

Концептуальные подходы к организации оперативного учета и контроля в системе управления строительной организацией

© 2009 Е.В. Зубарева
кандидат экономических наук
Российский университет кооперации

Обоснована необходимость в получении повседневной информации о ходе строительного производства, состоянии и движении ресурсов и других хозяйственных средств, о результатах работы каждого подразделения организации. Именно оперативный учет и контроль позволяют ежедневно контролировать любые стороны деятельности строительной организации и всех ее подразделений.

Ключевые слова: оперативный учет и контроль, система управления, строительное производство.

Заинтересованность хозяйствующих субъектов в продуманной минимизации затрат и выпуске качественной конкурентоспособной продукции может быть достигнута с внедрением в их хозяйственную практику инновационных проектов, современных информационно-технических и коммуникационных средств. Условия рыночной экономики требуют новых подходов к организации оперативного учета и контроля деятельности строительных организаций.

Без рационального использования ресурсов невозможно эффективное управление деятельностью организации. Поэтому необходима информация о наличии и движении различных видов имущества, капитала и обязательств организации. В связи с этим возникает необходимость в получении информации с целью наблюдения, измерения, накопления, хранения, передачи, обобщения, анализа.

Оперативный учет ведется с целью реализации текущих задач, стоящих перед исполнителями различных уровней управления. С его помощью производится сбор информации о движении материальных, трудовых и финансовых ресурсов организации, об объемах строительного-монтажных работ, о

реализации, наличии производственных запасов, о состоянии незавершенного производства и т.д.

Источником информации для получения таких сведений могут быть документы, данные, полученные при помощи различных средств связи, в том числе переданные в устной форме.

Оперативный учет от других видов учета отличается следующим:

- скоростным обменом информацией;
- различными видами источников информации и способами ее получения;
- доступом сотрудников к процессу обмена информацией независимо от их должностного положения;
- использованием всех видов измерителей: натуральных, трудовых, денежных;
- разнородностью отражаемых операций, не требующих постоянного обобщения;
- отсутствием необходимости документального подтверждения всей поступающей информации.

Функции оперативного учета и контроля выполняют роль обратной связи в процессе управления деятельностью хозяйствующих субъектов (рис.1).



Рис. 1. Оперативный учет и контроль в системе оперативного управления

В ходе оперативного учета происходят регламентированная регистрация, накопление, соответствующая группировка, систематизация данных, отражающих деятельность каждого структурного подразделения.

Данные оперативного учета используются в процессе реализации функций контроля, анализа и регулирования. В связи с этим организация эффективной системы учета, обеспечивающей получение пользователями оперативной, достоверной и релевантной информации, имеет решающее значение для оперативной оценки процесса строительных работ и принятия обоснованных решений по его своевременной корректировке.

Исследование автора позволяет сделать вывод о неоправданности мнения о том, что контроль заключается в сравнении фактических результатов с запланированными результатами, так как рано или поздно фактический результат становится известным, но обычно уже бывает трудно что-либо сделать для получения желаемого результата, в случае если фактический результат не оправдал себя.

Для оперативного контроля целесообразно использовать прогнозируемые результаты, а не фактические. Необходимо пытаться предсказать вероятность событий и на основе прогноза совершать корректирующие действия, такие, которые позволят помочь привести будущие фактические результаты к желаемым.

Возможность предвидения, прогнозирования фактических результатов основана, как правило, на нахождении одного или нескольких показателей (индикаторов), которые заранее сигнализируют о возможных событиях. Индикатор - это отклонение поведения объекта контроля от нормы функционирования. Индикаторы позволяют предотвращать нежелательные последствия или вовремя вносить корректировки, для того чтобы поправить положение.

Оперативный контроль связан с процессами, которые необходимы организации для преобразования ресурсов в продукты или услуги (рис. 2).

Проведенные исследования позволяют сделать вывод, что оперативный контроль может рассматриваться в следующих формах:

- предварительный контроль - используется до начала хозяйственной операции. С его помощью определяются необходимость и возможность достижения желаемой цели посредством выполнения планируемой операции, а также качественные, количественные и структурные характеристики оптимального варианта ожидаемого результата. В процессе его проверяется правильность поставленных задач, достоверность и точность выполненных прогнозов, возможность обеспечения планируемых операций ресурсами. Задачей предварительного контроля является выяснение целесообразности и законности осуществления операций;

- текущий контроль - используется от начала практического осуществления хозяйственной операции до момента достижения требуемого результата. В процессе текущего контроля осуществляются измерение, сравнение, оценка контролируемого объекта, а также вырабатываются и выполняются корректирующие действия, позволяющие в срок и с необходимым качеством достичь нужных конечных результатов. Отличительной чертой текущего контроля является непрерывное наблюдение за состоянием контролируемого объекта. Данный контроль в ходе процесса преобразования обеспечивает, чтобы качество продукта или услуги соответствовало нормам и нормативам. Этот вид оперативного контроля в значительной степени зависит от процесса обратной связи;

- последующий контроль - сосредоточивается на происшедших процессах. После завершения процесса преобразования он обеспечивает руководство информацией для перспективного планирования.

