

Интернет-журнал «Наукovedение» ISSN 2223-5167 <http://naukovedenie.ru/>
Выпуск 6 (25) 2014 ноябрь – декабрь <http://naukovedenie.ru/index.php?p=issue-6-14>
URL статьи: <http://naukovedenie.ru/PDF/75EVN614.pdf>
DOI: 10.15862/75EVN614 (<http://dx.doi.org/10.15862/75EVN614>)

УДК 69.003.658

Мелёхин Владимир Борисович

ФГБОУ «Дагестанский государственный технический университет»
Россия, Махачкала¹
Заведующий кафедрой вычислительной техники
Доктор технических наук
Профессор
E-mail: pashka1602@Rambler.ru

Гамзатов Амитула Якубович

ФГБОУ «Дагестанский государственный технический университет»
Россия, Махачкала
Докторант
Кандидат экономических наук
E-mail: pashka1602@Rambler.ru

Сетевые организационные формы стратегического и оперативного ситуационного контроллинга в управлении строительными проектами

¹ 367009, Махачкала, ул. Загородная, 26

Аннотация. В статье показано, что содержание основных функций ситуационного контроллинга в управлении инвестиционно-строительными проектами в нестабильной окружающей среде определяется содержанием поставленных перед управлением целей и характером поддержки всех видов управленческой деятельности, которая обеспечивает достижение этих целей в соответствии с ситуациями, сложившимися во внешней и внутренней среде проекта.

Поддерживающая функция ситуационного контроллинга сводится к выдаче рекомендаций по выбору наиболее эффективных альтернатив, связанных с оптимальным или рациональным достижением различных подцелей управления проектом. Для формирования таких рекомендаций проводится комплексный анализ текущего состояния и перспектив развития экономической среды проекта.

Учитывая, что современный менеджмент разделяет цели реализации проекта на две группы: оперативные (краткосрочные) и стратегические (долгосрочные, перспективные), в работе сформулированы основные функции и предложены сетевые формы организации стратегического и оперативного ситуационного контроллинга. Это позволяет обеспечить систему управления необходимыми данными для принятия эффективных управленческих решений на ситуационной основе и повысить эффективность управления проектами в нестабильной окружающей среде.

Ключевые слова: инвестиционно-строительный проект; ситуационный контроллинг; разбиение целей на подцели; стратегический контроллинг; оперативный контроллинг; сетевые формы организации контроллинга.

Ссылка для цитирования этой статьи:

Мелёхин В.Б., Гамзатов А.Я. Сетевые организационные формы стратегического и оперативного ситуационного контроллинга в управление строительными проектами // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» 2014. № 6 <http://naukovedenie.ru/PDF/75EVN614.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ. DOI: 10.15862/75EVN614

Одной из актуальных проблем эффективного управления инвестиционно-строительными проектами в нестабильной окружающей среде является внедрение на строительных предприятиях ситуационного контроллинга [1]. Содержание основных функций контроллинга в этом случае определяется содержанием поставленных перед управлением целей и характером поддержки всех видов управленческой деятельности, которые обеспечивают достижение этих целей. Сюда относятся: учет, поддержка процесса планирования, контроль над процессом реализации планов, оценка состояния производственных процессов, выявление отклонений и вызвавших их причин, а также выработка рекомендаций для руководства по устранению причин, вызвавших эти отклонения.

Постановка целей связана с определением качественных и количественных значений оценочных показателей, характеризующих требуемое состояние процесса реализации проекта и выбор критериев, по которым можно оценить степень напряженности плана достижения поставленных целей[2].

Важной задачей контроллинга в процессе целеполагания является разбиение заданных в различной форме целей на подцели с требуемым уровнем детализации и с последующим распределением полученных таким образом подцелей между функциональными подразделениями системы управления проектом в соответствии с их функциональным назначением. В этом случае, для каждой потенциальной цели формируется дерево подцелей, имеющее в общем случае следующий вид (рисунок 1).

Следует отметить, что после формирования дерева подцелей с требуемым уровнем детализации (уровней детализации может быть несколько) к распределению и исполнению принимаются подцели, определяемые его висячими вершинами. При этом достижение подцели более высокого уровня общности определяется достижением подцелей смежного с ним более низкого уровня разбиения. Полученные таким образом подцели в соответствии с их содержанием распределяются по функциональным подразделениям организационной структуры управления инвестиционно-строительным проектом для корректировки и исполнения.

