

Днепропетровск: ПГАСА, 1998. – 240 с.

10. Briefcase corporate restructuring – cases and categories / Dufly Simon // Long. Range Plan. – 1990 – 23. – №4. – P.114-116.

11. Эшби У.Р. Введение в кибернетику. Т.1. – М.: ИЛ, 1992. – 359 с.

Получено 05.01.2004

УДК 339.138.658.8

И.А. ДМИТРУК, канд. техн. наук

Корпорация «Мир», г. Харьков

Н.П. ПАН, А.Г. СОБОЛЕВА

Харьковская национальная академия городского хозяйства

И.А. АЧКАСОВ

Харьковоблэнерго

А.А. ХОХОТВА

Трест «Сургутремстрой», Российская Федерация

ОСОБЕННОСТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЦЕССА ДИВЕРСИФИКАЦИИ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ НА ОСНОВЕ СИСТЕМ КОНТРОЛЛИНГА

На современном этапе трансформации экономики Украины к рыночным отношениям и выхода ее из кризисного состояния эффективная работа строительной отрасли во многом способствует этому процессу. Однако ее адаптация требует новых подходов в формировании систем строительных предприятий с учетом сложившихся тенденций. Рассмотрению особенностей этих процессов и посвящена настоящая работа.

Актуальность данной работы обусловлена тем, что переход предприятий строительной отрасли к рыночным отношениям кардинально меняет сложившуюся систему производственных отношений, что, прежде всего, сказывается на повышении роли факторов, обеспечивающих так называемую «выживаемость» субъектов хозяйственной деятельности, которая определяется гибкостью производственных возможностей и разнообразием хозяйственной деятельности при компетентной предпринимательской стратегии органов управления.

Разработок в этом направлении за последние годы практически не существует, а известные положения, изложенные в работах [1-3], не дают кардинального ответа на существующие проблемы, так как они в основном опираются на фундаментальные положения ряда элементов жесткой плановой системы формирования организационно-технологических решений по возведению строительных объектов.

Все это предопределило поиск новых форм решения задач эффективного функционирования строительных предприятий в современных условиях, что предопределило основную цель данных исследований.

Практика функционирования строительных предприятий в высококоразвитых странах с рыночной экономикой свидетельствует, что одним из основных направлений выхода из такого положения и обеспечения эффективного функционирования строительных предприятий является диверсификация (от англ. *diversification* – разнообразие, вкладывание капитала в различные предприятия [4]), позволяющая обеспечить уменьшение степени риска в финансовом положении организации; получить дополнительную прибыль за счет инвестиций в перспективную сферу хозяйствования; повысить синергизм [5] в существующей производственной системе снижении возможного разнообразия системы.

В современных условиях одним из основных элементов повышения эффективности функционирования предприятий строительной отрасли является диверсификация их производственной деятельности, которая функционирует с участием системы контроллинга, обеспечивающего ориентацию производственной деятельности в системе рыночных взаимоотношений и реализацию их производственного потенциала в конкретной практике учетно-аналитической работы на диверсифицированном предприятии.

Проанализируем более подробно соответствующие концептуальные положения процесса диверсификации на строительных предприятиях с целью обеспечения синергетического эффекта их подсистем.

Производственная структура предприятия представляет собой совокупность основных и вспомогательных производственных участков, подразделений, производств, находящихся, в свою очередь, в составе производственной структуры участников объединения или членов общества и взаимодействующих между собой в направлении достижения общих договорных или уставных целей объединения или общества, причинно-следственные связи которых обусловлены требованиями технологического процесса и обеспечивают выпуск готовой строительной продукции соответствующего уровня качества (рис.1).

Приведенные определения производственных структур различных организационно-правовых образований, какими являются предприятия, производственные объединения, хозяйственные общества, показывают, что их первооснова, как и любой системной структуры, это первичные элементы, в данном случае основные и вспомогательные производства и связи между ними. Анализируя качественные признаки этих элементов, можно оценить, насколько тесно организационно и технологически связаны между собой компоненты в рамках данной организационно-правовой структуры, насколько устойчиво это образование, насколько искусственно поставленные цели соответ-

вуют внутренней мотивации каждого элемента в этой структуре. Если вследствие анализа устанавливаются имеющиеся внутренние противоречия либо при внутренней согласованности противоречие с целями организации, то это признаки конфликта, который есть отражением несоответствия созданной и функционирующей производственной структуры целям организации.

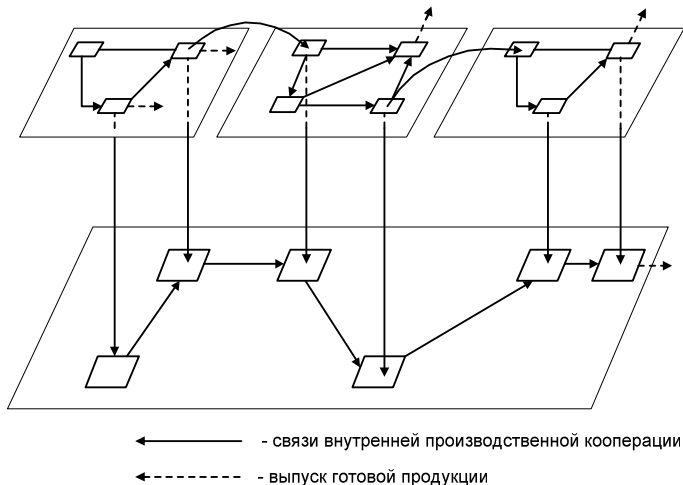


Рис.1 – Взаимодействие производственных структур организаций ПСО в составе интегрированной производственной структуры объединения

Именно цели организации являются доминантным фактором в деятельности локальных структур в ее составе. Это важное положение, необходимое для понимания целесообразности диверсификации производственной структуры, так как широкая технологическая ее разнонаправленность создает, как отмечалось, потенциальную конфликтную ситуацию внутри организации.

Рассмотрим основные критерии построения производственной структуры и возможности реализации в организациях с диверсифицированной и специализированной структурами.

