

## 9.3. ПРАКТИЧЕСКАЯ МЕТОДОЛОГИЯ ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЛИНГА СТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ

Кабанов В.Н., к.э.н., доцент кафедры  
финансов и учета;

Волкова Н.В., к.э.н., доцент, зав. кафедрой  
финансов и учета

*Филиал Санкт-Петербургского государственного  
инженерно-экономического университета (ИНЖЕКОН)  
г. Чебоксары*

### 1. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СУЩНОСТЬ И СТРУКТУРА ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЛИНГА СТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ

#### 1.1 Экономическая классификация финансового контроллинга отраслевой экономики

На сегодняшний день одним из эффективных методов управления может выступать финансовый контроллинг, интегрирующий процессы обработки информации по финансовому анализу и хозяйственному планированию отраслевой экономики. Вследствие постоянно повышающейся сложности и динамичности экономического пространства отраслевая экономика подвергается беспощадному давлению и жесткой конкуренции. При этом движение фирм сквозь отраслевое пространство, управляемое менеджерами, идет с переменным успехом. Уровень успешности отраслевой экономики определяется степенью интенсивности внедрения в фирмах усовершенствованных подходов и методов экономического анализа, планирования и контроля, а также современных организационных структур и информационных систем.

В целом уровень успешности отраслевой экономики зависит от контроллинга фирм-конкурентов на рынке товаров и услуг. Это понятие проникло в европейскую и российскую терминологию из США. Понятие «контроллинг» (англ. controlling) образовано от глагола to control, который можно интерпретировать двояко:

- в значении «управлять», «руководить», «распоряжаться»;
- в значении «контролировать», «проверять» (что в английском выражает также глагол to check) [9].

Отсюда контроллинг, понимаемый только как контроль, т.е. конечная стадия системы управления, несколько «возвышенно» выражает то же самое, что и «стандартный контроль деятельности фирмы». В данном значении термин «контроллинг» нередко употребляется на практике, однако не отражает при этом изменений системы управления фирмой.

Соответственно новаторским является понимание контроллинга в его первом значении – в значении «управление», «руководство». Контроллинг здесь представляет особую концепцию управления фирмой в конкретной экономической отрасли, которая опирается на комплексное информационное и организационное соединение процессов планирования и контроля. В этом

случае основой формирования контроллинга фирмы экономической отрасли являются:

- использование инструментов контроллинга, особых методов и техники анализа отрасли экономики;
- системное формирование информационных систем контроллинга отрасли экономики;
- системная коммуникация между отдельными организационными участками в отрасли экономики;
- изменение подходов и способов мышления в отрасли экономики.

С функциональной точки зрения контроллинг фирмы представляет собой подсистему управления, нацеленную на процессы планирования и контроля, на их координацию и информационную поддержку в конкретной отрасли экономики.

Для обеспечения основных функций контроллинга экономической отрасли совсем не обязательно менять организационную структуру ее фирм-конкурентов. Каждая фирма с большей или меньшей интенсивностью занимается процессами планирования и контроля и снабжена определенными информационными системами. Вместе с тем фирмы-конкуренты имеют некоторую организационную структуру, которая определяет пространственные границы и поведение отдельных участков или звеньев организации ее системы управления, в том числе при распределении полномочий и ответственности. Поэтому функции контроллинга фирмы могут быть реализованы в форме расширения и в первую очередь совершенствования осуществляемой финансово-хозяйственной деятельности в экономической отрасли.

Здесь речь идет прежде всего о внедрении инструментов контроллинга, методов и приемов, создании интегрированных информационных систем, совершенствовании процессов планирования, контроля и анализа фирм экономической отрасли. Что касается функциональности контроллинга экономической отрасли, то целесообразно обеспечить функциями контроллинга институциональную поддержку фирмы. На практике это означает создание такой системы контроллинга экономической отрасли, которая при наличии соответствующих полномочий позволит решать заранее определенные комплексы задач фирмы.

Финансовый контроллинг – это подсистема контроллинга экономической отрасли, цель которой состоит в обеспечении ликвидности (финансового равновесия) фирмы на конкурентном рынке. Функциональность финансового контроллинга, так же как и общего контроллинга экономической отрасли, определяется качеством используемых инструментов, т.е. методов и приемов, состоянием механизмов планирования и контроля, а также качеством информационных систем фирмы [6].

Следовательно, финансовый контроллинг представляет собой контролируемую систему отраслевой экономики, обеспечивающую концентрацию контрольных действий на наиболее приоритетных направлениях финансовой деятельности фирмы, своевременное выявление отклонений фактических ее результатов от нормативных и принятие оперативных управленческих решений, обеспечивающих нормализацию ее финансово-хозяйственной деятельности.

Отсюда основные функции финансового контроллинга проявляются в трех основных сферах отраслевой экономики: получение финансовых ресурсов (источников), эффективное управление ими и их использование в практической деятельности фирмы.

В свою очередь финансовые ресурсы поступают в фирму прежде всего от покупателей (заказчиков) и с функционирующего рынка капиталов. При этом часть финансовых ресурсов не попадает сразу в оборот, а находится в управлении в виде резервов финансовой ликвидности; другие ресурсы служат для финансового обеспечения фирмы (например, идут в производство и на требуемые инвестиции), для обслуживания финансового долга (например, краткосрочные и долгосрочные кредиты и займы), а также расчетов с государством (например, в виде отчисляемых налогов) и акционерами (например, в виде выплаты дивидендов).

Соответственно, каждая из вышеперечисленных функций финансового контроллинга экономической отрасли проходит через отдельные этапы процесса управления фирмой [3]:

- этап планирования включает в себя: аналитическую деятельность, составление прогнозов относительно движения финансовых ресурсов и определение мероприятий по выявлению недостатка или избытка ликвидности;
- этап реализации включает в себя: хозяйственную деятельность, необходимую для выполнения плана;
- этап контроля включает в себя: сопоставление реальных показателей с плановыми, а также выявление и анализ выявленных отклонений, и предложения мероприятий по их регулированию.

Отсюда финансовый контроллинг как важный элемент системы общего контроллинга экономической отрасли отличается направленностью и объемом охваченной хозяйственной деятельности. Специфический характер задач финансового контроллинга отраслевой экономики должен определять соответствующее отражение в организационном устройстве фирмы. При этом в фирмах, внедривших систему контроллинга, оценивается уровень компетенции функций и задач персонала, рационально распределяющихся между разными участками и отделами сектора общего контроллинга по анализу, планированию, реализации и контролю, как представлено на рис. 1.

Также организационное вычленение финансового контроллинга отраслевой экономики из всей его системы целей способствует созданию более благоприятных условий для рассмотрения финансовой ликвидности в числе важнейших факторов, учитываемых в процессе принятия управленческих решений. Тем самым возникает организационный или полномочный противовес преимущественной ориентации контроллинга фирмы на такие аспекты, как рентабельность и рациональность ведения хозяйства.