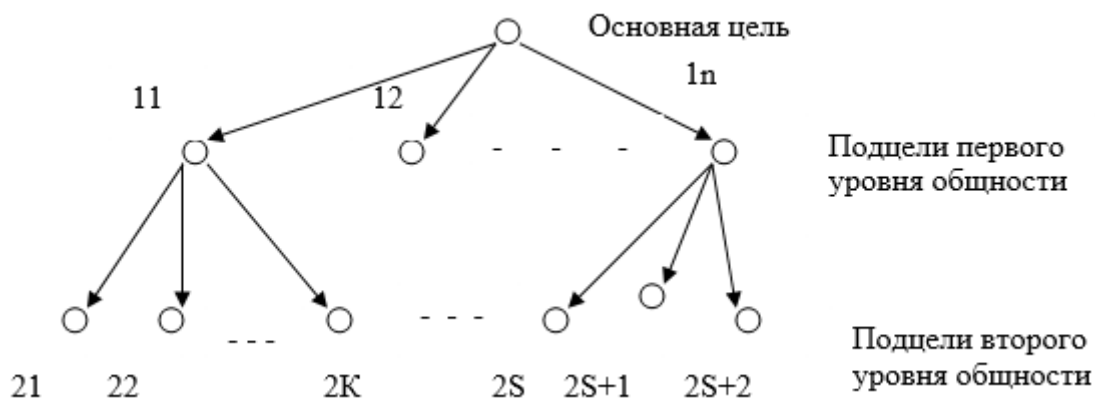


Рис. 1. Фрагмент формируемого дерева целей и подцелей

Поясним процедуру формирования дерева подцелей на следующем примере. Допустим, проект - менеджером принята цель, связанная со снижением издержек строительного производства. Данная цель может быть разбита на следующие подцели первого уровня общности: «сбалансировать вводимые в производство факторы»; «повысить производительность труда»; «повысить эффективность использования строительной техники» и т.д. Затем подцель, связанная с сбалансированным вводом производственных факторов, в свою очередь, может быть разбита на следующие подцели: «оценить рыночную стоимость

одной условной единицы факторов производства», «оценить потенциальные возможности подрядных предприятий, имеющиеся резервы и определить пути их развития», «определить предельные продукты для каждого фактора производства», «сформировать критерий сбалансированности факторов производства», «рассчитать сбалансированные объемы вводимых факторов в соответствии с объемами производства» и т.д. Следует отметить, что приведенный фрагмент процедуры разбиения цели «сократить издержки производства» является поясняющим и не претендует на полноту решения данной задачи.

После распределения подцелей по функциональным подразделениям подсистема контроллинга координирует сбалансирование их параметров. Для этого подсистемой контроллинга по заданной схеме организуется обмен информации между функциональными подразделениями системы управления. При этом параметры каждой подцели определяются функциональными подразделениями в заданном порядке по мере поступления данных от подразделений контроллинга, которые они, в свою очередь, получают из других функциональных подразделений. Например, объемы поставок и выбор поставщиков выполняется после получения данных из подразделения, занимающегося планированием объемов производства, которое, в свою очередь, получает данные после выполнения проектных работ и принятия решений о внедрении в производство спроектированных зданий и сооружений проекта и т.д.

Таким образом, для эффективной реализации функций разбиения целей на подцели и согласования параметров, принятых к реализации подцелей, подсистеме ситуационного контроллинга необходимо провести сбор информации и выполнить анализ состояния экономической среды проекта. Для этого проводится мониторинг его внутренней и внешней среды.

Для эффективной реализации функции сбора необходимой для принятия решений информации мониторинг должен быть организован и проведен целенаправленным образом. Для этого в базе знаний ситуационного контроллинга для каждого класса задач и связанных с их решением подцелей формируются продукционные модели, определяющие необходимые для этого данные. Полученные таким образом продукции имеют следующую структуру описания:

«j-я задача, i-я подцель» ⇒ « перечень данных, необходимых для принятия решений».

Например, если i-я подцель определяется необходимостью роста объемов производства, то для определения ее параметров необходимо получить следующие виды данных:

- имеются ли у производителей для этого потенциальные возможности;
- имеются ли возможности увеличения объемов поставок материальных ресурсов;
- имеются ли требуемые объемы развития основных производственных фондов и данные, необходимые для выбора одного из следующих путей их развития: с помощью лизинга, за счет собственных средств и за счет кредита, взятого в банке и т.д.

Как видно из приведенного перечня данных, их содержание фактически совпадает с перечнем подцелей, на которые редуцируется связанная с ними подцель более высокого уровня общности в дереве подцелей. Таким образом, необходимые для принятия решений данные будут определяться содержанием висячих вершин сформированного дерева подцелей, по которым и определяются направления и участки сбора информации в экономической среде инвестиционно-строительного проекта.

В этом случае, поддерживающая функция контроллинга сводится к выдаче рекомендаций по поиску наиболее эффективных альтернатив, связанных с оптимальным или

рациональным достижением различных подцелей. Для формирования таких рекомендаций требуется проведение комплексного анализа текущего состояния и перспектив развития экономической среды проекта. Для этого подсистемой ситуационного контроллинга формируется полная ситуация экономической среды, состоящая из описания внешней экономической среды, внутренней экономической среды проекта, проблемных ситуаций внешней и внутренней среды и соответствующих им векторов причин, связанных с их возникновением. После определения состояния экономической среды проекта и проведения анализа находящихся в ней возмущающих факторов, в подсистеме контроллинга по каждой решаемой проблеме формируется множество эффективных альтернатив, даются объяснения по каждой предложенной альтернативе, и полученная таким образом информация передается для принятия окончательных решений в функциональные подразделения организационной системы управления. После принятия окончательных решений в функциональных подразделениях они по обратной связи поступают в подсистему контроллинга, где проверяется их согласование и при необходимости проводится корректировка, необходимая для обеспечения их согласования. После этого принятые решения возвращаются обратно в функциональные подразделения для их исполнения.

