

ФИНАНСОВЫЙ КОНТРОЛЛИНГ И МЕНЕДЖМЕНТ ЗАКАЗОВ В МАЛЫХ И СРЕДНИХ СТРОИТЕЛЬНЫХ КОМПАНИЯХ

Филипп Бушина

Высшая школа политических и общественных наук

Мартин Шикирж

Чешский технический университет, Институт высших исследований имени
Масарика

Абстракт: Целью данной статьи является анализ современных условий конкуренции малых и средних строительных компаний с точки зрения финансовой самодостаточности и инвестиционной взаимосвязи с затяжным экономическим кризисом и постоянным недостатком заказов в строительной отрасли. Заказы как от государственного, так и частного сектора являются основой существования строительных компаний. Ввиду постоянно сокращающегося объема строительных работ, малым и средним строительным компаниям пришлось вводить инструменты финансового контроллинга, которые способны защитить их от потенциального риска недостатка заказов и снижения конкурентоспособности. Таким образом, финансовый контроллинг должен, в первую очередь, служить своего рода защитным механизмом, который акцентирует внимание на мерах жесткой экономии и подготовке собственных инвестиционных проектов. Статья использует результаты опроса, который проходил в январе 2013 года, для того, чтобы проанализировать ситуацию в строительной отрасли с точки зрения конкурентоспособности различных строительных компаний в Чешской Республике. В анкетировании приняли участие 119 малых (менее 50 сотрудников) и 68 средних (от 50 до 249 сотрудников) строительных компаний, работающих в Чехии.

Ключевые слова: Финансовый контроллинг, менеджмент заказов, экономический кризис, строительство, конкурентоспособность

JEL классификация: M40, L74

1. ВВЕДЕНИЕ

Затяжной кризис в строительстве, который начался в 2008 году, на уровне экономических показателей особенно проявился у малых компаний до 50 сотрудников и средних фирм – от 51 до 250 сотрудников. По данным выше упомянутого исследования, их валовая прибыль за период с 2008 по 2012 год снизилась на 73,6%. Прибыль до налогообложения в этом периоде упала в среднем на 55,5%. С указанным утверждением связан и следующий вывод о том, что системные меры для того, чтобы избежать потенциального кризиса в будущем, малые компании принимают чаще, чем средние компании. Однако, в желании осуществлять подобные шаги между компаниями разных типов разница не такая уж и большая. Среди малых компаний их приняло 53%, а средних - 51,5% респондентов. Это касалось например снижения количества сотрудников, увеличения финансовых резервов, поиска мер экономии, лимитирования статей расходов и эффективности инвестиций в технологии.



Что касается общей ситуации, по данным Чешского управления статистики в прошлом (ČSÚ, 2013a) году строительный сектор „просел“ на 8,3% , что означает самый худший результат за всю историю измерений. В течение последних пяти лет падение составило почти треть и в куммулированном выражении потеряло в сравнении с рекордным 2008 годом почти 0,5 триллиона CZK. Исследование показывает, что ситуация в ближайшее время особо не изменится. В следующие два года компании ожидают скорее стагнацию в рамках +/- 2%. Опрошенные компании, независимо от размера, прогнозируют, что в ближайшие два года их оборот будет скорее всего стагнировать или снижаться, особенно снижение ожидают малые и средние компании. Подобно компании видят и развитие целой отрасли строительства. О том, что ситуация на рынке так сразу не улучшится свидетельствует и объем заключенных и еще нереализованных заказов, т.е резерв работ, который в конце прошлого года составлял в сумме 132,4 Млрд. CZK, что представляло годовой спад на 5,7%. Стоимость заключенных заказов снижается с начала 2009 года и в настоящее время их объем в финансовом выражении находится на уровне 2002 года. Использование своих мощностей как малые, так и средние компании оценивают в совокупности на 72%. В среднем, независимо от размера, у компаний имеются заказы на следующие 5 месяцев.

2. УСЛОВИЯ КОНКУРЕНЦИИ В СТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ

Современные условия в строительной отрасли в наибольшей мере находятся под влиянием мер поддержки роста в виде недостаточной государственной помощи и стимулирования инвестиций, недостаточно транспарентных государственных заказов, нестабильной системы социальных отчислений, малоэффективного налогового законодательства, недостаточной поддержке экспорта и т.д. Помощь государства в борьбе с последствиями экономического кризиса строительные фирмы в Чешской республике считают совершенно недостаточными. Больше всего их волнует улучшение применения правовых норм - это можно утверждать, так как из исследования следует, что с этой проблемой встречались четыре из пяти чешских строительных фирм.

