

СИСТЕМА МЕТОДОВ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО АНАЛИЗА СТРОИТЕЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Ширяева Н.Ю., Кищук Е.В. (Одесская государственная академия строительства и архитектуры, г. Одесса)

С целью поступательного развития строительного предприятия на основе анализа его финансового состояния предлагается комплексный методический инструментарий, базирующийся на современных научных подходах менеджмента.

Постановка проблемы. В научных трудах в области менеджмента ученые излагают теоретико-методологические основы планирования, организации, анализа, принятия решений и контроля деятельности предприятий. Однако, как показывает анализ литературных источников, в менеджменте отечественных строительных предприятий недостаточно или совсем не используются методики, научно-обоснованные и позволяющие провести комплексный управленческий анализ их деятельности, что значительно снижает эффективность планирования развития субъекта [1, 2, 3]. Поэтому целью данной статьи является формирование инструментария управленческого анализа для действующего строительного предприятия. *Основной задачей* разработки такого инструментария является уменьшение неопределенности исходных ситуаций и рисков, связанных с выбором правильного решения в процессе планирования финансовой деятельности предприятия.

Основная часть. Внедрение на предприятии динамического управления начинается с ряда организационно-экономических мероприятий, соответствующих цели, поставленной его системой управления: организационное обеспечение регламентирует организационные аспекты формирования системы управления, экономическое - отражает влияние экономических факторов на ее эффективность.

1. Организационные методы системы управления:

Исследование управленческих проблем требует высокой квалификации и разносторонних знаний управленческого персонала, так как проблемы могут иметь разную природу и форму проявления. Поэтому в данном подразделе предлагаются специальные методы проведения управленческого анализа деятельности управленцев на строительном предприятии. Ведь управленческий персонал - это коллектив людей, от которых зависит эффективность управления предприятием. Предло-

женные методы являются новой формой в реализации управленческих функций планирования, организации, мотивации и контроля.

1.1 Программно-целевой метод управленческого анализа (ПМЦ) управленческого анализа позволяет увязать комплекс мероприятий научно-технического, организационного, социально-экономического характера, необходимых для достижения конкретно поставленной цели. В таблицах приведен пример ПМЦ по организации ремонта офисного помещения.