На следующем этапе поддержка процесса управления реализацией инвестиционно-строительного проекта контроллингом сводится к выработке рекомендаций, связанных с определением оценок плановых показателей на основе предварительного формирования прогнозов развития экономической среды проекта и по результатам анализа его слабых и сильных сторон. На основе полученных таким образом данных в подсистеме контроллинга и в системе планирования вначале формируется стратегия реализации проекта в экономической среде. Затем на основе распределения имеющихся возможностей и выявленных тенденций развития экономической среды разрабатывается последовательность действий, связанных с достижением поставленной текущей и стратегической цели реализации проекта. По сформированному таким образом плану определяются возможности достижения поставленных целей и напряженность работы подрядных строительных предприятий, участвующих в реализации проекта. В случае несоответствия поставленных целей возможностям подрядных предприятий или при низкой напряженности их работы согласно сформированному плану в него вносятся соответствующие корректировки поставленных целей, позволяющие получить приемлемые исходя из возможностей подрядных предприятий и тенденций изменения окружающей среды плановые показатели их работы и развития. Таким образом, формируемый план представляет собой последовательность организационно-экономических и организационно-технических мероприятий, определяемых исходя из количественного выражения поставленных целей и направленных на эффективное (по возможности оптимальное) их достижение. Планы разрабатывают, как по всему процессу реализации проекта в целом, так и по каждому его строящемуся объекту. Участие контроллинга в процессе планирования заключается в координации деятельности разных подразделений и служб управления проектом при формировании планов их деятельности, а также в согласовании принимаемых в каждом подразделении количественных значений плановых показателей, определяя, насколько они соответствуют принятым целям производства, насколько стимулируют к действию его работников, и оценивая реальность их достижения.

Управленческий учет, проводимый контроллингом, связан с отражением и анализом всей финансово-хозяйственной деятельности в процессе реализации проекта в ходе выполнения плана. Управленческий учет, как одна из основных функций ситуационного контроллинга, принципиально отличается от бухгалтерского учета. Специфика управленческого учета состоит в том, что он ориентирован на обеспечение информационных потребностей в экономической информации менеджера проекта и функциональных подразделений организационной системы управления в процессе принятия управленческих

решений, а бухгалтерский учет нацелен, прежде всего, на внешних пользователей (государственные органы, банки и др.) [3]. В этом случае для проведения анализа и принятия решений, связанных с управлением состоянием финансово-хозяйственной деятельности процесса реализации проекта, формируется система жестких и мягких показателей. При этом текущая и целевая ситуации формируются в виде кортежей, соответственно, состоящих из текущих и плановых значений данных показателей. Тогда проблемная ситуация будет представлять собой кортеж отклонений значений одноименных показателей в фактической и плановой ситуации. Имея в базе знаний различные классы проблемных ситуаций, в соответствии которым поставлены управленческие решения, найденные на основе накопленного опыта управления и экспертным путем, служба ситуационного контроллинга может выдавать рекомендации по принимаемым решениям и проведению управленческих мероприятий, направленных на устранение выявленных отклонений.

Из вышеизложенного следует, что контроллинг является поставщиком информации, необходимой для эффективного функционирования системы управления проектом. При этом информация, которой обеспечивает подсистема контроллинга все функциональные подразделения системы управления, должна отвечать следующим основным системным требованиям[4]: достоверность; полнота; релевантность (существенность); полезность (эффект от использования информации должен превышать затраты на ее получение); понятность; своевременность и регулярность.

Перечисленным выше требованиям должна отвечать любая информация, в том числе информация традиционного бухгалтерского (финансового) учета. Однако значимость каждого из перечисленных требований в том и в другом случае может быть различной. Если для бухгалтерского (финансового) учета основным требованием является достоверность информации, то в системе контроллинга это требование определяется релевантностью информации (насколько она существенна для принимаемого управленческого решения). Все остальные требования к информации в рамках контроллинга играют подчиненную роль, например, несущественной является информация, даже если она вполне достоверна, когда она не способствует снятию неопределенности и повышению эффективности принимаемых управленческих решений. В то же время существенная, но достоверная лишь на 95%, информация может оказаться большим подспорьем для лица, принимающего решения.

Релевантными для принятия управленческого решения можно считать только те сведения, которые непосредственно связаны с данным решением. К таким основным сведениям можно отнести[5]:

- условия, в которых принимается решение;
- адекватность критериев выбора данным условиям;
- множество допустимых альтернатив (какие решения в принципе можно принять);
- последствия принятия каждой из альтернатив (что произойдет, если будет принято то или иное решение).

Что же касается реализации функции, связанной с анализом и оценкой отклонений фактических показателей от заданных их значений, то эта функция в ситуационном контроллинге реализуется следующим образом. Формируются модели текущего фактического и планового состояния внутренней экономической среды проекта, определяемые соответствующими векторами оценочных показателей. Затем указанные модели сравниваются между собой и по результатам сравнений, на основе имеющихся между ними различий формируется проблемная ситуация управления проектом в виде вектора отклонений фактических значений от желаемых значений оценочных показателей. По полученной

проблемной ситуации, на основании информации, хранящейся в базе знаний, определяются причины и сопричины (факторы) внутренней и внешней среды, вызывающие выявленные отклонения. Затем проводится анализ выявленных причин и сопричин и выдаются рекомендации по их учету и устранению. При этом возможна также выдача рекомендаций по корректировке плановых показателей при наблюдении устойчивых непредвиденных изменений в экономической среде проекта.

В сфере управленческого учета задачи контроллинга включают функцию формирования сбора и обработки информации, необходимой для принятия эффективных управленческих решений на разных уровнях управления проектом. Такая необходимость связана, прежде всего, с разработкой рекомендаций и информационной поддержкой решений, принимаемых в подсистеме ведения внутреннего учета и контроля над технологическими процессами строительного производства[6]. Важным при этом является выбор и разработка эффективных методов учета и критериев оценки эффективности процесса реализации инвестиционно-строительного проекта в целом и его отдельных составляющих.