Следовательно, ниже нами приведен частный случай, когда между высшим руководством фирмы и руководителями отдельных участков (например, контроллинг прибылей и финансовый контроллинг) организуется еще одно звено, представляющее руководство сектора экономики общего контроллинга. В этом случае высшее руководство фирмы «освобождено» от обязанности управлять подсистемами (например, контроллингом прибылей и финансовым контроллингом) и координировать их работу. Таким образом, каждый уровень руководства может сосредоточиться на решении собственных и персональных задач. Однако при этом процесс коммуникаций становится более растянутым, а угроза возникновения изолированности высшего руководства более ощутимой и легко реализуемой.

Эта изолированность может быть устранена, например, путем привлечения к общему управлению фир-

мой (например, на уровне высшего руководства) лиц, возглавляющих сектор экономики общего контроллинга либо путем его осуществления без прохождения через промежуточное звено (например, когда руководители отдельных участков контроллинга включаются в состав высшего руководства). При этом высшее руководство лучше осведомлено о реальном положении дел, но иногда возникает двойственное трактование функций некоторых руководителей участков.

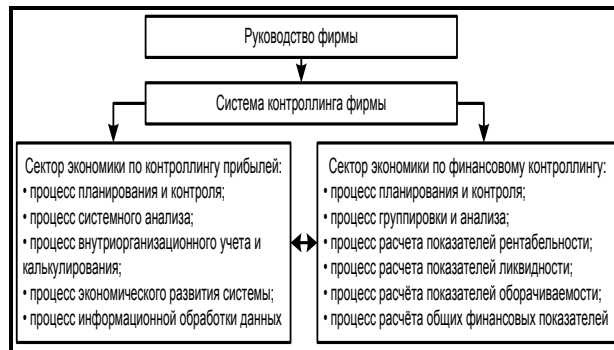


Рис. 1. Взаимосвязь структуры систем контроллинга прибылей и финансового контроллинга

Исходя из рис. 1, можно отметить, что к основным задачам финансового управления фирмой относят прежде всего поддержание рентабельности и обеспечения платежеспособности. При этом рентабельность показывает эффективность функционирования фирмы, т.е. способность генерировать дополнительный продукт, а платежеспособность отражает способность фирмы в необходимых объемах и вовремя платить в счет удовлетворения своих обязательств, покупать нужное количество ресурсов для функционирования и развития.

Сегодня все субъекты хозяйствования существуют на принципах самостоятельности и ответственности, поэтому обеспечение платежеспособности здесь имеет весомое значение. Так как каждая фирма должна поддерживать платежеспособность, то ей необходимо активное управление финансовыми процессами.

Соответственно, основными функциями финансового контроллинга фирмы являются:

- наблюдение за ходом реализации финансовых заданий, установленных системой плановых финансовых показателей и нормативов;
- измерение степени отклонения фактических результатов финансовой деятельности от предусмотренных;
- диагностирование по размерам отклонений серьезных ухудшений в финансовом состоянии фирмы и существенного снижения темпов ее финансового развития;
- разработка оперативных управленческих решений по нормализации финансовой деятельности фирмы в соответствии с предусмотренными целями и показателями;
- корректировка при необходимости отдельных целей и показателей финансового развития в связи с изменением внешней финансовой среды, конъюнктуры финансового рынка и внутренних условий осуществления хозяйственной деятельности фирмы.

Следовательно, как видно из функций рис. 1, финансовый контроллинг фирмы не ограничивается осуществлением лишь внутреннего контроля за финансовой деятельностью и финансовых операций, но является эффективной координирующей системой обеспечения взаимосвязей между формированием информационной базы, финансовым анализом, финансо-

вым планированием и внутренним финансовым контролем в отрасли.

Отсюда последовательность этапов построения системы финансового контроллинга фирмы выглядит следующим образом [1].

1. Определение объекта контроллинга. Это общее требование построению любых видов контроллинга фирмы с позиций целевой ее ориентации в отрасли. Объектом финансового контроллинга здесь является ход реализации управленческих решений по основным аспектам финансовой деятельности фирмы.
2. Определение видов и сферы контроллинга. В соответствии с концепцией построения отраслевой системы контроллинга, как уже отмечалось ранее, он подразделяется на следующие основные виды:
  - стратегический контроллинг;
  - текущий контроллинг;
  - оперативный контроллинг.
 Каждому из перечисленных видов контроллинга должна соответствовать определенная его сфера и периодичность осуществления его функций.
3. Формирование системы приоритетов контролируемых показателей. Вся система показателей, входящих в сферу каждого вида отраслевого финансового контроллинга, ранжируется по значимости. В процессе такого ранжирования вначале к их разложению приоритетов первого уровня отбираются наиболее важные из контролируемых показателей данного вида контроллинга, затем формируется система приоритетов второго уровня, показатели которого находятся в факторной связи с показателями приоритетов первого уровня, аналогичным образом формируется система приоритетов третьего и последующих уровней. Такой подход к формированию системы контролируемых показателей облегчает подход к их разложению при последующем объяснении причин отклонения фактических величин от предусмотренных соответствующими заданиями.

Соответственно, к инструментам отраслевого финансового контроллинга относятся:

- коэффициенты ликвидности фирмы;
- временные сравнения балансов фирм-конкурентов;
- схема показателей фирмы, основанная на разбиении позиций в балансе и отчете о прибылях / убытках.

Здесь можно отметить, что отраслевой контроллинг как самостоятельная управленческая функция имеет сложную организационную структуру. Она включает в себя два компонента – горизонтальную и вертикальную структуру. Например, вертикальная структура охватывает последовательность процедур контроля, соответствующую логике и направлению планово-управленческого цикла. В этой процедуре можно выделить следующие виды контроля:

- стратегический;
- тактический;
- оперативный [2].

При этом стратегический контроль ориентирован на достижение основной цели фирмы, а также целей, ставящихся в рамках товарной, ценовой, сбытовой и коммуникативной политики. Стратегический контроль является основным элементом отраслевого контроллинга, так как не только анализирует достигнутые результаты, но и закладывает основу будущих стратегических решений.

Тактический контроль оценивает эффективность мероприятий, проводимых в течение непродолжительного отрезка времени и обусловленных тактическим планом. Он может рассматриваться как контроль промежуточных результатов процесса реализации стратегии. Этот вид контроля особенно важен для бизнеса, так как направления, характер и результаты деятельности

фирм этого типа напрямую зависят от изменений рыночной конъюнктуры отраслевых сегментов экономики. В рамках стратегического контроля создаются условия для своевременной реакции фирмы на изменение конъюнктурных условий, особенно на появление лимитирующих и ограничивающих факторов.

А оперативный контроль направлен на оценку промежуточных результатов деятельности в очень короткие промежутки времени. Его можно характеризовать как постоянное отслеживание результатов деятельности фирмы – мониторинг промежуточных результатов. При этом горизонтальная структура контроля охватывает функциональные компоненты. Она предусматривает оценку результативности в производственной, коммерческой, финансовой и коммуникативной деятельности. Они охватывают как совокупные показатели хозяйственной деятельности фирмы, так и показатели, характеризующие отдельные аспекты предпринимательской деятельности. Ибо вертикальная и горизонтальная структура контроля предусматривает реализацию обеих функций отраслевого контроллинга.