Изучение теоретических трактовок и эмпирических данных в области оперативного учета и контроля позволило предложить общую схему методологии оперативного учета и контроля (рис. 3).

Рассмотрим основные структурные компоненты организации оперативного учета и контроля.



Рис. 2. Формы оперативного контроля

Потребности определяются необходимостью получения оперативной информации для принятия оптимальных решений в процессе выполнения различных хозяйственно-финансовых операций. Эти потребности конкретизируются в соответствии с мотивами, являющимися побудителями деятельности. Мотивы обуславливают определение цели и решаемых задач, направленных на достижение ожидаемого результата деятельности. Процесс выполнения характеризуется в каждом конкретном случае своим содержанием, своими формами и своими специфическими методами и средствами, своими технологиями.

На рис. 3 отдельно выделены факторы, задаваемые внешней средой – это критерии оценки соответствия результата цели, общепринятые нормы (правовые, этические и т.п.) и принципы деятельности организации.

Условия деятельности организации, т.е. ее материально-техническое, финансовое, информационное обеспечение, будут относиться и к внешней среде, и в то же время к внутренней, учитывая возможности активного влияния субъекта на создание условий своей деятельности.

Внешняя среда в условиях рыночной экономики, в которой приходится работать строитель-

ным организациям, качественно иная: обострение конкурентной борьбы на достаточно насыщенном рынке строительных услуг ведет к повышению степени его неопределенности, а значит, возникают непредсказуемые факторы риска. При этом они вынуждены смещать приоритеты управления в область организационных преобразований и структурирования иерархий управления.

Исследование связей между оперативным учетом и контролем позволило объединить их в единую оперативную учетно-контрольную систему, тем самым достигнув синергетического эффекта.

Информационное пространство, в котором приходится функционировать организации (в данном случае мы имеем в виду как внешнее, так и внутреннее информационное поле), ставит руководство перед необходимостью систематизации полученной информации, поиска общего в частном, постоянного в изменяющемся.

Оперативная учетно-контрольная система является важной составляющей общей системы управления организацией.

Системы не могут возникнуть и функционировать сами по себе. Древнегреческий философ-материалист Демокрит (460 - 370 гг. до н.э.) утверждал: “Ни одна вещь не возникает беспричинно,