Контроль же над реализацией сформированных планов предполагает разработку методов проведения контроля, определение объектов его осуществления и выделение из экономической среды границ объектов проведения контроля. Для этого на основании плановых документов разрабатываются контрольные документы, в которых фиксируются сроки проведения контроля и содержание контрольных операций. После этого задаются значения допустимых отклонений плановых значений контролируемых показателей от их фактических значений. В соответствии с контрольными документами проводится сопоставление фактических и плановых значений оценочных показателей и выявляется степень достижения текущей подцели хозяйственной деятельности. Далее проводится анализ наблюдаемых отклонений с выяснением вызвавших их причин и сопричин. По результатам анализа вырабатываются рекомендации по выбору управленческих мероприятий, направленных на устранение выявленных отклонений.

При решении задач обеспечения проект-менеджера аналитической информацией в функции контроллинга входит разработка рекомендаций по выбору архитектуры и производительности информационной системы, стандартизация информационных каналов и носителей, а также выбор методов обработки информации. При этом система контроллинга должна обеспечивать сбор, обработку и предоставление проект-менеджеру существенной для принятия управленческих решений информации. В задачи контроллинга входит также проведение специальных исследований, определяющих состояние и тенденции развития системы управления проектом и производственного потенциала участвующих в его реализации строительных предприятий.

Подводя итоги вышесказанному, следует отметить, что в каждом отдельном случае выполняемые службой контроллинга функции зависят от характера решаемых системой управления проблем в различных сферах процесса реализации инвестиционно-строительного проекта.

В ситуационном контроллинге реализация данных функций основывается на анализе проблемных ситуаций, возникающих в экономической среде проекта. Устраняются такие проблемные ситуации на основе использования ранее накопленного опыта управления различными видами деятельности в процессе реализации аналогичных проектов, а также структурированных и обобщенных данных, полученных экспертным путем.

Таким образом, контроллинг является эффективной подсистемой, поддерживающей процесс управления реализацией инвестиционно-строительного проекта в запланированном русле в нестабильных условиях рынка. Выполняя данное назначение, контроллинг ориентирует

систему управления проектами на минимизацию издержек производства и поддержание гармоничного взаимодействия с нестабильной экономической средой [7]. При этом контроллинг, направляя управление на достижение поставленных целей в нестабильных условиях рынка, становится неотъемлемой частью управления проектами.

Современный менеджмент разделяет цели реализации проекта на две группы: оперативные (краткосрочные) и стратегические (долгосрочные, перспективные). В этой связи контроллинг должен осуществлять постоянный контроль над достижением, как стратегических, так и оперативных целей проекта. Следовательно, контроллинг как система включает в себя два основных аспекта: стратегический и оперативный (технический).

Стратегический контроллинг осуществляет постановку стратегических целей и сопровождение процесса управления их достижением. Основная задача стратегического контроллинга сводится к обеспечению устойчивой работы подрядных строительных предприятий в процессе реализации проекта в нестабильных условиях экономической среды и отслеживанию траектории их движения к намеченной стратегической цели развития.

Кроме того, стратегический контроллинг несет ответственность за обоснованность и своевременную корректировку стратегических планов реализации проекта. Это обусловлено тем, что прежде чем осуществлять контроль над достижением стратегических целей, необходимо установить, насколько обоснованно они сформулированы и реально достижимы. Проверка стратегического плана реализации проекта включает в себя, как минимум, его проверку на полноту и напряженность, взаимную увязку промежуточных подцелей и отсутствие внутренних противоречий. По результатам проведенной проверки следует либо разработать технологию контроля над его выполнением, либо приступить к разработке альтернативного более эффективного варианта стратегического плана. Если выбранный вариант стратегического плана приемлем, то для разработки технологии контроля над достижением стратегических целей необходимо [8]:

- выделить контролируемые показатели и периоды времени проведения контроля;
- сформулировать и уточнить стратегические цели (заданные, как качественным, так и количественным образом);
- определить граничные значения внешних и внутренних критических условий, которые могут возникнуть в процессе реализации стратегических планов;
- установить и обозначить узкие и слабые места, выявленные в результате анализа стратегического плана.

При определении системы подконтрольных показателей необходимо помнить о следующих требованиях [9]:

- множество показателей должно быть ограниченным, но достаточным для принятия эффективных управленческих и хозяйственных решений;
- показатели должны отражать данные, как по всему проекту в целом, так и по всем его отдельным частям;
- система показателей должна содержать как показатели, отражающие динамику изменения состояний проекта в реальном времени, так и итоговые показатели, способные отразить его плановое состояние в перспективе на различных этапах реализации (при этом система показателей должна обеспечивать возможность сопоставления данных, как минимум, за пять лет);

- система показателей должна содержать показатели, отражающие факторы внешней и внутренней среды предприятия раннего предупреждения;
- при выборе показателей необходимо обратить внимание на то, чтобы они были сопоставимыми (с прошлыми достижениями, с достижениями других проектов в отрасли, т.е. показатели должны быть в основном общепринятыми).

Анализ выбранных подконтрольных показателей включает в себя следующие основные мероприятия[10]:

- сравнение нормативных (плановых) и фактических значений показателей с целью выявления отклонений;
- выявление объективных причин, сопричин и виновников отклонений;
- анализ влияния полученных отклонений на конечные результаты;
- анализ и определение возможностей устранения отклонений или связанных с ними последствий.

Анализ необходимо проводить регулярным образом, а аналитическая информация передаваться менеджеру проекта по мере выявления значимых отклонений или изменений экономической среды для принятия управленческих и хозяйственных решений.