Обобщая вышеизложенное, важно подчеркнуть, что контроль результативности отраслевого бизнеса опирается на показатели и характеристики, обусловленные процессом разработки бизнес-моделей. Он является итоговым звеном в планово-управленческом процессе, рассматривающем последовательность следующих действий:

- постановка целей бизнес-модели;
- разработка мероприятий, обеспечивающих достижение целей бизнес-модели;
- контроль полученных результатов бизнес-модели;
- формирование выводов и рекомендаций на следующий планируемый период бизнес-модели.

Соответственно внедрение функций контроля в практику управления бизнесом позволит повысить уровень обоснованности принимаемых решений, обеспечить устойчивость фирмы в динамичных условиях внешней среды и, в первую очередь в условиях жесткой конкуренции.

Таким образом, финансовый контроллинг как важный элемент системы общего контроллинга отличается направленностью и объемом охваченной хозяйственной деятельности. А специфический характер задач отраслевого финансового контроллинга должен находить соответствующее отражение в организационном устройстве фирмы и оценке уровня его экономической эффективности.

## 1.2. Методология оценки уровня экономической эффективности финансового контроллинга строительной отрасли

На сегодняшний день поиск путей повышения эффективности управления строительным бизнесом может быть обращен в сторону совершенствования его отдельных управленческих функций. При этом усложнение процесса принятия решений ведет к необходимости разделения функций и выделения отдельных видов действий в самостоятельные управленческие подсистемы. Одной из таких подсистем является функция контроля эффективности строительного бизнеса. Когда контроль является завершающей стадией единого планово-управленческого цикла, особенностью которого является проверка соответствия достигнутых результатов и выдвинутых целей, сложившихся на момент про-

ведения контроля, и сопоставления этих условий с итоговыми показателями хозяйственной деятельности строительной фирмы.

Такое совмещение формирует особый вид управленческой деятельности, получившей в международной строительной практике название «контроллинг». Особенностью такого контроллинга является его направленность на перспективу, поиск путей дальнейшего развития строительной отрасли на базе анализа факторов, обусловивших получение тех или иных результатов фирмы.

Соответственно, основным назначением и задачами такого контроля строительной отрасли является [4]:

- констатация и оценка достигнутых результатов строительной деятельности, а также формулировка основных выводов;
- оценка конкретного вклада отдельных функциональных подразделений и работников в развитие строительной фирмы;
- структурная оценка эффективности отдельных мероприятий в производственной, коммерческой и финансовой деятельности строительных компаний;
- всесторонняя оценка эффективности стратегического и тактического планирования в строительстве;
- формирование обратной связи с целью информирования руководства и сотрудников строительной фирмы о результатах контроля и получения ответной реакции клиентов.

Началом такого контроля является оценка результатов, а окончанием – анализ факторов, обусловивших их получение, и раскрытие причин отклонений фактических показателей от запланированных в строительной отрасли. Для обеспечения поиска перспективных направлений деятельности строительных компаний необходимо сопоставить полученные результаты со сложившимися на момент контроля на рынке. Для этой цели в рамках контроля предусматривается проведение ситуационного анализа в строительстве.

Следовательно, анализ строительного рынка, заключающийся в выявлении всех обстоятельств, связанных с реальными и потенциальными партнерами фирмы, нацелен на получение исчерпывающей информации обо всех элементах этого рынка, в центре внимания которого, как правило, находятся клиенты. В отдельных случаях повышенное внимание может быть обращено и на другие элементы рынка – поставщиков и посредников строительных материалов. Для анализа используются данные, полученные с помощью маркетингового исследования и собственные материалы строительной фирмы, в частности данные по сбыту, маркетингу и рекламе. Объектом такого анализа являются рыночные сегменты строительного рынка, на которые ориентирована деятельность строительных фирм в контролируемом периоде, а также возможности для иной сегментации строительного рынка, которая может в большей степени соответствовать концепции научного маркетинга. Этот анализ должен не только исследовать структуру строительного рынка, но и определять возможные тенденции и перспективы его развития.

Таким образом, в современных условиях любая строительная компания функционирует в жестких условиях конкурентной среды. Ее деятельность должна быть направлена на завоевание и удержание предпочтительной доли строительного рынка, на достижение превосходства над конкурентами, что обеспечивается в известной мере построением эффективной организации системы контроля строительной фирмы.

Система внутреннего контроля строительной фирмы должна ориентироваться на обеспечение следующих основных параметров эффективности функционирования в современных условиях:

- на устойчивое положение фирмы в отрасли;
- на своевременную адаптацию систем производства и управления фирмы к динамичной внешней рыночной конъюнктуре.

В современных рыночных условиях, характеризующихся высокой неопределенностью и нестабильностью внешней среды, эффективное управление предполагает значительный спектр объемов плановой и контрольной работы в строительном бизнесе. Это усиление конкурентных отношений на мировых и отечественных строительных рынках, стремительное развитие и смена строительных технологий, растущая диверсификация строительного бизнеса, усложнение строительных бизнес-проектов и другие факторы обуславливающие новые требования к системе внутреннего контроля строительной фирмы.

Отсюда: внутренний контроль строительной фирмы должен присутствовать на всех уровнях ее управления. Практически эффективная система внутреннего контроля – это гарантия успешной деятельности строительной фирмы в отрасли. Основой системы внутреннего контроля является регламентированное информационное обеспечение контрольной деятельности, включающее оперативную, плановую, нормативно-справочную информацию, классификаторы технико-экономической информации, системы документации (унифицированные и специальные) для строительных компаний.

При этом ключевой для системы внутреннего контроля является информация о степени управляемости объекта контроля, т.е. информационная прозрачность данного объекта для возможности принятия эффективных управленческих решений в строительстве. Качество информации в системе внутреннего контроля определяется по таким критериям, как достаточность, достоверность, своевременность, аналитичность строительных бизнес-проектов в отрасли [7].

Процедуры контроля – это составной элемент технологических процедур управления, технологии управления в строительном бизнесе. Отсутствие единого описания процедур влечет несогласованность действий отдельных работников и целых подразделений строительных компаний.

Процедуры контроля определяют также порядок и последовательность работ в плановой ситуации и при возникновении отклонения или конфликта во взаимоотношениях работников строительных компаний.

Следовательно, задача системы учета состоит в обеспечении контроля за наличием и движением ресурсов и их рациональным использованием в соответствии с утвержденными нормами, нормативами и сметами в строительстве. А эффективная система учета не должна допускать возникновения ошибок и возможности злоупотреблений работниками строительной фирмы.