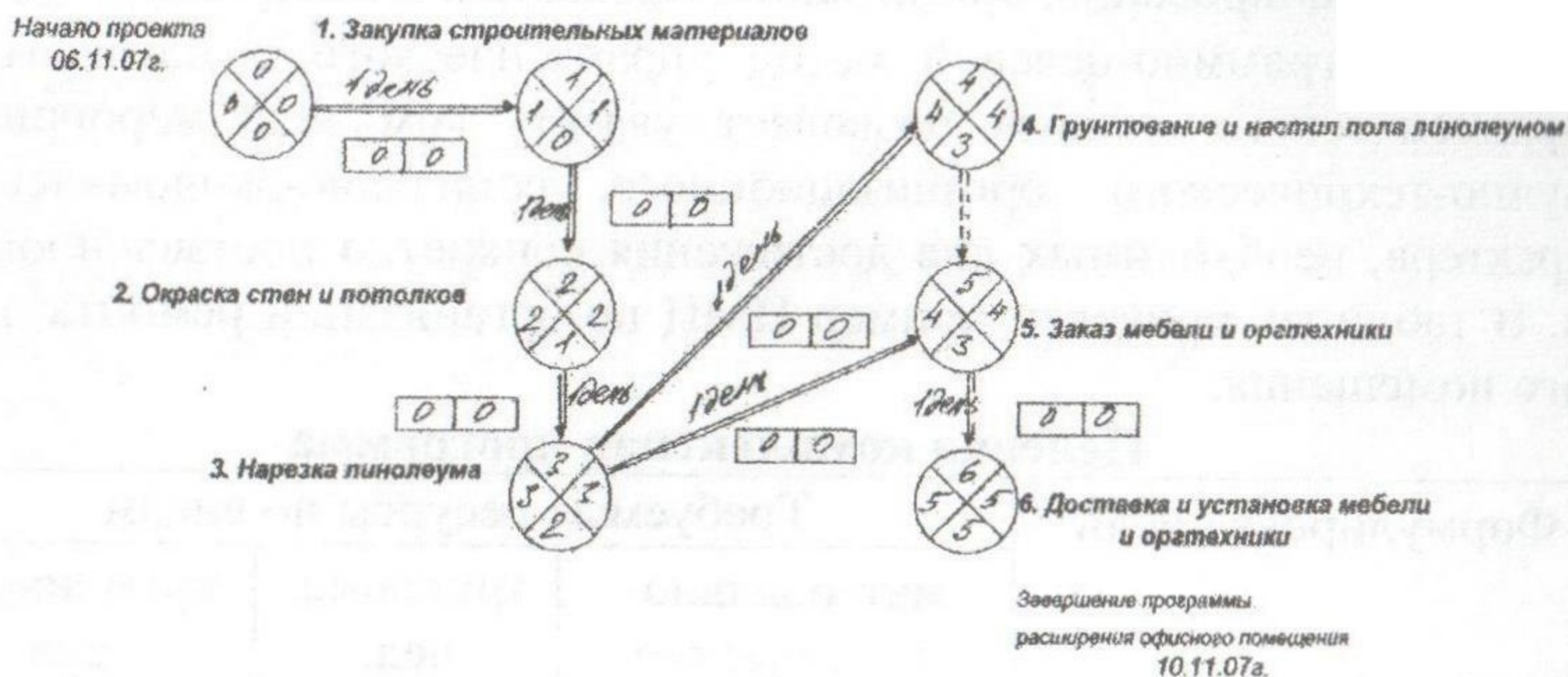
Целевая комплексная программа

Формулировка цели	Требуемые ресурсы по видам		
	материально-технические	трудовые, чел.	временные, дни
1. Ремонт офисного помещения			
Окраска потолков и стен	краски, кисти	2	1
Нарезка линолеума	линолеум,	2	1
Покрытие пола линолеумом	нарезанный линолеум, клей	2	1

Ресурсная комплексная программа

Вид ресурса	Величина ресурса	Характеристика путей привлечения			
		мероприятие	затраты		
			стоимость	источник средств	календарное время и продолжительность в днях
краски	150 гр на кв.м.	окраска стен и потолков	(5*6*3м) *1,5 грн = 135 грн	счет 92 «Административные расходы»	07.11.07 (1 день)
....

Сетевой график комплексной программы расширения офисного помещения



Методика показывает преимущества программно-целевого метода, позволяющего взаимосвязанно представить деятельность персонала управления по решению, в первую очередь, планирования, организации и выполнения ежедневных задач. При этом можно выявить узкие места, осмысленно оптимизировать деятельность аппарата управления, повысить эффективность управленческой деятельности.

1.2 Усовершенствование организационной структуры является базовой составляющей системы управления предприятием. Поскольку ОСУ состоит из подсистем (производственно-технологической, кадровой, экономической, социальной, материально-технической и т.д.) и в процессе жизненного цикла системы управления предприятием происходит взаимодействие всех этих подсистем, то качество функционирования предприятия зависит от того, насколько управленческие блоки СУП гармонично взаимосвязаны между собой, а ее элементы соответствуют друг другу. Проектирование ОСУ требует увязки таких факторов как размер предприятия, объемы производства, затраты на содержание АУП, норма управляемости.

1.3 Функционально-стоимостный анализ управленческого труда:

Одним из самых эффективных методов управленческого анализа деятельности управленцев является функционально-стоимостный анализ (ФСА). По расчетам американских специалистов, каждый доллар, вложенный в ФСА, приносит 10 долларов чистой прибыли. Стоимостная оценка функций означает денежную оценку затрат, в которые входит выполнение функций. Основным средством оценки функции является метод попарного сравнения. Одной из задач ФСА является ликвидация или сокращение вспомогательных и вредных (ненужных) функций объекта. Непосредственно в ФСА организационно-экономических объектов (управленческих решений, системы управления или ее под-

систем) используется ряд подготовительных работ и приемов: фотография рабочего времени объекта как метод сбора информации; графические построения: оперограммы значимости, диаграммы FAST в динамике и в статике (фактические и модифицированные); логически интерпретированные схемы: схема взаимодействия функций, структурно-стоимостные и функционально-стоимостные диаграммы; аналитический и табличный инструментарий: ранжирование функций методом попарного сравнения, сводные таблицы характеристик функций, анализ диаграмм, составление баланса рабочего времени, анализ эффективности ФСА.

2. Экономические методы системы управления предприятия:

2.1 Средневзвешенная капитала как основной критерий управления финансовой деятельностью предприятия [4]. Управленческие функции - управление пассивами; обеспечение предприятия финансовыми ресурсами; определение оптимального размера, состава и структуры источников финансирования с осознанным риском в ожидании выгод, связанных с использованием внешних займов. **Минимум средневзвешенной стоимости капитала** определяется по формуле:

$$\sum_m^i \frac{K_i \cdot P_i}{K} \rightarrow \min \quad (1)$$

где K_i , P_i – соответственно размер и стоимость капитала i -го источника финансирования ($i = 1, m$); K – размер капитала по всем источникам финансирования.

Ограничение:
$$\sum_m^i K_i = K \quad (2)$$

Это размер капитала, который должен быть сформирован.

$$\sum_m^i \frac{158 \text{ т. грн} \cdot 126 \text{ т. грн}}{534 \text{ т. грн}} = 0.531 \rightarrow \min$$

Данный показатель свидетельствует о том, что предприятие находится в сильной зависимости от кредиторов, т.е. пользуется заемными средствами. Так как нормальный показатель коэффициента автономии находится в пределах от 0,4 до 0,6.