Таким образом, стратегический контроллинг координирует функции стратегического планирования, контроля и системы стратегического информационного обеспечения. Основная задача стратегического контроллинга заключается в сопровождении и поддержании процесса реализации стратегического плана, а также в обеспечении его жизнеспособности при непредвиденных изменениях экономической среды проекта. Сопровождение включает проверку адекватности сформированной стратегии развития проекта тенденциям развития экономической среды.

При формировании концепции стратегического контроллинга необходимо решить следующие основные задачи [11]:

- определить нормативные (плановые) значения контролируемых показателей и параметров управления и сформировать на этой основе базу сравнения для измерения и оценки эффективности проводимых стратегических мероприятий;
- сформировать процедуры, позволяющие определять в реальном времени фактические значения контролируемых показателей;
- разработать технологии фиксации отклонений, определения и анализа вызвавших их объективных причин или ответственных за их возникновение;
- сформировать управленческие технологии и технологии проведения корректирующих мероприятий для управления отклонениями от стратегического курса.

Следует также заметить, что для того чтобы реализация разработанной стратегии была эффективной, необходимо иметь информационную систему раннего обнаружения возмущающих факторов, как во внешней, так и во внутренней экономической среде проекта. Внешние возмущения и связанные с ними предвестниковые факторы должны информировать систему управления об экономических, социальных, политических и технологических изменениях внешней составляющей экономической среды на ранней стадии их возникновения. Внутренние «индикаторы», представляющие собой на практике, как отдельные показатели, так и систему показателей, должны обеспечивать возможности прогнозирования кризисных и

проблемных ситуаций в процессе реализации проекта в целом или в отдельных его составляющих. При этом в задачи стратегического контроллинга входит методическая и консультационная поддержка системы раннего обнаружения тенденций и факторов, способных принести при их развитии, как выгоду, так и ущерб реализуемому проекту.

Исходя из приведенных выше теоретических положений, можно предложить следующую организационную структуру стратегического ситуационного контроллинга в управлении сложным инвестиционно-строительным проектом (рисунок 2).

Данная система сформирована по сетевому принципу организации связей между функциональными подразделениями и с комбинированной структурой обмена данных в процессе решения различных задач. В ней обмен информации между различными службами контроллинга организован по замкнутой в кольцо информационной шине связей, что позволяет обеспечить надежное взаимодействие различных служб при подготовке информации, передаваемой в функциональные подразделения системы управления проектами для принятия решений. Что же касается взаимодействия различных служб с руководителем контроллинга, то оно реализуется с помощью непосредственных связей, образованных с помощью корпоративной вычислительной сети, что позволяет повысить оперативность обмена информации между ними.