Условия работы механизма внутреннего контроля строительной фирмы определяются:

- принятым строительной компанией курсом действий, целями, стратегией;
- масштабом деятельности строительной компании;
- определением и документальным закреплением процедур контроля в строительстве;
- реакцией руководителей соответствующих уровней на выявленные в результате контроля отклонения, своевре-

менностью принятия ими решений по данным отклонениям в строительной отрасли;

- налаженностью системы коммуникаций и системы информационного обеспечения управления в строительстве;
- наличием систем бюджетирования, бизнес-планирования, подготовки финансовой отчетности для внешних и внутренних пользователей строительных компаний;
- внешними влияниями – уровнем развития экономики, экономической и политической устойчивостью строительного рынка, развитием законодательной базы рыночного типа, налоговой политикой государства и т.д.;
- соблюдением действующего законодательства и работой с внешними системами контроля в строительстве;
- договорной дисциплиной в строительном бизнесе;
- неопределенностью и риском деятельности строительной компании.

Отсюда, система внутреннего контроля – это основа функционирования управленческой информационной системы, т.е. системы обработки и интеграции разнообразной внутренней и внешней информации, необходимой для принятия решений на всех уровнях управления строительной компании.

Основные цели функционирования такой системы внутреннего контроля являются:

- сохранение и эффективное использование разнообразных ресурсов и потенциалов строительной фирмы;
- своевременная адаптация к изменениям во внутренней и внешней рыночной среде строительной фирмы;
- обеспечение эффективного функционирования строительной фирмы и ее устойчивости в развитии с учетом многоплановой рыночной конкуренции.

Соответственно функционирование системы внутреннего контроля призвано сводить к минимуму различного рода риски в деятельности строительных компаний. Достижение целей системы внутреннего контроля обеспечивается реализацией задач, в которых от взаимосвязи и взаимодействия различных ее элементов требуется достичь конкретных показателей, по которым можно судить об эффективности управления и развития строительной фирмы.

Основные задачи системы внутреннего контроля заключаются в достижении следующих показателей эффективности управления в строительстве:

- соответствия деятельности строительной фирмы принятому курсу действий и стратегии;
- устойчивости строительной фирмы с финансово-экономической, рыночной и правовой точки зрения;
- сохранности ресурсов и потенциала строительной фирмы;
- уровня полноты и точности первичных документов и качества первичной информации для успешного руководства и принятия эффективных управленческих решений;
- рационального и экономного использования всех видов ресурсов строительной фирмы;
- соблюдения работниками строительной фирмы установленных администрацией требований, правил и процедур;
- соблюдения требований федеральных законов и подзаконных актов Российской Федерации, субъектов РФ и органов местного самоуправления в области строительного дела.

Эти и многие другие задачи обуславливают создание в строительных компаниях эффективной системы внутреннего контроля. Кроме того, организация внутреннего контроля позволяет снизить издержки на внешний аудит в строительстве.

А организация системы внутреннего контроля находится под постоянным воздействием многих факторов, таких как:

- отношение руководства строительной фирмы к внутреннему контролю, т.е. насколько правильно понимает руко-

водство роль внутреннего контроля в управлении строительной компанией;

- количество и региональная неоднородность месторасположения ее обособленных подразделений или дочерних строительных компаний;
- стратегические установки, цели и задачи строительной фирмы;
- степень механизации и компьютеризации деятельности строительной фирмы;
- ресурсное обеспечение строительной фирмы;
- уровень компетентности кадрового состава строительных фирм.

Отсюда становится ясным, что организация эффективной функционирующей системы внутреннего контроля в строительстве – это сложный многоступенчатый процесс, включающий в себя следующие этапы [4].

1. Анализ и сопоставление определенных для прежних условий хозяйствования целей функционирования строительной фирмы, принятого ранее курса действий, стратегии и тактики с видами деятельности, размерами, структурой, а также с ее возможностями.
2. Анализ эффективности существующей структуры управления строительной фирмы и ее корректировка. На этом этапе должны быть разработаны положения об организационной структуре, в которых описаны все организационные звенья с указанием административной, функциональной, методической подчиненности, направления их деятельности, функций, которые они выполняют, установлен регламент их взаимоотношений, права и ответственность, показано распределение видов продуктов, ресурсов, функций управления по этим звеньям.
3. Разработка формальных типовых процедур контроля конкретных финансовых и хозяйственных операций в строительстве. Это позволяет упорядочить взаимоотношения работников по поводу контроля за финансово-хозяйственной деятельностью строительной фирмы, эффективно управлять ее ресурсами, оценивать ее уровень достоверности информации для принятия разумных управленческих решений.

Здесь важнейшее место в системе управления строительной компанией занимает контроль стратегических решений. Имеется в виду выяснение того, в какой мере принятие решения приводит к достижению целей строительной фирмы. Практически речь идет о формировании современной контроллинга-системы управления в строительстве.

А вынужденную необходимость появления в современных строительных компаниях такого феномена, как контроллинг, можно объяснить следующими причинами:

- повышение нестабильности внешней среды выдвигает дополнительные требования к системе управления строительной фирмой;
- увеличение скорости реакции на изменения внешней среды, повышение гибкости строительной фирмы;
- необходимость в непрерывном отслеживании изменений, происходящих во внешней и внутренней средах строительной фирмы;
- необходимость продуманной системы действий по обеспечению выживаемости строительной фирмы и избежанию кризисных ситуаций;
- усложнение систем управления строительной фирмой требует механизма координации внутри системы управления в целом.

Таким образом, контроллинг представляет собой совокупность методов оперативного и стратегического управления в строительстве: учета, планирования, анализа и контроля, объединяемых на качественно новом этапе развития рыночных отношений в единую систему, функционирование которой подчинено определенной цели – грамотного ведения строительного бизнеса.

## 2. ПРАКТИКА РАЗРАБОТКИ БИЗНЕС-МОДЕЛИ ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЛИНГА МОНТАЖНО-СТРОИТЕЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ НИЖЕГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ ООО «СТРОЙВЕСТГРУПП» НА ОСНОВЕ МЕТОДОВ СИТУАЦИОННОГО АНАЛИЗА

### 2.1. Краткая организационно-экономическая характеристика монтажно-строительного предприятия Нижегородской области ООО «Стройвестгрупп»

Монтажно-строительное предприятие Общество с ограниченной ответственностью (ООО) «Стройвестгрупп» образовано в 2006 г. и по мере своего развития осваивало новые строительные технологии, внедряло оборудование для производства строительно-монтажных работ. За период своей работы данная фирма значительно увеличила перечень своих работ, предоставляемых Заказчику за счет комплектования коллектива опытными инженерно-техническими и рабочими кадрами, которые способны быстро мобилизоваться и качественно выполнить поставленные задачи.

ООО «Стройвестгрупп» в основном занимается на рынке монтажом металлоконструкций сложной конфигурации, наружных и внутренних инженерных сетей, технологического и котельного оборудования. Практическое применение высокопроизводительного импортного и отечественного оборудования, а также наличие собственного парка современной строительной техники и автотранспорта, позволяет ООО «Стройвестгрупп» выполнять все работы в сжатые сроки с надлежащим качеством [8].

