (девелоперских) компаний

системы контроллинга, основанной на взаимодействии и взаимосвязи описанных выше методах целевого управления, может обеспечить менеджмент таких компаний гибкой комплексной многопроектной системой управления, в результате чего становится возможным:

- более глубокое понимание бизнеса менеджментом в проектном разрезе, во всех взаимосвязях внутренних и внешних процессов;
- увеличение темпов достижения компанией стратегических целей;
- сведение в единый финансовый баланс множества финансовых потоков по проектам компании, упрощение формирования традиционных годовых бюджетов с учетом всех проектов, ведущихся компанией;
- ориентация финансовой (инвестиционной, инновационной и др.) политики компании на решение конкретных задач;
- эффективное перспективное планирование проектов с учетом текущей и прогнозной финансовой информации организации;
- объединение бизнес-процессов управления проектами и финансового планирования и оперативного реагирования;
- повышение эффективности процедур финансового контроля проектов;
- наиболее точное определение влияния каждого инвестиционного и инновационного проекта на текущее и прогнозное финансовое состояние компании;
- оперативное реагирование на изменения в конъюнктуре рынка недвижимости и изменяющиеся желания потребителей;
- стратегическая направленность деятельности всех подразделений и сотрудников;
- понимание сотрудниками стратегических целей компании и своих персональных задач по их достижению;
- повышение мотивации сотрудников за счет ясности персональных целей и задач;
- персональная ответственность руководящего состава и рядовых сотрудников за выполнение закрепленных за ними показателей;
- использование механизмов контроля и координации в целях обеспечения согласованной работы коллектива в направлении и достижении целей компании;
- построение четкой модели интеграции стратегических целей компании в реализуемые проекты, на основе получения менеджментом ключевой систематизированной информации о текущем финансовом состоянии компании, бюджетного планирования, ресурсно-производственной и производственно-сбытовой составляющей;
- оценка эффективности управленческих решений в рамках стратегии компании, функционирования системы управления, производства и отдельно взятого сотрудника.

Библиографический список

1. Абдикеев Н.М., Брускин С.Н., Данько Т.П. и др. Системы управления эффективностью бизнеса: Учебное пособие / Под науч. ред. д.т.н., проф. Н.М. Абдикеева и О.В. Китовой. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 282 с.
 2. Глущенко И.И. «Система стратегического управления инновационной деятельностью» – г. Железнодорожный, Московская обл.: ООО НПЦ «Крылья», 2008. - 356с.
 3. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию: Пер. с англ. М.: Олимп-бизнес, 2005.
 4. Карминский А.М., Фалько С.Г., Жевага А.А., Иванова Н.Ю. Контроллинг: учебник / под ред. А.М. Карминского, С.Г. Фалько. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 336с.
 5. Мазур И.И. и др. Девелопмент недвижимости: учеб. пособие по дисциплине «Менеджмент орг.» / под общ. ред. И.И. Мазура и В.Д. Шапиро. – М.: Елима: Изд-во «Омега-Л», 2010 - 928с.
 6. Ползунова Н.Н., Краев В.Н. Исследование систем управления: Учебное пособие для вузов. – М.: Академический проект; Трикста, 2006. – 240с. – («Gaudeamus»).
 7. Шигаев А.И. Контроллинг стратегии развития предприятия: учеб. пособие / А.И. Шигаев. – М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2008. – 351с.
 8. Horvath & Partners. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / Пер. с нем. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 269 с. – (Серия «Модели менеджмента ведущих корпораций»).
- Интернет-ресурсы:
9. Петров М. Как подготовиться к выбору корпоративной информационной системы // Финансовый директор. — 2002. Электронный ресурс. Режим доступа: [http:// www.fd.ru/author/1443.html](http://www.fd.ru/author/1443.html) .