Критерий адаптивности рассматривается как возможность исследуемой системы адекватно с изменениями внешних и внутренних условий функционирования оперативно к ним адаптироваться. Для того, чтобы воспринимать эти изменения, необходимо наличие некоторых «органов чувств» у организации. Если они развиты и сформулированы эталонные критерии, по отношению к которым оцениваются изменения, то организация приобретает способность идентифициро-

вать поступающие возмущения и при необходимости принимать решения по преобразованию своей внутренней структуры, либо необходима переориентация локальных и основных целей. Организацию функции «органов чувств» выполняют соответствующие структуры, отслеживающие входящие, выходящие и внутренние информационные потоки и на основе качественного и количественного ее анализа формируют представление об ориентации организации во внешнем, по отношению к ней, экономическом пространстве.

Диверсифицированные структуры, очевидно, имеют более развитое по отношению к другим это качество, так как каждое направление освоённой хозяйственной деятельности воспринимает экономическую среду в зоне хозяйствования.

Количественно адаптационные качества системы можно описать, применив известный «принцип Эшби» [6]. Для целей конкретно рассматриваемой задачи этот принцип сформулируем следующим образом: коэффициент адекватности реакции системы на воздействие внешней среды (K_C) есть отношение количества параметров, по которым система способна контролировать состояние внешней среды (N_C), к количеству параметров внешней среды, которыми она реально воздействует на рассматриваемую производственную систему (N_B)

$$K_C = N_C / N_B. \quad (1)$$

Очевидно, что для эффективной организации значение $K_C=1,0$. Это условие может быть выполнено при увеличении разнообразия параметров, по которым система воспринимает внешние возмущения. Опять известный принцип регулирования – “только разнообразие может уменьшить разнообразие” – достаточно полно раскрывает внутренние особенности рассматриваемого процесса и доказывает, в очередной раз, свою универсальность. В более общем виде данное отношение можно записать с учетом весовых характеристик, свойственных каждому фактору на данном этапе развития организации. В ином интервале времени удельные веса значимости могут изменяться и это будет соответствовать новому качеству как внешней среды, так и внутреннего состояния исследуемой системы своей предпринимательской деятельности. Такая организация имеет больше информации и, следовательно, ее решения в большей степени соизмерены с реальной обстановкой и, очевидно, ее эволюционные способности достаточно гибкие для адаптации к изменениям внешних условий хозяйствования.

Критерий организованности можно рассматривать как способность организации поддерживать свою целостность за счет согласованности и синхронизации всех внутренних процессов. Некоторым

качественным измерителем этого критерия может служить соотношение приоритетов целей организации и отдельных ее подразделений. Этот критерий формирует внутреннюю мотивацию деятельности организации как единой целостной организационно-технологической системы.

Если некоторая организация имеет несколько направлений хозяйственной деятельности, то каждому из них соответствует некоторая совокупность стимулов, обеспечивающих целевую мотивацию. Если рассматривать каждую совокупность как некоторое множество, то в зависимости от пересечения между собой этих стимулов можно судить о соответствии локальных целей целям организации (рис.2).

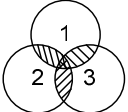
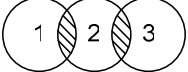
Схема пересечения локальных стимулов	Уровень соответствия локальных целей целям организации
	<p>Общие цели имеют приоритет над локальными целями по отдельным направлениям хозяйственной деятельности. Высокий уровень организованности.</p>
	<p>Общие цели незначительны в своем удельном весе привлекательности. Более развиты общие цели между отдельными направлениями хозяйственной деятельности. Слабый солидарный уровень организованности.</p>
	<p>Общие цели не проявляются. Преобладают общие цели между отдельными направлениями. Слабый разрозненный уровень организованности.</p>

Рис.2 – Схема формирования организованности на основе локальных стимулов жизненного цикла городского жилого фонда

Критерий технологичности характеризует производственное соответствие организации видам и качеству выполняемых работ. В работе [7] обращается внимание на иерархическую структуру технологичности. «В зависимости от уровня иерархии можно различать общую технологичность (комплексная характеристика изготовления, транспортирования, возведения строительных конструкций, монтажа технологического оборудования и эксплуатации здания), строительную технологичность (комплексная характеристика изготовления, транспортирования, возведения строительных конструкций) и монтажную технологичность (характеристика монтажа строительных конструкций).

Критерий технологичности определяет в значительной степени «гибкость» строительной системы, т.е. ее способность удерживать производственный процесс в заданных технологическими требованиями пределах при изменении сочетания факторов производства, их взаимосвязи и развитии за счет изменения структуры организации и программы их изменения».

Критерий универсальности характеризует широту диапазона производственных возможностей производственной структуры организации. Этот критерий в определенной степени созвучен критерию адаптивности, однако если последний являет собой способность системы приспосабливаться к изменениям внешней среды, то критерий универсальности характеризует ее потенциальную возможность. Если критерий адаптивности формирует набор “органов чувств”, посредством которых система идентифицирует, как уже отмечалось выше, внешние воздействия, то за счет качества универсальности система приобретает полный набор свойств адекватно приспосабливаться к этим изменениям.

Для качественной оценки значимости рассмотренных критериев в производственных структурах, имеющих диверсифицированную и специализированную структуру, применен метод экспертных оценок (табл.1).

Таблица 1 – Расчет весовых характеристик значимости критериев оценки производственных структур методом экспертных оценок

Наименование критериев	Диверсифицированная структура				Специализированная структура			
	средняя оценка	приоритет	весовая характеристика	оценка влияния	средняя оценка	приоритет	весовая характеристика	оценка влияния
Адаптивности	73	1	0,1	7,3	20	3	0,01	0,2
Организованности	58	2	0,055	3,2	71	1	0,1	7,1
Технологичности	52	3	0,01	0,52	78	1	0,1	7,8
Универсальности	68	1	0,1	6,8	22	3	0,01	0,22
Сумма баллов				17,8				15,3

Данные расчетов показывают, что для диверсифицированных производственных структур приоритетны критерии адаптивности и универсальности, характеризующие их высокую приспособляемость к изменениям рыночных условий в зоне хозяйствования. В то же время для специализированных структур приоритетны критерии организованности и технологичности, что свидетельствует об их внутренних

качествах, которые характеризуют их высокую управляемость и работоспособность. Однако заметный приоритет этих критериев над другими уменьшает их роль, так как именно специализированные производства, в большинстве случаев, первыми оказались неприспособленными к рыночным условиям хозяйствования. Это объясняется тем, что в отличие от них диверсифицированные структуры при отмеченном приоритете качеств адаптивности и управляемости имеют более высокую оценку влияния организованности и технологичности. В специализированных же однобоко развит приоритет только отмеченных качеств организованности и технологичности.