Однако для соблюдения принципов эффективного управления и контроля за ходом строительно-монтажных работ, а также достижения безубыточности и целевых перспектив развития ООО «Стройвестгрупп» пред-

лагается внедрить систему финансового контроллинга и провести ее экономическое обоснование эффективности при помощи методов ситуационного анализа.

### 2.2. Практика проведения финансового контроллинга объемных экономических показателей монтажно-строительного предприятия Нижегородской области ООО «Стройвестгрупп» за период 2009-2011 гг.

Финансовый контроллинг объемных показателей экономической деятельности ООО «Стройвестгрупп» на основе методов ситуационного анализа в период 2009-2011 гг. представлен в табл. 1. Ситуационный анализ табл. 1 выглядит следующим образом: в 2010 г. выручка от реализации продукции, строительно-монтажных работ (СМР) и услуг в действующих ценах снизилась к уровню предыдущего года на 9,4%, а в 2011 г. к уровню 2010 г. выручка снизилась еще на 5,3%.

Это негативно повлияло на конечные финансовые результаты. Так, в 2010 г. прибыль от продаж к уровню 2009 г. снизилась на 48,4%, а в 2011 г. она к уровню 2009 г. повысилась на 89,1%. При этом чистая прибыль в 2010 г. к уровню 2009 г. снизилась более чем в 3,2 раза, а в 2011 г. к уровню 2009 г. более чем в 4,8 раза и составила лишь 12 тыс. руб. Низкие объемы полученной прибыли снижают уровень конкурентоспособности фирмы в целом.

Также вызывают тревогу усиливающиеся темпы снижения средней величины имущества фирмы. Так, в 2010 г. к уровню 2009 г. она снизилась на 19,6%, а в 2011 г. к уровню 2009 г. произошло еще снижение этого показателя на 34,3%.

Проведя финансовый контроллинг методом ситуационного анализа экономических показателей, можно отметить, что менеджмент ООО «Стройвестгрупп» в период 2009-2011 гг. не обеспечил полное выполнение своих поставленных задач по улучшению использования имеющегося производственного потенциала, материальных, трудовых и финансовых ресурсов.

Таблица 1

АНАЛИЗ ОБЪЕМНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «СТРОЙВЕСТГРУПП» ЗА 2009-2011 гг.

Тыс. руб.

Наименование показателей	Годы			Отклонение (+, -)		Темп роста, %	
	2009	2010	2011	2010 г. к 2009 г.	2011 г. к 2010 г.	2010 г. к 2009 г.	2011 г. к 2010 г.
Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей), всего	9 060,7	8 211,0	7 779,5	-849,7	-431,5	90,6	94,7
В т.ч. собственными силами	7 694,3	7 575,1	7 559,4	-119,2	-15,7	98,5	99,8
Субподряд	1 343,8	602,9	2,2	-740,9	-600,7	44,9	0,4
Полная себестоимость	8 745,0	8 048,0	7 471,2	-697,0	-576,8	92,0	92,8
Прибыль от продаж	315,7	163,0	308,3	-152,6	145,3	51,6	189,1
Прибыль до налогообложения	82,2	46,4	72,0	-35,8	25,6	56,4	155,2
Чистая прибыль	18,8	5,8	1,2	-13,0	-4,6	30,9	20,7
Материальные затраты	3 411,7	4 327,3	3 625,1	915,6	-702,2	126,8	83,8
Фонд оплаты труда	2 229,9	2 411,0	2 838,0	181,1	427,0	108,1	117,7
Среднесписочная численность персонала, чел	35	38	42	3	4	108,5	110,5
Средняя величина основных производственных средств	531,0	772,4	854,7	241,4	82,3	145,5	110,7
Средняя величина оборотных активов	1 541,2	1 420,0	1 758,5	-121,2	338,5	92,1	123,8
Средняя величина совокупных активов (всего имущества)	128 22,1	10 309,9	6 768,8	-2 512,2	-3 541,1	80,4	65,7
Средняя величина собственного капитала	103,4	98,1	101,6	-5,3	3,5	94,9	103,6
Средняя величина краткосрочных обязательств	1 052,3	910,7	979,3	-141,6	68,6	86,5	107,5

**АНАЛИЗ УДЕЛЬНЫХ И ОТНОСИТЕЛЬНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
ООО «СТРОЙВЕСТГРУПП» В ПЕРИОД 2009-2011 гг.**

Наименование показателей	Годы			Отклонение (+,-)		Темп роста, %	
	2009	2010	2011	2010 г. к 2009 г.	2011 г. к 2010 г.	2010 г. к 2009 г.	2011 г. к 2010 г.
Фондоотдача	1,706	1,06	0,951	-0,646	-0,109	62,13	89,72
Фондоёмкость	0,007	0,011	0,010	0,004	-0,001	157,14	90,91
Фондорентабельность, %	5,94	2,11	3,61	-3,83	1,5	35,52	171,09
Материалоотдача	0,265	0,189	0,215	-0,076	0,026	71,32	113,76
Материалоёмкость	0,038	0,053	0,048	0,015	-0,005	139,47	90,57
Прибыль на 1 руб. материальных затрат, коп	-	0,0038	0,0085	-	0,0047	-	223,68
Среднегодовая выработка на 1 работника промышленно-производственного персонала (ППП)	31,46	30,87	34,27	-0,59	3,4	98,12	111,01
Трудоёмкость, чел. дн.	0,056	0,068	0,056	0,012	-0,012	121,43	82,35
Зарплатоотдача	0,406	0,34	0,274	-0,066	-0,066	83,74	80,59
Зарплатоёмкость	0,025	0,029	0,038	0,004	0,009	116,00	131,03
Затратоотдача	0,004	0,002	0,004	-0,002	0,002	50,00	200,00
Ресурсоотдача	0,07	0,08	0,115	0,01	0,035	114,29	143,75
Оборачиваемость оборотных активов	0,588	0,578	0,442	-0,01	-0,136	98,30	76,47
Рентабельность собственного капитала, %	1,82	0,59	0,12	-1,23	-0,47	32,42	20,34
Рентабельность активов, %	0,015	0,006	0,0028	-0,009	-0,0032	40,00	46,67
Коэффициент текущей ликвидности	0,128	0,123	0,053	-0,005	-0,07	96,09	43,09
Коэффициент автономии	0,0008	0,00195	0,0015	-0,646	-0,109	62,13	89,72

Так, если в 2010 г. темпы снижения выручки к уровню предыдущего года составили 9,4%, а темпы снижения всех затрат составили только 8%, т.е. в совокупности снижение выручки произошло на 1,4%.

Исходя из вышеизложенного, далее нами предлагается более детально проанализировать динамику удельных относительных показателей деятельности ООО «Стройвестгрупп», анализ которых представлен в табл. 2.

Ситуационный анализ основных показателей (табл. 2) выглядит следующим образом.