Информационная шина связей

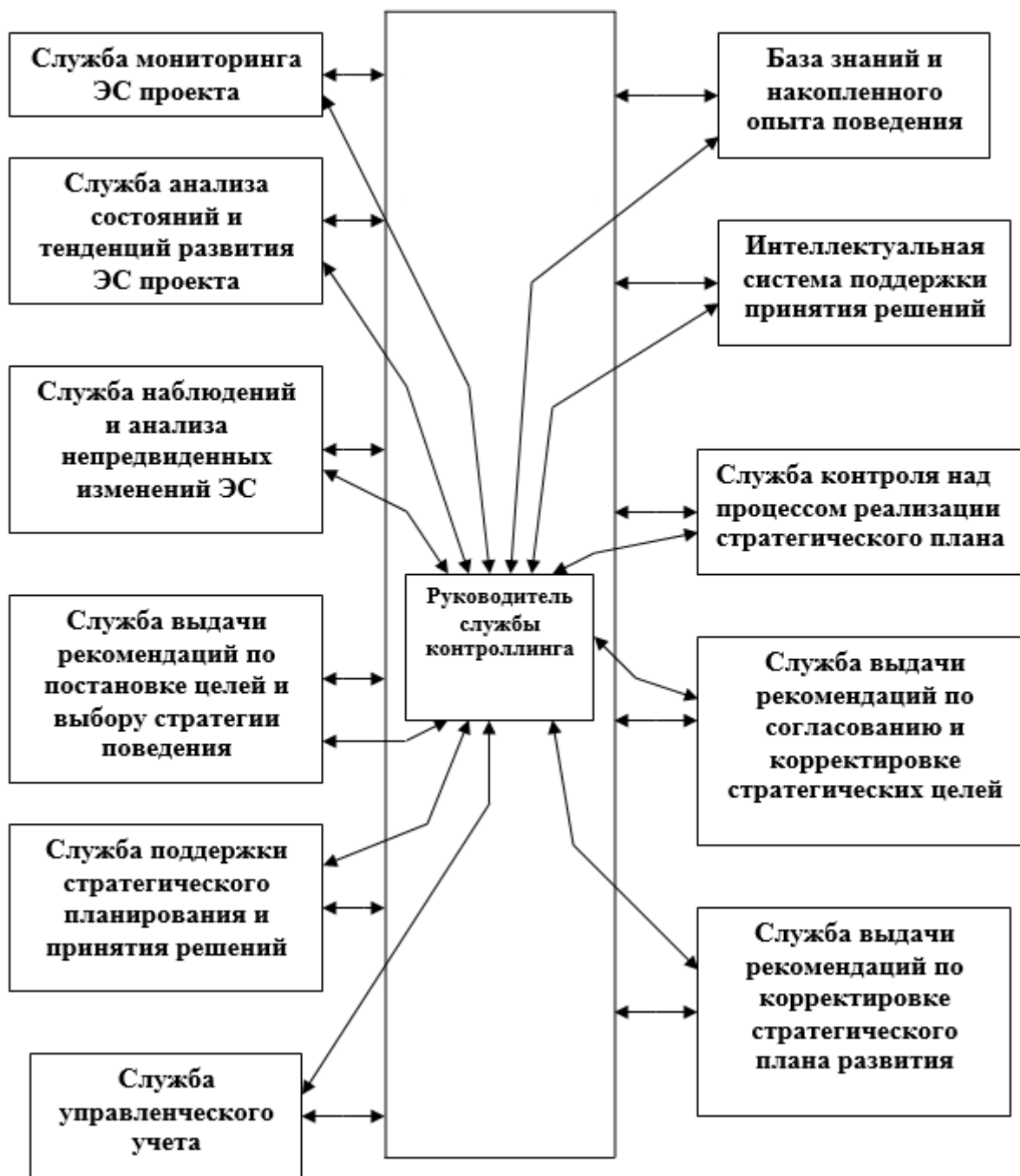


Рис. 2. Организационная сетевая структура службы стратегического ситуационного контроллинга со смешанной структурой связей между различными службами (ЭС - экономическая среда)

Оперативный контроллинг необходим для трансформации стратегического плана в тактическую или оперативную программу действий системы управления реализацией сложного инвестиционно-строительного проекта. Цель оперативного контроллинга заключается в обеспечении условий и ориентации системы управления на достижение наиболее эффективным образом текущих целей процесса реализации проекта, а также в поддержке принятия своевременных решений по оптимизации соотношения затрат и результатов. В отличие от стратегического контроллинга оперативный контроллинг ориентирован на достижение

текущих краткосрочных целей. К основным контролируемым показателям в этом случае относится: рентабельность капитала, производительность труда, степень ликвидности и эффективность использования производственного потенциала и т.д.

Система оперативного контроллинга в основном служит для поддержки процессов принятия оперативных решений, связанных с устранением условий, приводящих производственный процесс к неэффективному состоянию.

В задачи оперативного контроллинга входит учет, анализ, поддержка оперативного планирования и управления процессом реализации проекта, осуществление контроля, выявление и выдача рекомендаций по устранению текущих проблем и расшивки узких мест, выдача рекомендаций по совершенствованию мотивации коллектива для повышения эффективности деятельности.

Особое значение в оперативном ситуационном контроллинге придается использованию эффективных методов бюджетного контроля проекта. Поскольку в рамках менеджмента соизмерение каждого рыночного действия системы управления проектом, работа любого ее подразделения оценивается по полученной норме прибыли, то такого рода контроль становится объективной необходимостью, особенно в процессе реализации проекта в нестабильных условиях рынка.

Как известно, для каждого проекта составляется свой бюджет в целом, с разбивкой его по отдельным подразделениям. Поэтому служба оперативного контроллинга получает возможность проверять бюджеты различных его звеньев на предмет их соответствия общей стратегической цели реализации проекта. В рамках системы бюджетного контроля формируются фактическая и желаемая ситуации, сравнивая которые сопоставляется реальный уровень издержек и результатов с плановыми их значениями. При этом, обычно устанавливаются верхний и нижний пределы контролируемых показателей, к основным из которых относятся: оклады работников, расходы на обучение кадров, на оборудование офисов и т. д. Бюджет обычно составляется на один год. При этом фактические расходы сравниваются с установленными расходами в бюджете систематически или, как правило, обычно раз в месяц [12].

Практика показывает, что обычно наиболее сложным является принятие решений по устранению выявленных недостатков и отклонений в процессе реализации проекта. Поскольку составление бюджета предшествует планируемому периоду, то изменение экономической среды проекта, как правило, требует соответствующих поправок к нему. Естественно, если различного рода изменения экономической среды не будут по мере их проявления отражаться в бюджете, то сравнение фактических и бюджетных показателей может оказаться некорректным. Поэтому бюджеты процесса реализации инвестиционно-строительных проектов обычно проверяются и пересматриваются ежеквартально.

В общем же случае оперативный контроллинг обычно ориентирован на повышение эффективности процесса реализации инвестиционно-строительного проекта на небольших интервалах времени, т.е. в краткосрочном периоде. Поэтому его инструментарий принципиально отличается от методов и технологий стратегического контроллинга. Оперативный ситуационный контроллинг координирует процессы оперативного планирования, контроля, учета и отчетности при поддержке интеллектуальной советующей системы на основе анализа текущей ситуации, сложившейся в экономической среде проекта.

Основной задачей оперативного ситуационного контроллинга является обеспечение методической, информационной и инструментальной поддержки процесса реализации проекта для достижения запланированного уровня прибыли, рентабельности и ликвидности в краткосрочном периоде путем выдачи рекомендаций на основании анализа проблемных

ситуаций, возникающих на объекте контроля в нестабильной экономической среде. Организационная система реализации такого контроллинга приводится на рисунке 3.

Использование методологии стратегического и оперативного контроллинга в качестве инструмента поддержки деятельности менеджеров проекта может существенно повысить эффективность работы его организационной системы управления. При признании важности, как оперативного, так и стратегического менеджмента, как правило, подразделения оперативного и стратегического контроллинга выделяют в самостоятельные организационные единицы. Хотя сходные по своему содержанию функции оперативного и стратегического контроллинга, в принципе, могут быть реализованы одной и той же службой. Таким образом, в реальной практике службы стратегического и оперативного контроллинга пересекаются и достаточно тесно взаимодействуют и дополняют друг друга, выполняя функции координатора и поддержки управления процессом реализации проекта.