Слабое применение правовых норм, по мнению фирм, исходит из некачественного законодательства, но также и слабой эффективности судебной системы, которая не способствует быстрому решению проблем. Мнения компаний в данной проблематике, с точки зрения их размеров, особо не отличаются. Больше всего данная проблема касается средних фирм (51–250 сотрудников) – 82%, которые жалуются например на ограниченные возможности при взыскании задолженностей как от инвестора при реализации заказа, так и от крупных строительных компаний, когда компания была суб-поставщиком. Доля малых фирм, которые столкнулись с проблемами правоприменения, несколько меньше, но тем не менее значительна – 79,8%.

Второй крупнейшей проблемой для строительных компаний является отсутствие государственной помощи и инвестиционного стимулирования, на этом сошлись две третьих опрошенных директоров компаний. И в этом случае мнения практически идентичны независимо от размера компании. При этом инвестиционная политика была одной из ключевых тем программы предыдущего правительства Чешской республики. Компании, независимо от их размера, неудовлетворены помощью государства чешской строительной отрасли и не считают, что государство принимало максимальное участие в борьбе с негативными последствиями экономического кризиса.

Таблица 1. Меры стимулирования роста со стороны государства (малые компании)

%	Эффективные	Не хватает	Ни одно, ни другое
Транспарентные государственные тендерные закупки	18,5	67,2	14,3
Стабильная система соц.отчислений	37,8	41,2	21,0
Эффективное налогообложение	28,6	59,7	11,8
Лучшая доступность фондов ЕС	19,3	51,3	29,4
Поддержка экспорта	6,7	17,6	75,6
Консистентная экологическая политика	19,3	37,8	42,9
Стабилизация государственных финансов	16,8	64,7	18,5
Снижение регулирования	17,6	64,7	18,5
Изменения в трудовом законодательстве	25,2	51,3	23,5
Улучшение правоприменения	13,4	79,8	6,7
Поддержка развития персонала	22,7	60,5	16,8
Увеличение гос.помощи и стимулирование инвестиций	12,6	67,2	20,2
Актуализация и увеличение эффективности Закона о строительстве	35,3	38,7	26,1

Источник: Авторы

Единомыслие существует среди представителей компаний и в отношении проблемы недостаточной стабилизации государственных финансов (подтверждает 64% фирм). Политика поддержки инвестиций должна быть основана на долгосрочных программах финансирования, которые будут финансироваться как из национальных так и из европейских источников, позволяющих долгосрочное планирование, например инвестиции в транспортную инфраструктуру, развитие которой трудоемко и происходит в горизонте нескольких лет.

Строительные компании также считают серьезной проблемой нетранспарентные государственные тендера. Однако этот недостаток сказывается больше на малых (67%), чем на средних (63,2%) компаниях. Эту проблему частично помогла элиминировать новелла закона о порядке проведения государственных заказов и тендеров, тем не менее она же принесла и ряд негативных явлений, которые в определенной степени парализовали работу системы государственных тендерных заказов.

По мнению строительных компаний, для запуска и сохранения тенденции роста экономического развития необходима поддержка государственных заказов, лучшая ситуация с применением права и законов, улучшение платежной дисциплины и отсутствие искажений в ценах строительных работ. В настоящее время рынок перекошен жесткой конкурентной борьбой, напр. демпинговые цены, низкое качество строений, нарушения в области межличностных отношений и т.д.

Таблица 2. Меры стимулирования роста со стороны государства (средние компании)

%	Эффективные	Не хватает	Ни одно, ни другое
Транспарентные государственные тендерные закупки	20,6	63,2	16,2
Стабильная система соц.отчислений	25,0	54,5	20,6
Эффективное налогообложение	26,5	64,7	8,8
Лучшая доступность фондов ЕС	14,7	57,4	27,9
Поддержка экспорта	10,3	10,3	79,4
Консистентная экологическая политика	23,5	35,3	41,2
Стабилизация государственных финансов	17,6	63,2	19,1
Снижение регулирования	23,5	50,0	13,2
Изменения в трудовом законодательстве	38,8	50,0	13,2
Улучшение правоприменения	16,2	82,4	1,5
Поддержка развития персонала	26,5	58,8	14,7
Увеличение гос.помощи и стимулирование инвестиций	14,7	67,6	17,6
Актуализация и увеличение эффективности Закона о строительстве	39,7	32,4	27,9