3.2 Проектный анализ как метод экономической целесообразности инвестиций. Управление инвестиционной деятельностью включает в себя: управление активами предприятия, распределение финансовых ресурсов, определение оптимального размера, состава и структуры активов предприятия, выбор и реализация реальных инвестиционных проектов, формирование инвестиционных программ. При этом рекомендуется использовать классические методы определения показателей экономической целесообразности инвестиционных проектов. Например, для исследуемого предприятия период окупаемости инвести-

ций, то есть период времени, во время которого к инвестору должен вернуться вложенный капитал в форме чистой прибыли амортизационных отчислений (чистой прибыли), составит:

$$T_{ok} = \frac{K}{ЧП} = \frac{3152,0 \text{ тыс. грн}}{2512,0 \text{ тыс. грн}} = 1,26 \quad (3)$$

где K – инвестиции, тыс. грн, ЧП – среднегодовой размер чистого дохода, тыс. грн.

Расчеты например, проведенные в магистерских исследованиях по реальному объекту показывают, что оборачиваемость вложенных финансовых средств составляет 1,26 раза, что является положительным показателем и указывает на прибыль получаемую инвестором и самим предприятием.

1.3 Линейное программирование как метод оценки качества баланса предприятия по критерию наилучшего направления движения финансовых источников с соответствующими видами активов. Состав и структуру пассивов получаем как результат управления финансовой деятельностью. В случае ухудшения качества (ликвидности) баланса в сравнении с предыдущим периодом необходимо скорректировать предыдущие решения, касающиеся активов и пассивов. Оценка качества баланса рекомендуется проводить с помощью линейного программирования, в частности методом решения транспортной задачи. В случае ухудшения пассива баланса необходимы соответствующие коррективы в структуре пассива. В случае позитивных сдвигов начинается реализация инвестиционных проектов.

Для исследуемого предприятия была проведена оценка качества ожидаемого баланса. Допустим, что если это предприятие вложит инвестиции в создание 4 своих филиалов в регионах Украины, то при условии реконструкции оборудования в каждом филиале можно достичь прироста прибыли. Для капитальных вложений выделено 200 тыс. грн. с дискретностью 50. По методике, приведенной в [5], определим, что для того, чтобы функция полезности имела максимальное значение, равное 173.40 ден. ед., необходимо приобрести 4,25 ед. ресурса А и 1,33 ед. ресурса В.

3.4. Управление операционной деятельностью. Основным критерием выделяют *максимизацию прибыли*, а ограничением является текущая конъюнктура рынка строительной продукции, при наличии материально-технических, трудовых, финансовых ресурсов, а также нематериальных ресурсов. При этом рекомендуется с помощью методологий маркетинговых исследований построить кривые спроса и предложения на продукцию данного предприятия. Такой метод позволит правильно спрогнозировать финансовую деятельность.

3.5. Обоснование решений по распределению чистой прибыли, остающейся в распоряжении предприятия. Основным критерием является максимизация суммы нераспределенной чистой прибыли, которая направляется на развитие производства, увеличивая при этом размер собственного капитала строительного предприятия. Ограничениями являются размеры обязательных отчислений, размер дивидендов, а также уровень реинвестирования прибыли с помощью построения стохастической и балансовой моделей.

Выводы. Инструментарий управленческого анализа строительного предприятия охватывает организационную деятельность (программно-целевой метод; функционально-стоимостный анализ; усовершенствование системы управления предприятия) и экономическую деятельность (с помощью определения средневзвешенной стоимости капитала; инвестиционную и операционную деятельность; оценку качества ожидаемого баланса предприятия с помощью линейного программирования; принятие решений по распределению чистой прибыли, остающейся в распоряжении предприятия. В условиях неопределенности внешней среды и нестабильности экономики в качестве методологического инструментария рекомендуется использовать научные подходы, в частности, экономико-математическое моделирование; проведение экономического анализа с применением стохастических и балансовых моделей и др. Формирование и функционирование системы управленческого анализа, построенной с учетом научно-экономических обоснований и реальной бухгалтерской отчетной документации, позволит строительному предприятию правильно спрогнозировать развитие деятельности при минимальных рисках.

Литература

1. Котлер Ф. Маркетинг - Менеджмент/ Перевод с англ. Под ред. Л.А.Волковой, Ю.Н. Каптуревского – СПб.: изд-во ООО «Питер Принт», 2002.
2. Ланбен Ж.Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Перевод с франц. – СПб.: Наука, 1996.
3. Пономаренко В.С. Стратегічне управління підприємством. – Х.: Основа, 1999.
4. Ширяева Н.Ю., Бирюкова В.А. Управление затратами строительного предприятия / Простір і час сучасної науки. Матер.всеукр.наук.-практ.конф. Частина 2. Київ, 2008. - С. 39-40.
5. Крутий Ю.С., Плотников А.В. Методическое пособие «Линейные экономико-математические модели», ОГАСА, 2004. – 50 с.
6. Материалы магистерской работы Кищук Е. по специальности «Экономика предприятия», 2008 г. – 110 с.