- Показатель фондоотдачи в период 2010 г. к 2009 г. снизился на 37,87%, а в 2011 г. к 2010 г. снизился на 10,28%. Это говорит о снижении эффективности основных средств фирмы касательно результативности их использования при реализации строительно-монтажной деятельности.
- Показатель фондоёмкости в период 2010 г. к 2009 г. увеличился на 57,14%, а в 2011 г. к 2010 г. снизился на 9,09%, что характеризует снижение уровня цен на производственные основные фонды фирмы, приходящиеся на 1 руб. продукции.
- Показатель фондорентабельности в период 2010 г. к 2009 г. снизился на 64,48%, а в 2011 г. к 2010 г. увеличился на 71,09%, что свидетельствует о повышении эффективности фирмы по использованию основных фондов в процессе строительства.
- Показатель материалоотдачи в период 2010 г. к 2009 г. снизился на 28,68%, а в 2011 г. к 2010 г. увеличился на 13,76%, что характеризует повышение уровня отдачи материалов по производству продукции с каждого вложенного рубля фирмы в общий оборот строительных работ.
- Показатель материалоёмкости в период 2010 г. к 2009 г. увеличился на 39,47%, а в 2011 г. к 2010 г. снизился на 9,43%, что свидетельствует о материальных затрат на проведение строительных работ фирмы по фактическим объемам.
- Показатель трудоёмкости в период 2010 г. к 2009 г. увеличился на 21,43%, а в 2011 г. к 2010 г. снизился на 17,65%, что свидетельствует о хорошей тенденции улучшения технологического процесса строительных работ и постепенного перехода фирмы к более прогрессивным методам работы.
- Показатель зарплатоотдачи в период 2010 г. к 2009 г. снизился на 16,26% и в 2011 г. к 2010 г. динамика снижения продолжилась на 19,41%, что характеризует положительную тенденцию снижения объема строительных работ на 1 руб. заработной платы, т.е. заработная плата по

отношению к объемам работ за анализируемый период выросла на 35,67%.

- Показатель ресурсоотдачи в период 2010 г. к 2009 г. вырос на 14,29% и 2011 г. к 2010 г. рост показателя продолжился на 43,75%, что свидетельствует о повышении эффективности использования имущества фирмы в своей хозяйственной деятельности.
- Показатель оборачиваемости оборотных активов в период 2010 г. к 2009 г. снизился на 1,7% и в 2011 г. к 2010 г. снижение показателя продолжилось на 23,53%, что характеризует «замораживание» оборота некоторых оборотных активов фирмы, т.е. большинство оборотных активов фирмы было вложено в фонд накопления, а не в потребительскую часть расходов.
- Коэффициент текущей ликвидности в период 2010 г. к 2009 г. снизился на 3,91% и в 2011 г. к 2010 г. снижение продолжилось на 10,28%, что свидетельствует о достаточно низкой возможности фирмы оплачивать свои текущие обязательства по кредитам и расчетам с кредиторами путем мобилизации всех оборотных средств.

Отсюда можно сделать вывод, что ООО «Стройвестгрупп» имеет в наличии дешевые производственные фонды и мощности, умеет ими грамотно управлять, без вложения дополнительных затрат на строительный ресурс. Также имеет ниже среднего уровень платежеспособности и оборачиваемости своих собственных средств, но при этом постоянно увеличивает заработную плату работникам и обновляет свои технологии, за счет разумного вложения заработанных средств в фонд накопления и получения дополнительных процентов от их оборачиваемости в этом фонде.

### **2.3. Практика оценки бизнес-модели контроллинга финансового состояния монтажно-строительного предприятия Нижегородской области ООО «Стройвестгрупп» за период 2009-2011 гг.**

Контроллинг финансового состояния строительной фирмы заключается в оценке ее ликвидности и платежеспособности. При этом фирма является абсолютно ликвидной и платежеспособной, если имеющиеся у нее денежные средства, краткосрочные финансовые вложения и активные расчеты покрывают ее кратко-

срочные финансовые обязательства. А платежеспособность фирмы устанавливается на основе характеристики ликвидности ее баланса.

Соответственно, анализ ликвидности баланса заключается в сравнении средств по активу, сгруппированных по степени их ликвидности и расположенных в порядке убывания ликвидности, с обязательствами по пассиву, сгруппированными по срокам их погашения и расположенными в порядке возрастания сроков [11].

Активы, сгруппированные по степени убывания ликвидности и пассивы, по степени срочности погашения ООО «Стройвестгрупп» за период 2009-2011 гг. представлены в табл. 3.

Таблица 3

**ОЦЕНКА ЛИКВИДНОСТИ БАЛАНСА ООО «СТРОЙВЕСТГРУПП» ЗА ПЕРИОД 2009-2011 гг. (АКТИВ)**

Актив	Тыс. руб.		
	2009 г.	2010 г.	2011 г.
Наиболее ликвидные активы	53,0	5,5	33,1
Быстро реализуемые активы	673,2	960,1	2 058,7
Медленно реализуемые активы	824,4	323,8	135,7
Труднореализуемые активы	13 317,3	4462,4	5 558,3
Баланс	14 867,9	5751,8	7 785,8

Таблица 4

**ОЦЕНКА ЛИКВИДНОСТИ БАЛАНСА ООО «СТРОЙВЕСТГРУПП» ЗА ПЕРИОД 2009-2011 гг. (ПАССИВ)**

Пассив	2009 г.	2010 г.	2011 г.	Платежный излишек (+) или недостаток (-)		
				2009 г.	2010 г.	2011 г.
Наиболее срочные обязательства	1 047,9	910,7	1 203,9	-994,9	-905,2	-1 170,8
Кратко-срочные пассивы	163,9	137,6	3 016,4	+509,3	+822,5	-957,7
Долго-срочные пассивы	1 3525,6	4602,5	3 463,3	-12 736,5	-8 923,1	-1 139,2
Постоянные пассивы	95,2	101,0	102,2	-13 222,1	+4 361,4	+5 456,1
Баланс	14 867,9	5751,8	7 785,8	-	-	-

Для анализа табл. 3 отметим методологию, что баланс считается абсолютно ликвидным, если имеет место следующее соотношение:

$$A1 \geq P1, A2 \geq P2, A3 \geq P3, A4 \leq P4.$$

В нашем случае сопоставление итогов групп по активу и пассиву имеет следующий вид:

- 2009 г.:  $A1 < P1, A2 > P2, A3 < P3, A4 > P4$ ;
- 2010 г.:  $A1 < P1, A2 > P2, A3 < P3, A4 > P4$ ;
- 2011 г.:  $A1 < P1, A2 < P2, A3 < P3, A4 > P4$ .

Отсюда, сравнение итогов первой группы и соблюдение неравенства  $A1 \geq P1$ , свидетельствует о наличии платежеспособности фирмы сроком до трех месяцев. Как видно из сложившегося неравенства, первое соотношение не выполняется. Следовательно, у фирмы не хватает денежных средств и краткосрочных финансовых вложений для погашения наиболее срочных обязательств.