Диверсифицированные производственные структуры имеют также более низкий уровень совокупного риска от неблагоприятных факторов внешней среды, которые достигают общеорганизационных целей, внося возмущения в целенаправленную ее деятельность.

Для последовательной схемы (рис.3, а) вероятность безотказной работы равна произведению безотказной работы всех составляющих схему элементов

$$\bar{F}(t) = \bar{F}_1(t) \cdot \bar{F}_2(t) \cdot \dots \cdot \bar{F}_n(t). \quad (2)$$

Для параллельной схемы (рис.3,б) вероятность безотказной работы системы при известной вероятности отказа $F(t)$ каждого элемента равна:

$$\bar{F}'(t) = 1 - F_1(t) \cdot F_2(t) \cdot \dots \cdot F_n(t). \quad (3)$$

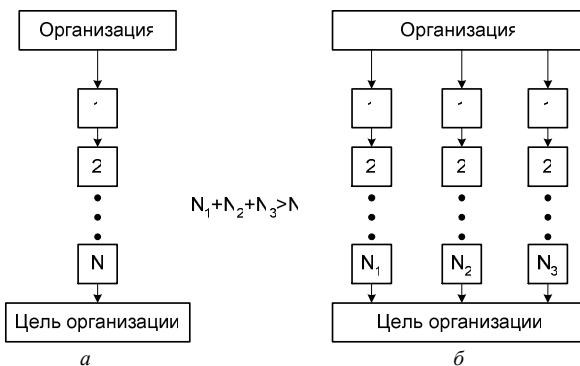


Рис.3 – Расчетные схемы для определения уровня надежности специализированной (а) и диверсифицированной (б) производственной структуры

Для целей данных исследований производственную структуру

будем представлять в виде ориентированного графа, состоящего из следующих элементов:

1. *Узлы*. В нашем случае отдельные производственные подразделения (основные и вспомогательные).

2. *Связи*. Показывают наличие взаимодействия между отдельными «узлами». Каждая связь имеет свою, так называемую, весовую характеристику, выраженную в виде абсолютной или относительной величины.

Введем еще такое понятие, как сечение – линия, пересекающая и расчленяющая графы на отдельные группы, весовая характеристика сечения определяется как арифметическая сумма весовых характеристик связей, которые она пересекает.

Возле каждого узла (рис.4) в числителе приведены значения суммы весовых характеристик связей, ориентированных на данный узел, а в знаменателе – сумма весовых характеристик связей, ориентированных от узла. При анализе реальной производственной структуры с использованием рассматриваемой модели в качестве весов могут быть использованы объемы выполненных работ, оказанных услуг, поставленной продукции от одного производственного подразделения к другому. Для сопоставимости и в расчете они принимаются в стоимостном выражении. Данная методика позволяет провести объективный анализ, характеризующий сложившиеся тенденции внутренней кооперации.

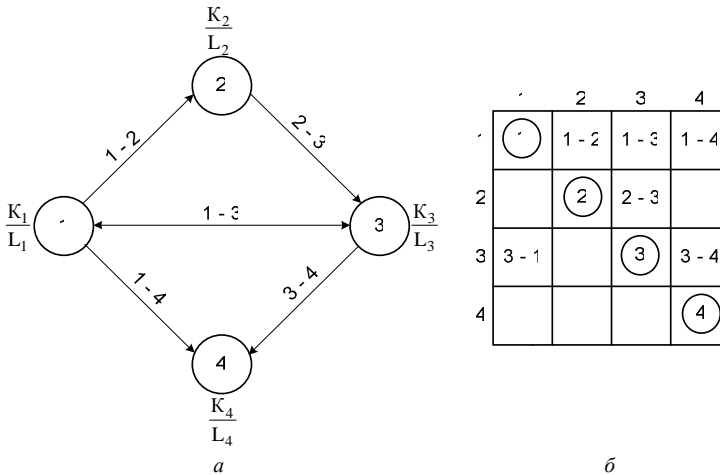


Рис.4 – Модель производственной структуры:

а – в виде ориентированного графа; б – в виде матрицы отношений

Однако кроме материальных потоков в производственной системе организации функционирует система нематериальных связей, которые не всегда удастся точно количественно измерить, но именно они совместно с системой материальных связей формируют целостную систему, позволяющую комплексно оценить устойчивость данной структуры. В данном случае под «устойчивостью» понимается способность структуры сохранять свою целостность в течение длительного периода времени. Предположим, что в любой производственной системе есть множество сформировавшихся связей, через которые проявляются центростремительные и центробежные тенденции отдельных частей системы относительно мегасистемы, в состав которой они входят (рис.5).

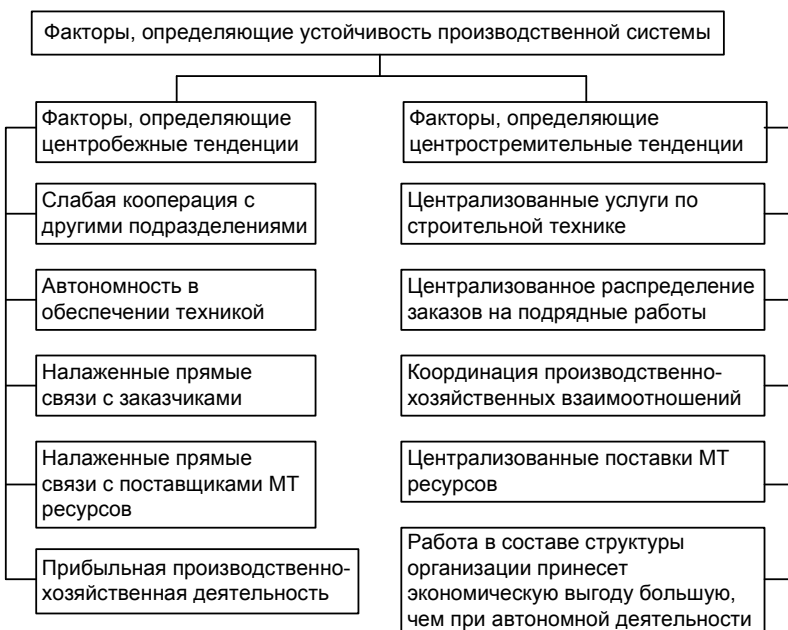


Рис. 5 – Факторы, определяющие устойчивость производственной системы

В качестве количественной оценки рассматриваемых факторов примем систему коэффициентов, значения которых располагаются в диапазоне $0 \leq K_i \leq 1$. Чем ближе значения K_i к единице, тем больше степень автономности по данному фактору у рассматриваемого производственного подразделения (выше центробежные тенденции). Соответственно, при $K_i \rightarrow 0$ в большей степени проявляются центростреми-

тельные тенденции. Для общей характеристики тенденции примем показатели, оценивающие роль каждого фактора.