Источник: Авторы

Одной из проблем, которую усилил кризис в чешской строительной отрасли, является недобросовестная конкуренция со стороны серой экономики и незаконном трудоустройстве работников (без документов). Недобросовестная конкуренция серьезно ограничивает конкурентоспособность добросовестных компаний и чаще всего она проявляется в сегменте малых компаний со штатом до пятидесяти сотрудников. Также кризис в течении пяти лет принес или усилил в строительном секторе и ряд других негативных явлений. Самая тяжелая ситуация наблюдается в сегменте малых фирм до 50 сотрудников, где недобросовестная конкуренция ухудшает конкурентоспособность: с этим встретилось 83,2% опрошенных компаний. Именно среди малых фирм существует больше возможностей для использования труда гастарбайтеров или прочих серых схем трудоустройства, причем риски здесь значительно меньше, чем для средних и крупных компаний. Поэтому эта проблема проявляется в данном сегменте чаще и намного чаще является угрозой для конкурентоспособности добросовестных компаний. И, хотя с растущим размером компании восприятие данной конкурентной невыгоды особенно при тендерах, снижается, но все равно остается на значительном уровне. У средних фирм со штатом 51-250 сотрудников наличие проблемы и низкую конкурентоспособность по этой причине подтвердило 69,1% строительных компаний. Кроме того, кризис принес с собой или, как минимум, усилил и некоторые другие негативные явления, с которыми теперь сталкиваются строительные компании. К прочим последствиям кризиса в строительной отрасли можно отнести например ухудшение платежной дисциплины на рынке, плохое применение права и, в не последнюю очередь, серьезное падение показателей маржи.



Кроме понижения объема заказов строительным компаниям в последние годы пришлось встретиться и со значительным давлением на уровень цен. Проведенное исследование показало, что компании снижают расходы в первую очередь давлением на суб-поставщиков на начальной стадии проекта. Это подтвердилось у 76,5% средних компаний, а в случае малых фирм речь идет чуть больше чем о половине (56,3 %).

Иногда компании готовы даже дотировать заказ несмотря на определенные убытки. Это касается, в первую очередь, средних фирм (66,7 %) и наоборот, среди малых фирм подобный шаг себе может позволить меньше чем треть (28,6%). У них нет других заказов, которые могли бы покрыть эти убытки или, возможно, нет серьезных резервов капитала, так что подобное поведение вело бы к их быстрому краху. Почти пятая часть малых и средних компаний указывает, что пытается снизить цену оферты с помощью использования менее качественных материалов и технологий.

При поиске уроков, извлеченных из кризиса, фирмы подобны несмотря на сегментацию. Самое большое количество фирм вынесло уроки из кризиса в сегменте малых компаний - 59 %, и в сегменте средних фирм - 54%.

По мнению директоров, с последствиями затяжного кризиса фирму будут вынуждены бороться сами, актуальная помощь от государства, по их мнению, совершенно недостаточна (исследование было проведено еще до создания нового правительства ЧР в ноябре 2013 г.). Так считают руководители всех средних (99 %) и малых (96 %) строительных компаний, что говорит о мнении неоспоримого большинства. Строительным компаниям, независимо от размера, особенно мешает неэффективное использование государственных средств, несовершенное законодательство, замораживание заказов, непрофессионализм некоторых государственных чиновников, коррупция и увеличение налогов.

3. МЕНЕДЖМЕНТ ЗАКАЗОВ

По данным Чешского управления статистики за 2013 год (ČSÚ, 2013b), больше всего новых заказов для строительных компаний инвесторы разместили в 2008 году. Их объем достигал почти 250 Млрд. CZK. Статистику объема новых строительных заказов не было бы правильно рассматривать как совокупность строительства наземных сооружений и инженерного строительства или просто как сумму частных и государственных источников финансирования. Заказы, размещенные государственными учреждениями, обычно в большинстве своем не копируют тенденции рынка, а скорее отображают настроения и программы отдельных правительств или политических стран и лидеров. Большая часть заказов в сегменте инженерного строительства размещается государственным сектором. Экономическую ситуацию отдельных отраслей более оперативно оценивают частные инвесторы, которые представляют большинство в сегменте строительства наземных сооружений. Количество новых заказов в строительстве наземных сооружений росло практически безостановочно начиная с 1999 и до 2006 года (кроме 2004 года, в котором снизилось на 1%). За семь лет объем заказов вырос в сравнении с 1999 годом (73,7 Млрд.) на 64,6% (121,4 Млрд.). В последующие годы объем новых заказов в Чешской республике начал снижаться, однако еще в 2007 и 2008 гг. снижение было минимальным (примерно 3 Млрд.). На условное дно строительство наземных сооружений упало в 2011 году. Результаты первого полугодия 2013 года не дают надежд на то, что темп падения