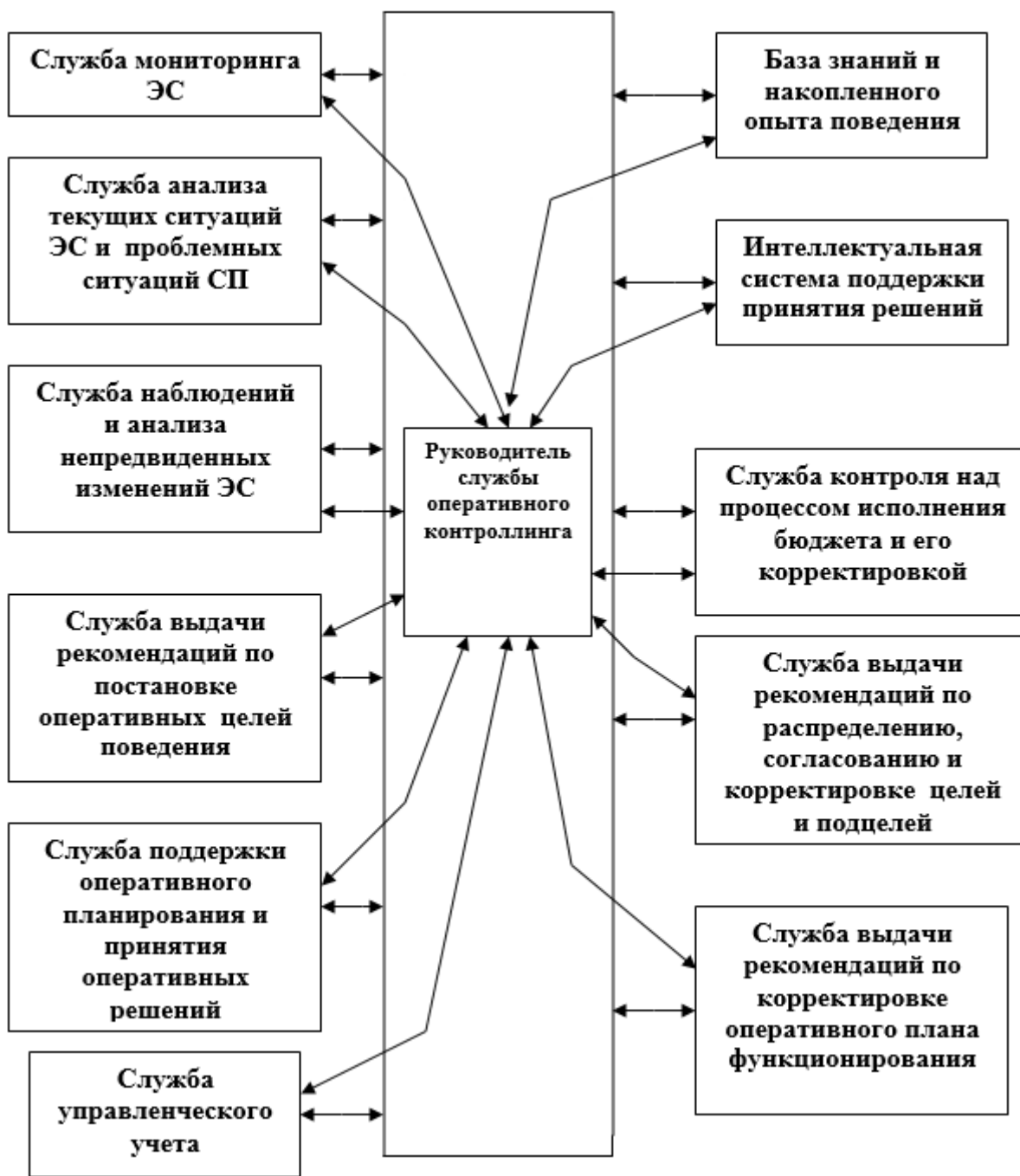


Рис. 3. Организационная сетевая структура службы оперативного ситуационного контроллинга (ЭС - экономическая среда)

Как и в организационной структуре стратегического ситуационного контроллинга, в этом случае обмен информации между службами оперативного контроллинга, реализуется по сетевому принципу обмена информации по замкнутому кольцу. При этом связь руководителя оперативного контроллинга с его различными службами реализуется путем прямого их взаимодействия.

В заключение следует отметить, что предложенные системы стратегического и оперативного ситуационного контроллинга позволяют обеспечить систему управления проектом необходимыми данными для принятия эффективных управленческих решений на ситуационной основе и повысить эффективность управления проектами в нестабильной окружающей среде.