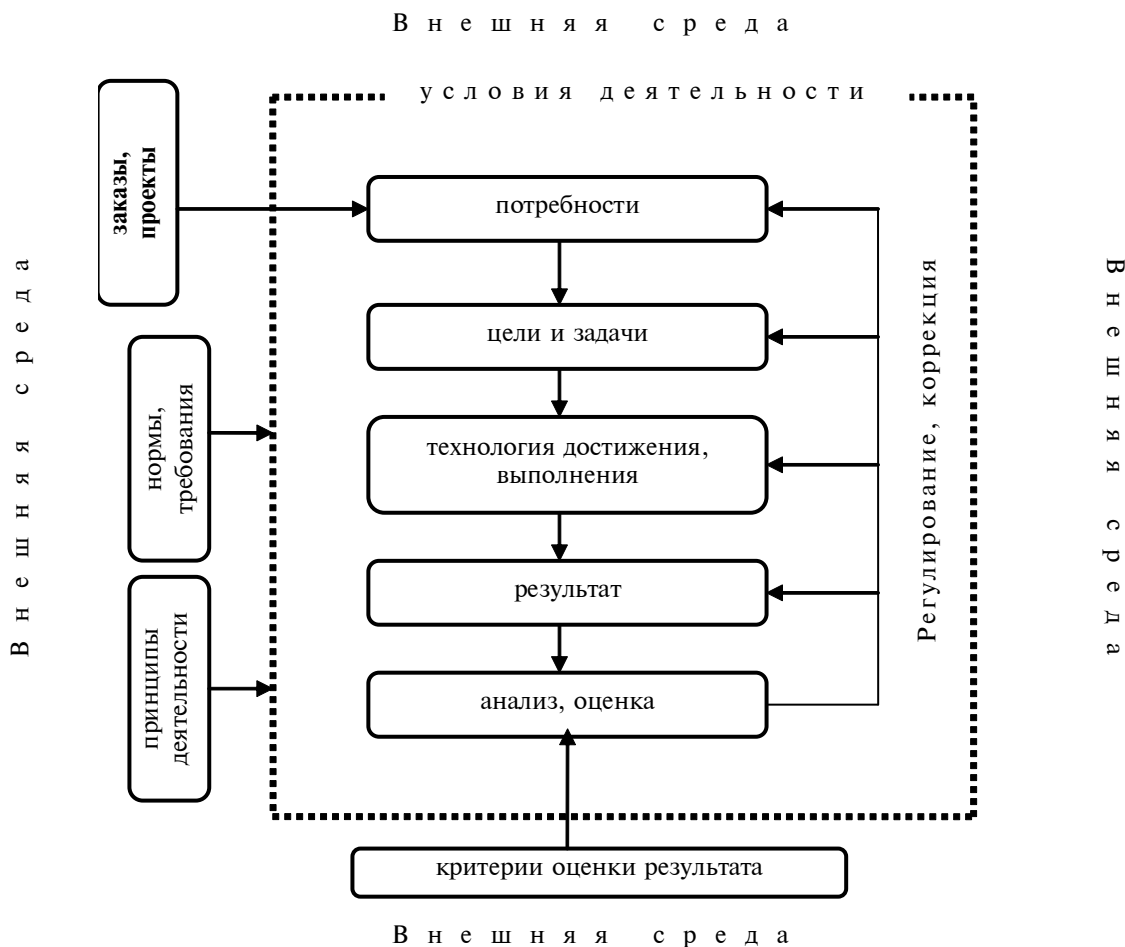


Рис. 3. Структурные компоненты организации оперативного учета и контроля



Рис. 4. Интеграция оперативной учетно-контрольной системы в системы управления

но все возникает на каком-нибудь основании и в силу необходимости”.

Оперативный учет выступает системообразующим элементом оперативной учетно-контрольной системы, от него в решающей степени зависят функционирование и жизнеспособность системы в целом, так как он является базой для контроля, а результаты контроля в свою очередь служат основанием для принятия адекватных управленческих решений.

Оперативная информация о происходящих бизнес-процессах в процессе оперативного учета преобразуется в первичную исходную информацию, используемую в системе управления хозяйствующего субъекта.

Эффективно работающая оперативная учетно-контрольная система позволяет:

- повысить интеллектуальные возможности бизнеса;
- оптимизировать планирование;
- усовершенствовать процессы принятия решений;
- повысить рыночную привлекательность организации;
- расширить информационную компетентность;
- создать единую среду сотрудничества.

Таким образом, внедрение оперативной учетно-контрольной системы следует рассматривать как инновационный подход, направленный на приобретение новых конкурентных преимуществ и получение реальной экономической отдачи от вложенных в систему средств.

Исследования автора позволили определить взаимосвязи оперативной учетно-контрольной системы с релевантными концепциями управления, что отражено на рис. 4. Оперативная учетно-контрольная система является неотъемлемой частью и своего рода двигателем системы управления хозяйствующего

субъекта. Эффективность ее функционирования зависит от степени интеграции в существующие системы управления.

Предложения по созданию оперативной учетно-контрольной системы направлены на повышение эффективности внутреннего взаимодействия структурных подразделений строительных организаций, опирающихся на систему “точек контроля”.

Получение контрольных данных не является самоцелью. Основная задача - обеспечение качественного выполнения объемов строительно-монтажных работ в пределах, установленных проектно-сметной документацией строительства объектов.

В строительстве имеется большое количество норм функционирования полученных для сравнения с ними фактических данных, которые могут подавить всю систему контроля чрезмерным потоком информации. Возникает проблема выбора ключевых точек контроля, по которым можно было бы контролировать состояние и поведение контролируемого объекта по определенным его характеристикам.

В данной связи субъектам контроля, специалистам - производителям работ необходимо выделять ключевые (стратегические) точки, чтобы по поступающей от них информации можно было предпринимать соответствующие опережающие экономические решения. Практика показала, что контролировать все точки производственного процесса руководителю организации нецелесообразно. Необходимо выбирать такие точки и столько, сколько из них позволит руководителю держать под наблюдением всю технологическую цепочку.

Если информация от выбранных точек отклоняется от оптимальных норм, то могут быть дополнительно введены другие промежуточные стадии сбора данных.