Соответственно, сопоставление второй группы показателей и соблюдение неравенства  $A2 \geq P2$  характеризует тенденцию увеличения текущей ликвидности на срок от 3 до 6 месяцев. Данная тенденция в ООО «Стройвест-

групп» соблюдается в 2009-2011 гг., т.е. краткосрочные заемные средства, задолженность участника по выплате доходов и прочие краткосрочные пассивы могут быть покрыты быстро реализуемыми активами.

Текущая ликвидность  $ТЛ$ , исходя из выше приведенных данных, составит:

$$Текучая\ ликвидность = (A1 + A2) - (P1 + P2).$$

- $ТЛ^{06} = (53,0 + 673,2) - (1047,9 + 163,9) = -485,6$  тыс. руб.;
- $ТЛ^{07} = (5,5 + 960,1) - (910,7 + 137,6) = -82,7$  тыс. руб.;
- $ТЛ^{08} = (39,1 + 2058,7) - (1203,9 + 3016,4) = -2128,5$  тыс. руб.

Отрицательные значения абсолютного показателя текущей ликвидности у ООО «Стройвестгрупп» на срок до 6 месяцев за все три года.

Сопоставление итогов третьей группы отражает соотношение поступлений и платежей на срок свыше 6 месяцев. В исследуемой фирме данное неравенство не соблюдается за все три года. При этом, разница между данными по активу и пассиву баланса третьей группы позволяет определить перспективную ликвидность фирмы (табл. 5).

$$Перспективная\ ликвидность = A3 - P3.$$

- $ПЛ^{06} = 824,4 - 1\ 3525,6 = -12701,2$  тыс. руб.;
- $ПЛ^{07} = 323,8 - 4\ 602,5 = -4278,7$  тыс. руб.;
- $ПЛ^{08} = 135,7 - 3\ 463,3 = -3327,6$  тыс. руб.

Соответственно, невыполнение четвертого неравенства за три анализируемых года, свидетельствует о недостатке у фирмы собственных оборотных средств, одного из важных условий финансовой устойчивости.

Таблица 5

**ОСНОВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЛИКВИДНОСТИ ООО «СТРОЙВЕСТГРУПП»**

Показатели	Годы			Отклонение (+,-)	
	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2010 г. к 2009 г.	2011 г. к 2010 г.
Текущая ликвидность	-485,6	-82,7	-2 128,5	402,9	-2 045,8
Перспективная ликвидность	-12701,2	-4 278,7	-3 327,6	8 422,5	951,1
Собственные оборотные средства	1 550,6	1 289,4	2 227,5	-261,2	938,1

Таким образом, баланс ООО «Стройвестгрупп» можно оценить как слабо ликвидный, так как основные неравенства в полном объеме не выполняются.

Однако, анализ платежеспособности с помощью относительных показателей является более детальным. Для измерения платежеспособности принято выделять три основных показателей ликвидности [10].

1. Коэффициент абсолютной ликвидности.
2. Коэффициент критической ликвидности.
3. Коэффициент текущей ликвидности.

Эти коэффициенты характеризуют отношение той или иной группы статей оборотных активов к одной и той же величине – суммы статей пассивов выражающей задолженность фирмы, на определенный момент времени.

Расчеты коэффициентов платежеспособности ООО «Стройвестгрупп» сведены в табл. 6.

Исходя из табл. 6, можно отметить, что за 2010 г. несколько снизился коэффициент абсолютной ликвидности, и в конце года фирма могла оплатить лишь 1% своих краткосрочных обязательств (а в 2009 г. 4%). Уменьшение коэффициента абсолютной ликвидности объясняется снижением темпа роста денежных средств (11%) по сравнению с темпом роста кредиторской задолженности 87%. Снижение значения денежных средств можно оценить двояко:



- с одной стороны – это является отрицательной тенденцией, так как снижается мобильность оборотных средств;
- с другой – деньги не лежат «мертвым грузом». В 2011 г. этот показатель остался на том же уровне что и в 2010 г., – 0,001 (что меньше норматива – 0,2) и характеризует неустойчивое положение ООО «Стройвестгрупп».

Соответственно коэффициент критической ликвидности показывает, какая часть текущих обязательств может быть погашена не только за счет наличности, но и за счет ожидаемых поступлений от дебиторов. В ООО «Стройвестгрупп» значение данного показателя повысилось в 2010 г. по сравнению с 2009 г., что обуславливается повышением значения дебиторской задолженности на 286,9 тыс. руб. Это в свою очередь является отрицательным моментом и сигнализирует о том, что руководству фирмы необходимо принимать меры по ее погашению. Уже в 2011 г. данный показатель снизился и составил 0,05, что является положительным моментом в хозяйственной деятельности фирмы.

Коэффициент текущей ликвидности – это главный показатель платежеспособности. В 2009-2010 гг. этот показатель больше единицы, значит фирма располагала некоторым объемом свободных ресурсов, формируемых за счет собственных источников. Но в 2011 г. коэффициент текущей ликвидности резко уменьшился, что связано с резким увеличением краткосрочных обязательств, а именно займов на сумму 2 878,8 тыс. руб.

- Коэффициент маневренности функционирующего капитала за все три года имеет тенденцию к уменьшению, что является положительным моментом в хозяйственной деятельности ООО «Стройвестгрупп». При этом, доля оборотных средств в активах из года в год увеличивается, но все же еще меньше положенного норматива.
- Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами исчисляется для того, чтобы определить степень достаточности собственных оборотных средств фирмы для ее финансовой устойчивости. За три года значение этого показателя отрицательное, что говорит о недостатке собственных оборотных средств в фирме.

Из всех вышеперечисленных расчетов можно сделать общий вывод, что исследуемая фирма недостаточно платежеспособна, но ее финансовое состояние несколько улучшилось в 2011 г. по сравнению с 2010 г. Для улучшения платежеспособности фирмы нами предлагается внедрить процесс контроллинга, который будет отражать единую методологию управленческого учета и принятия управленческих решений.

В результате для менеджеров будет возможность получать информацию из управленческого учета о ре-

альной себестоимости, доходах и расходах, движении денег в режиме реального времени. Такая информация будет доступна, как по всей компании или подразделениям, так и по отдельным объектам. При этом исключаются искажения, которые были бы неизбежны, если взаимоотношения между партнерами учитывались, как у независимых субъектов хозяйствования.

Кроме того, в управленческом учете нужно будет разработать набор нормативных справочников. Вносимые в автоматизированную систему первичные документы будут дополняться аналитической информацией, набор значений которой будет храниться в этих справочниках.

Ведь такая аналитическая информация будет позволять менеджерам 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.

Следующим этапом нами предлагается для фирмы разработать свою единую систему бюджетирования с учетом внедрения унифицированных форм бюджетов для долгосрочного и текущего планирования, а также сформировать порядок по согласованию и оформлению сведений бюджетов.