1. Коэффициент автономности в производственном взаимодействии с другими элементами системы. Данный коэффициент показывает, со сколькими производственными подразделениями из всего их количества в исследуемой производственной структуре данное подразделение вступает в хозяйственное взаимодействие

$$K_1 = 1 - \frac{m}{n-1}, \quad 0 \leq K_1 \leq 1, \quad (4)$$

где n – общее количество производственных подразделений в исследуемой производственной структуре; m – количество подразделений, с которыми данное подразделение вступает в хозяйственные взаимодействия.

2. Коэффициент, характеризующий желание трудового коллектива производственного подразделения перейти в режим хозяйственной самостоятельности в ранге юридического лица.

Данный коэффициент имеет дискретные значения: $K_2 = 1$, если такое желание существует и предприняты конкретные действия в этом направлении; $K_2 = 0,5$ – неопределенное состояние; $K_2 = 0$ – такого намерения нет.

3. Коэффициент, характеризующий автономность подразделений в материально-техническом обеспечении годовой программы работ.

$$K_3 = \frac{C^{mtc}}{C_{zn}^{mtc}}, \quad 0 \leq K_3 \leq 1, \quad (5)$$

где C^{mtc} – стоимость материальных ресурсов поставки, которые обеспечиваются собственными силами; C_{zn}^{mtc} – стоимость материальных ресурсов под годовую программу работ.

4. Коэффициент, характеризующий автономность подразделения в техническом обеспечении программы работ

$$K_4 = \frac{C_m}{C_{zn}^m}, \quad 0 \leq K_4 \leq 1, \quad (6)$$

где C_m – годовые затраты на эксплуатацию собственного парка машин и механизмов; C_{zn}^m – затраты на эксплуатацию строительных машин и механизмов на программу работ.

Организационная структура управления представляет собой ис-

кусственную относительно статичную систему, создаваемую для регулирования производственно-экономических отношений и распределения управленческих функций.

Сокращение иерархических ступеней в таких организациях повышает их оперативность.

Эволюция управленческих систем согласно [8] классифицируется по признаку предсказуемости будущего (табл.2). Из приведенной таблицы следует, что сменявшие друг друга системы разрабатывались в соответствии с нарастающим от этапа к этапу уровнем нестабильности и в особенности на все меньшую предсказуемость будущего. Выделяется четыре основных этапа развития этих систем:

Таблица 2 – Эволюция управленческих систем

Предсказуемость будущего	Признаки	Методы управления
Будущее есть повторение прошлого	Нормативные справочники, инструкции. Централизованный финансовый контроль.	Управление на основе контроля
Будущее предсказуемо путем экстраполяции	Составление текущих бюджетов. Целевое управление. Долгосрочное планирование.	Управление на основе экстраполяции
Предсказуемы только проблемы и новые возможности	Стратегическое планирование по периодам. Выбор стратегических позиций.	Управление на основе предвидения изменений.
Частично предсказуемы слабые сигналы из внешней среды	Управление на основе ранжирования стратегических задач. Управление по слабым сигналам. Управление в условиях неожиданных событий	Управление на основе гибких экстренных решений

1. Управление на основе контроля за исполнением (постфактум). В настоящее время такие методы управления применяются преимущественно в технологическом производстве, в котором состояние контролируемого процесса определяется однозначно принятой технологией. В строительном производстве эти методы имеют место на уровне участка, реже строительного управления.

2. Управление на основе экстраполяции, когда темп изменений ускоряется, но будущее еще можно предсказать путем экстраполяции прошлого, данный метод применяется на среднем управленческом уровне в существующих организационных структурах при текущем и оперативном планировании в большей перспективе при решении технических задач и в меньшей степени при прогнозировании экономического состояния как внешней среды, так и организации в целом.

3. Управление на основе предвидения изменений, данный метод возник в условиях, когда все более существенное влияние стали ока-

зывать неподдающиеся предсказаниям неожиданные явления, темп которых постоянно нарастал. Однако интенсивность этих изменений не настолько велика, чтобы нельзя было вовремя предусмотреть возможные последствия такого воздействия и определить реакцию на них.

4. Управление на основе гибких экстренных решений является наиболее характерным для высшего уровня управления в настоящее время, когда многие важные проблемы возникают настолько стремительно, что их зачастую невозможно вовремя предусмотреть.

Для наглядности представим отмеченные нами взаимосвязи факторов, влияющих на выбор организационной структуры управления, в виде качественной номограммы (рис.6). Из приведенной номограммы следует, что все формирующие ее параметры находятся в достаточно плотной взаимосвязи. Поэтому все действия, связанные с созданием новой или реорганизацией существующих структур управления, должны соответствовать условиям функционирования организации. Изменение одного из параметров, например, повышение неопределенности перспективного планирования, должно быть компенсировано соответствующими изменениями в уровне принятия решений и, в конечном счете, в выборе нового вида структуры управления. Данные рис.6 еще раз подтверждают вывод о том, что выбор того или иного вида структуры управления не является самоцелью, а есть естественная реакция организации на изменения внешних условий.

Внедрение новой последиверсификационной системы управления для более эффективного функционирования предприятия требуется внедрение системы контроллинга.

Контроллинг позволяет предвидеть хозяйственную и коммерческую ситуацию и определить заданные суммы покрытия, выявить причины отклонений фактических расходов от нормированных, своевременно принять меры по регулированию этих отклонений и оптимизации соотношения затрат и результатов.