может остановиться. С точки зрения инженерного строительства, самым удачным был 2008 год, в котором инвесторы начали стройки за 131,3 Млрд. CZK. В 2012 году этот объем составил уже половину (71,2 Млрд. CZK). В начале нового тысячелетия (2000–2004) государственные источники финансирования составляли более двух третей всех денежных средств, инвестированных в новые строительные заказы (71,8 %), в 2002 году – чуть больше половины средств (52,3%). Само большое количество государственных денежных средств попало в строительные заказы в 2004 году – 150,9 Млрд. CZK. По доступным данным, в 2012 году они не достигли даже половины – снижение на 51% – было инвестировано 73,4 Млрд. CZK. Данные Чешского управления статистики показывают, что после 2008 года чешские строительные компании пытаются выходить на зарубежные рынки. В период с 1999 по 2008 годы заказы за рубежом составляли всего 4,2 %. Начиная с 2009 года и до второй половины 2013 года объем новых заказов за границей увеличился, в среднем, более чем в два раза (11,1%).

Строительный сектор является сектором, который, в отличие от прочих отраслей экономики, ввиду долгосрочности заключаемых договоров, не может оперативно реагировать на изменения в экономике страны. После нескольких лет падения, когда значения упали на десятки процентов, ситуация в чешском строительстве в ближайшие годы могла бы восстанавливаться. Конечно, существует лишь малая вероятность того, что получится достигнуть рекордных объемов строительства 2008 года, и даже если получится – это может занять десятки лет. По данным последнего Квартального анализа чешской строительной отрасли Q4/2013 аналитической компании “СЕЕС Research“ (СЕЕС Research, 2013), результаты которого возникли на основании разговоров с представителями сотни крупнейших строительных компаний в Чешской республике в октябре 2013 года, директора строительных фирм ожидают в 2014 году пусть и небольшое – не более 0,5%, но все еще снижение на рынке строительных работ. Таким образом, строительная отрасль Чешской республики могла бы оттолкнуться от дна в 2015 году, на который планируется умеренный рост в размере 2,2%. Однако, эти цифры значительно ниже, если сравнивать с почти непрерывным падением, которое длится уже с 2008 года. Отрасль строительства за первых в девять месяцев 2013 года, в сравнении именно с 2008, когда достигала своего пика, упала на 26,9%. Строительный сектор очень тесно связан с рынком компаний-проектантов. Они в последние годы также боролись за свое существование: проходили процессом реструктуризации, увольняли сотрудников, часть компаний просто исчезла с рынка. Исследование компаний-проектантов в 2013 показало, что чешские архитекторы и проектировщики, также как и строители, не ожидают, что 2014 год станет переломным. По мнению их руководства, ожидается умеренное снижение рынка в размере 0,3%.

Снижение производительности, которое в настоящее время наблюдается в области строительства, имеет много форм и проявляется разными способами. Однако эти способы, вызванные желанием обеспечить меры экономии, часто выходят за рамки классических методов, граничащих с требуемыми технологическими приемами и безопасностью труда как таковыми. Главными причинами, которые повлияли, с моей точки зрения, на принципиальные изменения и вызвали суровые последствия для всей строительной отрасли были:

- исключительное снижение инвестиций (государственных и частных) в строительную отрасль как следствие долговременной экономической рецессии;



- неполноценные государственные тендера или заказы (несовершенство закона о государственных тендерных закупках), снижение доверия в регулярность размещения заказов и потому их ограничение;
- недостаточный контроль производственных процессов, (качественная сторона человеческих ресурсов),
- обострение конкуренции, несоответствующие реальным ценам предложения при размещении тендеров для получения заказа, использование демпинговых цен;
- преднамеренная ликвидация строительных фирм-конкурентов через подачу жалоб об их экономической несостоятельности ,
- попытки вымогательства у кандидатов, заинтересованных в заказе, формой приостановки процесса размещения тендера (подача протестов или заявлений в Организацию по охране экономической конкуренции).
- неравное положение строительных компаний на рынке, различная способность лоббировать у разных компаний.