Последним этапом нами предлагается фирме разработать свой бюджетный регламент, в котором будут четко определены ответственные исполнители подразделений и порядок согласования, утверждения и сведения бюджетов. Где также будут определены формы, порядок и сроки составления основных отчетов для руководства.

И в заключении нами предлагается в фирме разработать и утвердить положение о системном бюджетировании, которое официально бы «узаконило» и закрепило приоритетное значение новой системы планирования.

С запуском в эксплуатацию новой системы фирма на наш взгляд начнет работу по полной схеме контроллинга, который будет включать в себя долгосрочное, краткосрочное и оперативное планирование, управленческий учет, анализ и контроль показателей с помощью согласованных отчетных данных.

Таблица 6

**АНАЛИЗ ПЛАТЕЖЕСПОСОБНОСТИ ООО «СТРОЙВЕСТГРУПП» ЗА 2009-2011 гг. С ПОМОЩЬЮ КОЭФФИЦИЕНТОВ ПЛАТЕЖЕСПОСОБНОСТИ**

Показатели	Рекомендуемая величина	Годы			Отклонение (+,-)	
		2009	2010	2011	2010 г. к 2009 г.	2011 г. к 2010 г.
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,2 до 0,5	0,004	0,001	0,001	-0,0035	0,00
Коэффициент критической ликвидности	0,7 до 1,0	0,058	0,092	0,050	0,034	-0,042
Коэффициент текущей ликвидности	1,6 до 3,5	0,128	0,123	0,053	-0,005	-0,07
Коэффициент маневренности функционирующего капитала	Уменьшение показателя в динамике – положительный фактор	0,271	0,134	-0,007	-0,137	-0,141
Доля оборотных средств в активах	0,5 и больше	0,010	0,022	0,029	0,012	0,007
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	0,1 и больше	-0,852	-0,338	-0,245	0,514	0,093
Общая степень платежеспособности	1 и больше	0,012	0,025	0,029	0,013	0,004
Коэффициент задолженности по кредитам и займам	0,2 и меньше	0,163	0,069	0,099	-0,094	0,03
Степень платежеспособности по текущим	0,5 и меньше	6,63	18,07	351,69	11,44	333,62

Показатели	Рекомендуемая величина	Годы			Отклонение (+,-)	
		2009	2010	2011	2010 г. к 2009 г.	2011 г. к 2010 г.
обязательствам						

**Литература**

1. Бланк И.А. Финансовый менеджмент [Текст] : учеб. курс / И.А. Бланк. – 2-е изд., перераб. и доп. – Киев : Ника-центр, Эльга, 2004. – 653 с.
2. Бланк И.А. Энциклопедия финансового менеджера [Текст] : в 4 т. / И.А. Бланк. – Киев : Ника-центр, Эльга, 2003. – 567 с.
3. Бочаров В.В. Финансовое моделирование [Текст] / В.В. Бочаров. – СПб. : Питер, 2000. – 415 с.
4. Ковалев В.В. Финансовый анализ: методы и процедуры [Текст] / В.В. Ковалев. – М. : Финансы и статистика, 2001. – 587 с.
5. Ковалев В.В. Финансовый менеджмент: теория и практика [Текст] / В.В. Ковалев. – М. : Велби, Проспект, 2006. – 1016 с.
6. Родионова В.М. Финансовый контроль [Текст] / В.М. Родионова, В.И. Шлейников. – М. : ФБК-пресс, 2002. – 349 с.
7. Стеценко И. Управление финансами фирмы [Текст] / И. Стеценко, Ф. Данн. – Рига : ABC Balt, 2005. – 107 с.
8. Стройинвестгрупп [Электронный ресурс] : официальный сайт монтажно-строительного предприятия Нижегородской области. Режим доступа: <http://www.stroinvestgrup.narod.ru>.
9. Сухарева Л.А. Контроллинг – основа управления бизнесом [Текст] / Л.А. Сухарева, С.Н. Петренко. – Киев : Ника-Центр, Эльга, 2002. – 418 с.
10. Хелферт Э. Техника финансового анализа [Текст] / Э. Хелферт. – СПб. : Питер, 2003. – 426 с.
11. Шеремет А.Д. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций [Текст] / А.Д. Шеремет, Е. Негашев. – М. : ИНФРА-М, 2004. – 218 с.

**Ключевые слова**

Финансовый контроллинг; строительная отрасль экономики; система контроллинга прибылей; методология оценки; экономическая эффективность; внутренний контроль фирмы; ситуационный анализ; объемные экономические показатели; оценка ликвидности баланса; анализ платежеспособности; система управленческого учета.

*Кабанов Владимир Николаевич*

*Волкова Надежда Валерьевна*

**РЕЦЕНЗИЯ**

На современном уровне управления строительной фирмой возникает проблема оперативной оценки финансово-экономических показателей конкретной сложившейся ситуации на рынке в определенный момент времени. Здесь одним из эффективных методов такой оценки является выступает метод проведения ситуационного финансового контроллинга хозяйственной деятельности фирмы.

В настоящей статье авторов Кабанова В.Н., Волковой Н.В. детально описана практическая бизнес-модель проведения такого рода финансового контроллинга в строительной отрасли на примере монтажно-строительного предприятия Нижегородской области ООО «Стройвестгрупп». Статья для эффективного решения сложившейся проблемы авторами разбита на две части.

Первая часть статьи отражает экономическую сущность и структуру проведения финансового контроллинга в строительной отрасли. Здесь определена основная классификация процесса финансового контроллинга отраслевой экономики, а также описана бизнес-модель практической методологии оценки уровня экономической эффективности финансового контроллинга в строительной отрасли.

Во второй части авторами Кабановым В.Н., Волковой Н.В. приведена практика разработки бизнес-модели финансового контроллинга на примере строительной фирмы ООО «Стройвестгрупп». Здесь дана краткая организационно-экономическая характеристика рассматриваемого объекта исследования. А также изложена практика проведения финансового контроллинга объемных экономических показателей, финансового состояния и платежеспособности фирмы ООО «Стройвестгрупп».

Далее авторами даны рекомендации к улучшению показателей ликвидности и платежеспособности исследуемой фирмы посредством постоянного внедрения методологии финансового контроллинга в хозяйственную практику ООО «Стройвестгрупп» с учетом метода ситуационного анализа.

Настоящая рецензируемая статья носит научно-практический характер проведенного авторами научного исследования и является наиболее востребованной со стороны читательской аудитории финансовых менеджеров строительных компаний высшего и среднего звена управления.

Рецензируемая статья авторов Кабанова В.Н., Волковой Н.В. выполнена на высоком уровне и является законченным научным исследованием в области проведения финансового контроллинга и экономического анализа хозяйственной деятельности строительной компании.

Рекомендую данную статью для публикации в журнале «Аудит и финансовый анализ» в качестве научно-практического материала для руководителей и финансовых менеджеров строительной отрасли экономики с целью практического применения методологии финансового контроллинга.

*Береговой В.А., д.э.н., доцент, профессор кафедры финансов и банковского дела Санкт-Петербургского государственного инженерно-экономического университета*