После процесса диверсификации предприятия наряду с анализом чистых денег эффективным средством управления диверсифицированным предприятием является расчет и анализ точек покрытия издержек. Они показывают лицу принимающему решение, когда величина суммы покрытия компенсирует затраты на организацию и подготовку производства и сбыта продукции, которую выпускает предприятие [9].

Сопоставление плановых показателей сумм покрытия с фактическими по каждому запасу клиентов, расчет необходимых сумм покрытия на один продуктивный час работы дополняют анализ точек покрытия для всего диверсификационного предприятия. Оба эти показателя системы контроллинга дают нам информацию о том, компенсирует ли

выручка от реализации не только затраты на создание планируемой строительной продукции и суммы покрытия в рамках годового планирования, достаточны ли их доли и затраты на производство и в прибыли, в какой момент фактическая величина суммы покрытия и затраты на подготовку будут равны. Тогда предприятие выходит из зоны убытков и вступает в зону прибыли. Все суммы покрытия до достижения точки покрытия служат обеспечению рабочих мест, покрывают затраты на организацию. После достижения точки покрытия эти суммы превращаются в прибыль (при обеспечении платежеспособности и соблюдения всеми клиентами сроков по обязательствам).

				Методы управления							
		+				Управление на основе гибких экстренных решений					+
			+			Управление на основе предвиденья изменений				+	+
				+		Управление на основе экстраполяции	+	+	+		
					+	Управление на основе настро	+				
Предсказ. будущее	Неожиданное событие	Предсказуемо только в общих чертах	Путем экстраполяции	Предсказуемо как повторение прошлого		Линейная	Линейно-масштабная	Функциональная	Матричная	Управленческий холдинг	
			+	+		Нижний (технический) уровень	+	+			
			+			Средний		+	+	+	
+	+	+				Высший				+	+
				Уровень принятия решений							

Рис.6 – Влияние внешних факторов на выбор организационной структуры управления

Предприятие может получить прибыль лишь в том случае, когда покрыты все затраты на подготовку. Таким образом, с точностью судить о прибыльности работы фирмы можно не в январе, как считают сторонники учета полных затрат, а, как правило, лишь в конце отчетного периода. Все заказы клиентов, которые после достижения точки покрытия имеют положительные суммы покрытия (выручка больше, чем производственные затраты), увеличивают прибыль. Все заказы клиентов, оказывающиеся ниже точки покрытия, не достигшие своих сумм покрытия, вызывают убытки в размере недостающей суммы по-

Анализ и контроль результата сигнализируют предпринимателю о необходимости списания издержек, когда точка покрытия определена при помощи расчетов. Как только она превышает критический уровень, предприниматель может попытаться при неиспользованных затратах (т.е. при недогрузке производственных мощностей из-за отсутствия заказов) определить по возможности более высокие суммы покрытия нижних границ цен, коль скоро все затраты на организацию покрытия в пределах ликвидности.

Контроллинг может функционировать лишь тогда, когда он ориентирован на «узкие места» деятельности предприятия после диверсификации.

Не каждое отклонение фактических показателей от плановых имеет одинаковое значение. Отклонения необходимо воспринимать как сигнал для необходимых корректур и изменений.

При осуществлении контроллинга необходимы количественные и качественные показатели, которые отображают эффективность функционирования предприятия, т.е. контроллинг представляет собой двойственную систему (рис.8).

Когда имеются более совершенные показатели (критерии) легче определяют их границы. Каждая цифра имеет свое основание.

В наше время экономическое развитие стало очень бурным, раздвинулись пределы экономического роста, внедряются новые технологии, происходит интернационализация рынков, осуществляется переход индустриального общества к информационному. Происходит качественный поворот в жизни общества, усиливается конкурентное давление во всех сферах его жизни, возникает потребность в комплексных решениях и, наконец, в более быстрых переменах. Системы раннего обнаружения таких тенденций и инструменты их регулирования должны быть настолько чувствительными, насколько это возможно.

На насыщенных рынках меняются не столько числовые значения результатов хозяйствования, сколько условия, которые формируют эти данные. Поэтому диверсифицированные предприятия в своих системах управления направлены на определение конечных показателей хозяйственной деятельности, быстрее приходят к этим границам, но им хотелось бы видеть дальше этих границ, узнать, почему конечные результаты изменяются положительно или отрицательно, осуществлять поиск действительных причин успеха и неудач.

Числовые данные новой отчетности после диверсификации предприятия помогают выявить нерешенные вопросы и определить пути их решения. Дальнейшее совершенствование этих проблем требует по-

стоянного анализа динамики этой отчетности, т.е работы на другом более высоком уровне.



Рис. 8 – Двойственная система контроллинга (контроллинг образцов и показателей)

Если рассматривать эту проблему в целом, изучать опыт других предприятий и аналогичные разработки в науке и на крупных предприятиях то можно сделать вывод о том, что можно управлять прибылью диверсифицированного предприятия на четырех уровнях, обеспечивая себе тем самым нормальное существование с использованием следующих аспектов контроллинга.

1. Величина регулирования самой низкой степени – это конечный результат предмета самого предпринимательства. Эта разница между активами пассива бухгалтерии, чистая стоимость, балансовая прибыль,

которой уделяют основное внимание. Конечной целью бухгалтерских записей и составления годового баланса является стремление определить, был ли год успешным, увеличилась ли эта разница по сравнению с прошлым годом. Такая система управления диверсифицированным предприятием, осуществляемая бухгалтерией, действовала в течение нескольких столетий.

2. В течение последних 50 лет, а последние два десятилетия – особенно, большое число предпринимателей пришли к выводу, что конечными результатами деятельности диверсифицированных предприятий лучше управлять, воздействуя на формирующие их величины. Основой последующего изменения субстанции вновь созданной стоимости является прибыль диверсифицированного предприятия. Как временная величина она позднее выкристаллизуется в субстанцию. Эту величину можно назвать первичной величиной управления диверсифицированным предприятием, поскольку она ограничена во времени и поддается измерению, планированию и регулированию.