ЛИТЕРАТУРА

1. Мелехин В.Б., Методические основы формирования ситуационного контроллинга в управлении реализацией строительных проектов/ [Электронный ресурс] В.Б. Мелехин, Т.Г. Гамзатов // Наукovedение (электронный научный журнал). 2014. №2 (21). . Режим доступа: [http://naukovedenie.ru, / PDF/81tvn514pdf](http://naukovedenie.ru/PDF/81tvn514pdf), свободный. Загл. с экрана.
2. Мелехин В.Б. Формирование целей стратегического управления функционированием и развитием строительного предприятия в нестабильной окружающей среде/[Электронный ресурс] В.Б. Мелехин, М.А. Саидов М.А.// Наукovedение (электронный научный журнал). 2014. №2 (21). . Режим доступа: [http://naukovedenie.ru, / PDF/81tvn514pdf](http://naukovedenie.ru/PDF/81tvn514pdf), свободный. Загл. с экрана.
3. Скоун Т. Управленческий учет: Пер. с англ. / [Текст] Т. Скоун - М.: Аудит, 2004. - 340с.
4. Тарасенко Ф. Прикладной системный анализ / [Текст] Ф. Тарасенко. – М.: КноРус, 2010. -224 с.
5. Майер Э. Контроллинг как система мышления и управления: Пер. с немец. / [Текст] Э.Майер. - М.: Финансы и статистика, 1993. -92 с.
6. Петренко С.Н. Контроллинг / [Текст] С.Н. Петренко. – Киев: Ника-Центр, Эльга, 2004. - 328 с.
7. Попова Л.В. Контроллинг / [Текст] Л.В. Попова, Р.Е. Исакова, Т.А. Головина. – М.: Дело и сервис, 2003. -192 с.
8. Дайле А. Практика контроллинга: Под ред. М.Л.Лукашевича и Е.Н. Тихоненковой / [Текст] А. Дайле. – М.: Финансы и статистика, 2001. -336 с.
9. Анискин Ю.П. Планирование и контроллинг: 2-е изд. перераб. / [Текст] Ю.П. Анискин, А.М. Павлова. – М.: Омега-Л, 2005. -280 с.
10. Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятий / [Текст] Т.Б. Бердникова. - М.: ИНФРА-М, 2001. -215 с.
11. Бородушко И.В. Стратегическое планирование и контроллинг / [Текст] И.В. Бородушко, Э.К. Васильева. – СПб.: Питер, 2009.

Рецензент: Эсетова Аида Махмудовна, зав. кафедрой мировой экономики, доктор экономических наук, ФГБОУ ВПО «Дагестанский государственный технический университет».

Melekhin Vladimir Borisovich
«Dagestanskiy state technical university»
Russia, Makhachkala
E-mail: pashka1602@Rambler.ru

Gamzatov Amitula Yakubovich
«Dagestanskiy state technical university»
Russia, Makhachkala
E-mail: pashka1602@Rambler.ru

Network organizational forms of strategic and operational situational controlling in the management of construction projects

Abstract. The article shows that content of the main functions of situational controlling in management of investment construction projects in the unstable environment is determined by the content of goals set before management and the supporting nature for all types of management activities, which ensures the achievement of these goals in accordance with current situations in the external and internal environment of project.

The supporting function of situational controlling adds up to providing recommendations on selection of the most effective alternatives associated with the optimal or rational achievement of different sub-goals of the project management. To form such recommendations, the comprehensive analysis of current state and prospects for further development of the economic project environment is should be carried out.

Taking into account the fact that the modern management divides the goals of project implementation into two groups: operational (short-term) and strategic (long-term, advanced), the article formulates the main functions and proposes the network forms of organization for strategic and operational situational controlling. It helps provide the control system with the necessary data to make the effective management decisions on the situational basis and improve efficiency of the project management in the unstable environment.

Keywords: investment construction project; situational controlling; partitioning goals into sub-goals; strategic controlling; operational controlling; network forms of controlling organization.

REFERENCES

1. Melekhin V.B., Metodicheskie osnovy formirovaniya situatsionnogo kontrollinga v upravlenii realizatsiyey stroitel'nykh proektov/ [Elektronnyy resurs] V.B. Melekhin, T.G. Gamzatov // Naukovedenie (elektronnyy nauchnyy zhurnal). 2014. №2 (21). . Rezhim dostupa: <http://naukovedenie.ru/PDF/81tvn514pdf>, svobodnyy. Zagl. s ekrana.
2. Melekhin V.B. Formirovanie tseley strategicheskogo upravleniya funktsionirovaniem i razvitiem stroitel'nogo predpriyatiya v nestabil'noy okruzhayushchey srede/[Elektronnyy resurs] V.B. Melekhin, M.A. Saidov M.A.// Naukovedenie (elektronnyy nauchnyy zhurnal). 2014. №2 (21). . Rezhim dostupa: <http://naukovedenie.ru/PDF/81tvn514pdf>, svobodnyy. Zagl. s ekrana.
3. Skoun T. Upravlencheskiy uchet: Per. s angl. / [Tekst] T. Skoun - M.: Audit, 2004. - 340s.
4. Tarasenko F. Prikladnoy sistemnyy analiz / [Tekst] F. Tarasenko. – M.: KnoRus, 2010. -224 s.
5. Mayer E. Kontrolling kak sistema myshleniya i upravleniya: Per. s nemets. / [Tekst] E.Mayer. - M.: Finansy i statistika, 1993. -92 s.
6. Petrenko S.N. Kontrolling / [Tekst] S.N. Petrenko. – Kiev: Nika-Tsentr, El'ga, 2004. - 328 s.
7. Popova L.V. Kontrolling / [Tekst] L.V. Popova, R.E. Isakova, T.A. Golovina. – M.: Delo i servis, 2003. -192 s.
8. Dayle A. Praktika kontrollinga: Pod red. M.L.Lukashevicha i E.N. Tikhonenkovoy / [Tekst] A. Dayle. – M.: Finansy i statistika, 2001. -336 s.
9. Aniskin Yu.P. Planirovanie i kontrolling: 2-e izd. pererab. / [Tekst] Yu.P. Aniskin, A.M. Pavlova. – M.: Omega-L, 2005. -280 s.
10. Berdnikova T.B. Analiz i diagnostika finansovo-khozyaystvennoy deyatel'nosti predpriyatiy / [Tekst] T.B. Berdnikova. - M.: INFRA-M, 2001. -215 s.
11. Borodushko I.V. Strategicheskoe planirovanie i kontrolling / [Tekst] I.V. Borodushko, E.K. Vasil'eva. – SPb.: Piter, 2009.