3. В процессе трансформации экономики Украины к рыночным взаимоотношениям специалистами изыскивались возможности более совершенного планирования перспектив развития предприятия [10, 11], что предопределило необходимость диверсификации предприятий [12] и дало возможность повысить потенциал предприятия и обеспечить получение прибыли диверсифицированного предприятия в будущем [9].

Потенциал – это способность предприятия обеспечить жизнеспособность и получение прибыли в будущем. Там, где сегодня нет потенциала, завтра не будет прибыли. Там, где сегодня увеличиваются потенциалы, завтра будут улучшаться показатели хозяйственной деятельности.

4. Необходимо искать и первичные величины управления потенциалом, а также причины того, почему на одном предприятии потенциал увеличивается, в то время как на других диверсифицированных предприятиях он уменьшается и, в конечном счете, иссякает. Ответ следующий: все дело в искусстве менеджмента, способности предвидения, принятия и осуществления решений на перспективу. Именно это является доминирующей первичной величиной для потенциала. Способность предвидения есть та первоначальная сила интеллекта, которая благодаря новому мышлению создает дополнительные возможности для диверсифицированного предприятия и высвобождает его из вынужденного положения в данной ситуации. Первая возможность в тренировке способности предвидения – это процесс планирования, с которым мы познакомились при создании контроллинга в про-

цессе диверсификации.

Однако есть и другие формы проявления способности предвидения. Важнейшей из них является предпринимательское предвидение, т.е. намеченная цель, осознание значения каждой задачи диверсифицированного предприятия, реализация которой дает ему дополнительный шанс выхода на рынок. Можно сказать, что ни одно предприятие никогда не было основано без предварительных планов учредителя. К сожалению, текущие дела, достижение намеченных нами ближайших перемен, решение вопросов, которые прежде не были предусмотрены, отвлекают от этого образа мышления. Но именно он только и обеспечивает нам возможность сконцентрировать свою энергию предпринимателя, руководства и сотрудников на реализацию конкретной цели диверсифицированного предприятия, от которой зависит будущее. Поскольку в процессе диверсификации мы занимаемся регулированием прибыли, нас более всего интересует потенциал как основа будущих успехов и прибыли. Сегодня уже есть методы измерения, планирования и регулирования такого потенциала как в отношении всего предприятия, так и в разрезе групп строительной продукции и отдельных конструктивных экспериментов, а также строительных материалов.

Инструментарий, приемлемый сегодня для достижения этой цели, всюду, в том числе на малых и средних строительных предприятиях, известен как строительное планирование [13].

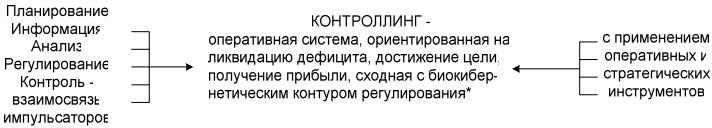
Для начинающих заниматься стратегическим контроллингом обычно разрабатывается специальная система, например «Успех предприятия».

На каждом диверсифицированном предприятии, где внедряется или уже функционирует система контроллинга, встает вопрос об ответственности за нее. Обычно встает вопрос, кто должен нести ответственность за нее: предприниматель, бухгалтер, советник по налоговым вопросам или же для выполнения этой функции необходимо утвердить новую должность.

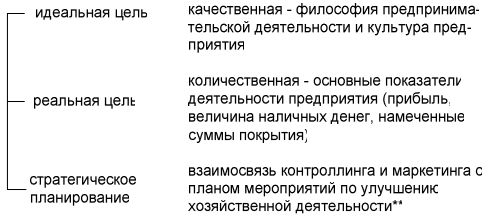
На средних строительных диверсифицированных предприятиях ответственность целесообразно возложить на предпринимателя. Предприниматель – собственник, предприниматель – менеджер или зачастую младший предприниматель, который готовится к своей новой задаче на диверсифицированном предприятии, лучше всего подходит к этой должности. Ответственность за процесс внедрения контроллинга после диверсификации предприятия нельзя возложить на других. Разумеется, при внедрении контроллинга необходима помощь консультанта со стороны. Предприниматель не обязательно должен быть спе-

циалистом по экономике и организации производства, бухгалтером, советником по налоговым вопросам или калькулятором. Но всю полноту ответственности после диверсификации строительного предприятия за процесс внедрения, за необходимый уровень функционирования контроллинга должен нести предприниматель.

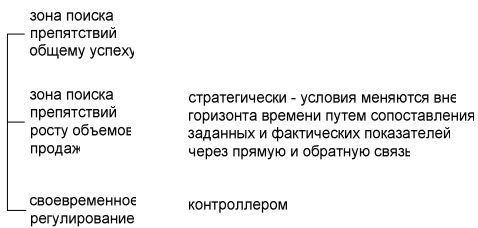
При внедрении системы контроллинга на диверсифицированном строительном предприятии вначале разрабатывается оперативная система контроллинга (рис.9).



Формулировка цели зависит от силь воображения



Регулирование цели зависит от способности принимать решения и необходимого инструментария



Осуществление цели зависит от способности воплощения и мотивации

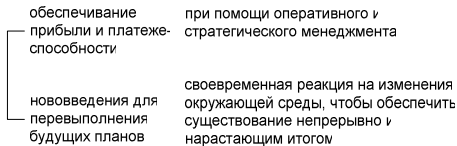


Рис. 9 – Оперативная система контроллинга

На втором этапе контроллинга устанавливается взаимосвязь оперативного и стратегического контроллинга и маркетинга строительной продукции (рис.10).

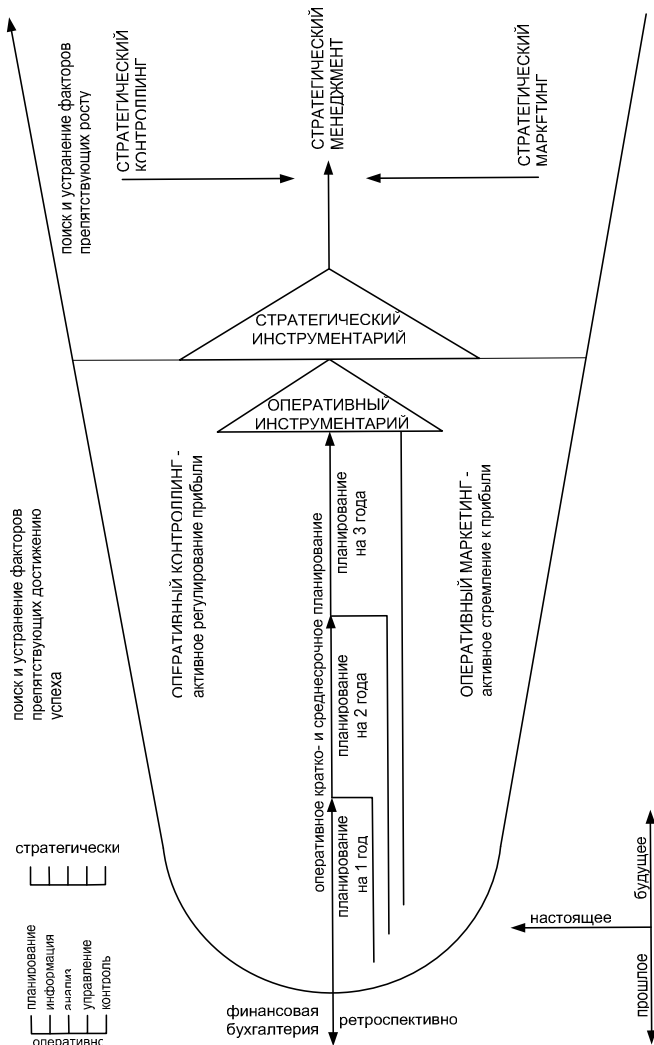


Рис.10 – Взаимосвязь оперативного и стратегического контроллинга и маркетинга диверсифицированного строительного предприятия

Затем на предприятии после решения всех диверсификационных мероприятий создаются контуры регулирования стратегического контроллинга (рис.11) и оперативного контроллинга (рис.12).

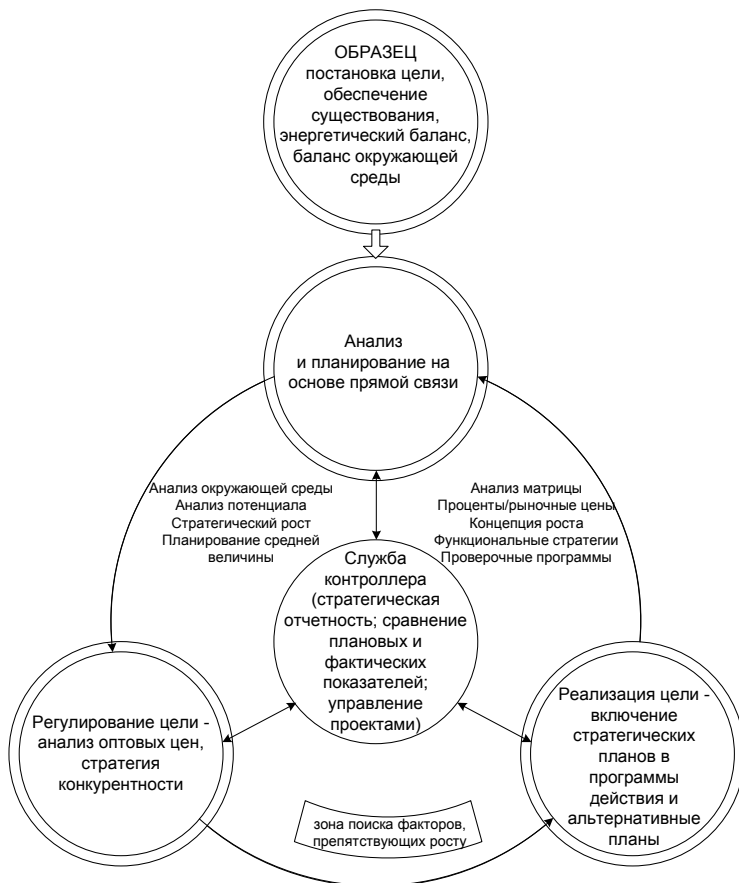


Рис.11 – Контур регулирования стратегического контроллинга

При полной поддержке первого уровня управления диверсифицированным предприятием контроллер может вместе со службой маркетинга создать из команды управленцев со скрытыми стимулами к деятельности свободный, творческий, инициативный коллектив. Он должен идти путем внедрения всесторонней системы контроллинга – от учета всех затрат до расчета общих сумм, сопоставления плановых и

фактических показателей на основе прямой и обратной связи. Создание и овладение системы контроллинга диверсифицированным предприятием, открытый стиль руководства позволяет через информационную службу (рис.13) осуществить переход от контроля других к самоконтролю, от руководства другими к саморуководству, к принятию ответственности на себя. Тем самым активизируется использованная личность для обеспечения успеха деятельности диверсифицированного строительного предприятия.

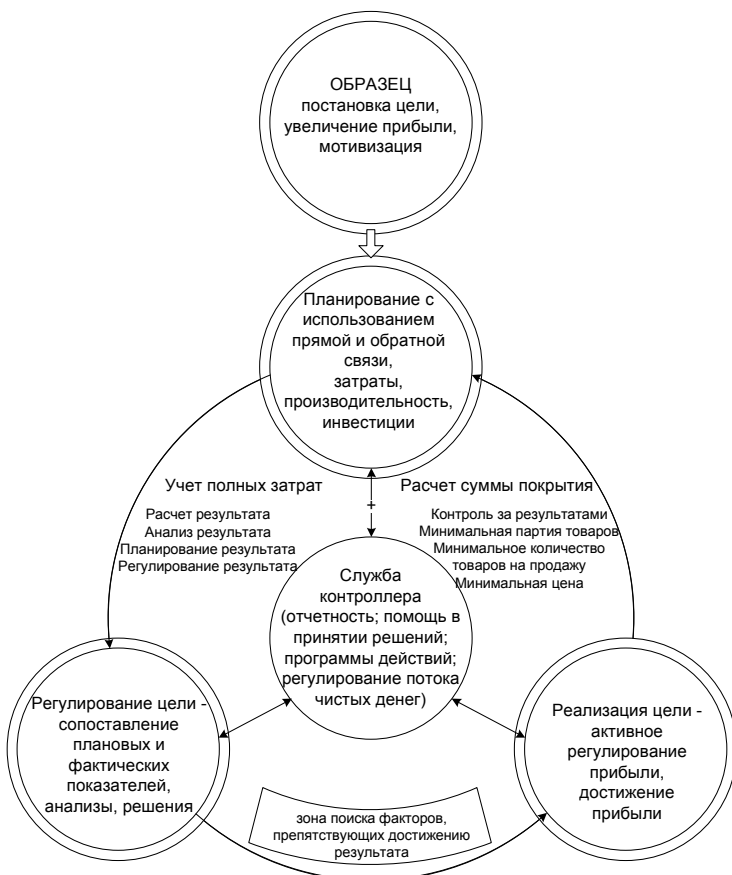


Рис.12 – Контур регулирования оперативного контроллинга

ВЗАИМОСВЯЗЬ ФУНКЦИЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ
ЗА РЕЗУЛЬТАТ, РЕГУЛИРОВАНИЕ РЕЗУЛЬТАТА И
ИНФОРМАЦИОННОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ

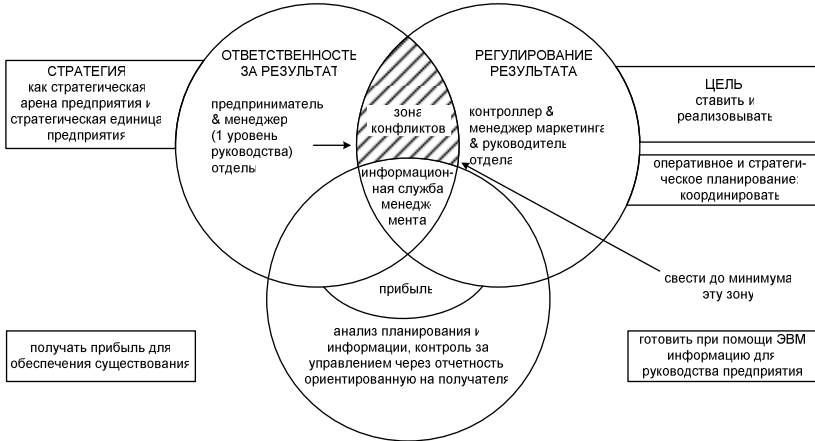


Рис. 13 – Информационная служба менеджмента и службы контроля при функционировании системы контроллинга диверсифицированной строительной продукции

Таким образом, соединение системы диверсификации и использования закономерностей контроллинга позволяют решить проблему выхода строительной отрасли, а одновременно и всей экономики Украины из продолжительного кризиса, что будет одним из этапов на пути трансформации Украины в европейские структуры.

- 1.Афанасьев В.А. Проблемы порочной организации строительства и реконструкции объектов // Строительство России: прогресс науки и техники. – 1993. – №1. – С.85.
- 2.Балицкий В.С. Программно-целевое совершенствование работы строительных организаций. – К.: Будівельник, 1987. – 160 с.
- 3.Гусаков А.А., Ильин Н.И. Методы совершенствования организационно-технологической подготовки строительного производства. – М.: Стройиздат, 1985. – 156 с.
- 4.Diversification and business economic performance revisited Issues of measurement and causality / Keats Barbara W // I. Manaq. 1990. - 16. – №1. – р. 61-72.
- 5.Куденко Н. В. Синергизм в стратегічній діяльності фірми // Механізм регулювання економіки, економіка природокористування, економіка підприємства та організації виробництва. – 2001. – №1. – С.132-138.
- 6.Эшби У. Р. Введение в кибернетику. Т.1. – М.: ИЛ, 1992. – 359 с.
- 7.Прыкин Б. В. и др. Основы управления. Производственно-строительные системы: – М.: Стройиздат, 1991. – 336 с.
- 8.Ансофф И. Стратегическое планирование. – М.: Экономика. 1989. – 519 с.
- 9.Манн Р., Майер Э. Контроллинг для начинающих / Пер. с нем. – М.: Финансы и статистика, 1992. – 208 с.

10.Бабаев В. М. Практика муніципального управління: Навч. посібник. – Харків: ХДАМГ, 2002. – 311 с.

11.Шутенко Л.Н. Технологические основы формирования и оптимизации жизненного цикла городского жилого фонда (теория, практика, перспективы). – Харьков: Майдан, 2002. – 1054 с.

12.Залунин В.Ф. Стратегия и тактика строительной фирмы в условиях рынка. – Днепропетровск: ПГАСА, 1998. – 240 с.

13.Томпсон А. А. Стриплэнд А.Дж. Строительный менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Л.Г.Зайцева, М.И.Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

Получено 05.01.2004

УДК 658.8

А.В.МАРЮХИН

Строительная компания «Макси-Буд», г.Киев

Т.Г.КУЦЕНКО

Харьковский филиал акционерного коммерческого банка «Таврика»

Д.И.ВАСИЛЬЕВ

ООО ПКФ «Силуэт», г.Харьков

О.Б.ТРОЯНОВСКАЯ, Д.В.СОКОЛОВ, Е.И.КОСТЮЧЕНКО

Харьковская национальная академия городского хозяйства

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ДИВЕРСИФИКАЦИИ В ЖИЛИЩНОМ СТРОИТЕЛЬСТВЕ УКРАИНЫ

В новых условиях хозяйствования повышение эффективности производственной деятельности предприятий строительной отрасли по возведению объектов жилищного строительства предопределила необходимость оптимизации портфеля инвестора жилищного сектора, его диверсификации с целью минимизации рисков, связанных с достижением определенного наперед заданного уровня доходности, чему и посвящена настоящая работа.

В переходном к рыночным отношениям периоде средства частных инвесторов, финансово-кредитных учреждений, других коммерческих структур, сбережения населения в значительной степени компенсировали падение объемов государственных инвестиций – традиционных источников финансирования (бюджета, средств министерств и ведомств) в воспроизводство жилого фонда Украины.

Однако в последнее время в жилищном строительстве Украины наблюдаются тенденции дисбаланса между предоставляемыми инвестициями и эффективностью их использования. Причины возникновения такого дисбаланса самые различные. Это обусловлено различными факторами: во-первых, падением платежеспособного спроса населения и близкий к состоянию насыщения спрос высокодоходных слоев населения; во-вторых, высокая стоимость коммерческой продажи на первичном рынке нового жилья (что в значительной степени, помимо