Перечисленные причины и множество иных явлений создают в настоящее время исключительное давление на всю строительную отрасль и особенно на качество финансового контроллинга, который обязан соответствовать запросам времени.

С этой точки зрения можно констатировать, что в строительной отрасли происходит жесткая конкурентная борьба, где в борьбе за любой государственный заказ, который на определенное время даст работу и таким образом обеспечит получение финансовых средств, разрешены практически любые методы для достижения цели. Естественно, что те компании, которые будут ощущать себя в тот момент лучше конкурентов, это компании с устойчивым финансовым положением, способные подать ценовое предложение значительно ниже предполагаемой реальной стоимости данного заказа. По этой причине можно ожидать, что в будущем вполне допустимы ситуации, когда крупные строительные концерны, владеющие отдельными строительными компаниями в Чешской республике, начнут (на основании практически недоказуемого картельного сговора) предлагать минимальные цены с целью „уничтожения“ средних и малых строительных компаний и последующего возвращения цен на уровень, предшествующий 2008 году. Существует мнение, что других путей для спокойного сокращения и зачистки рынка в строительной отрасли Чешской республики не существует. К этому мнению меня ведет реальность того, что строительный рынок в Чешской республике был до 2008 года перенасыщен и жил совершенно не по средствам. Единственной возможностью элиминировать последствия возвращения в жестокую реальность для большинства строительных компаний является правильно настроенная персональная политика вместе с финансовым контроллингом и последующая переориентация на собственные инвестиции в форме девелоперских проектов или другие сегменты, что одновременно будет обусловлено необходимостью постоянного мониторинга требований рынка и способности оперативно к ним приспособиться.

Вопрос сопровождающей деятельности, связанный с собственным производством используется в средних строительных компаниях, именно по причине финансовых мощностей. Малые строительные компании в данный момент намного больше зависимы от средних и крупных строительных компаний и не имеют свободных финансовых средств для собственных инвестиций.

4. ФИНАНСОВЫЙ КОНТРОЛЛИНГ

Целью финансового контроллинга в строительных малых и средних компаниях в настоящее время – это в первую очередь поддержка управления в области инвестиций компании, причем на всех стадиях принятия финансовых и инвестиционных решений. Как уже описано выше, на настоящий момент ситуация в строительной отрасли, с точки зрения экономической самодостаточности, особенно у строительных компаний малого и среднего характера, очень неблагоприятная. Это означает увеличение требований к системе финансового контроллинга, а также то, что контролеры должны предоставлять менеджерам строительных компаний данные, которые помогут принятию качественных решений. Так, в обязанности отдельных контролеров могут входить например (Mikovcová, 2007):

- Наблюдение за экономическими результатами у выполненных (законченных) строительных заказов. Я имею ввиду величину дохода после окончания реализации заказа в отношении ожидаемого результата первоначального бюджета. Для каждого строительного заказа еще на стадии тендера рассчитывается график реализации, в котором отражается планирование отдельных реализационных составляющих во времени, что ведет к точному результату в конце реализации.
- Наблюдение за экономическими результатами у реализованных заказов. Здесь имеется ввиду наблюдение за графиком исполненных работ (на месячной базе) включая выставление счет-фактур в отношении ожидаемому временному графику (по типу план/задержка). Для каждого строительного заказа еще на стадии тендера рассчитывается график реализации, в котором отражается планирование затрат у отдельных реализационных составляющих, что ведет к точному расчету доходов и расходов в каждом отдельном месяце.
- Наблюдение при решениях в отношении реализации будущих заказов, чтобы со стороны коммерческого, бюджетного и архитектурного отдела не произошла рекомендация убыточного заказа.
- Наблюдение при принятии решений относительно инвестиций. Например:
 - Инвестиции в развитие персонала; с точки зрения требований к квалификации отдельные сотрудники должны проходить специальное обучение, курсы и т.д.
 - Инвестиции в технологическое оборудование; с точки зрения постоянного развития от строительных компаний, именно по причине конкурентоспособности, ожидается развитие своего know-how и шаги на опережение конкурентов.
 - Инвестиции в собственную строительную активность. Множество строительных компаний при реализации строительства для отдельных заказчики (государственный сектор – частный сектор) создает собственную сопровождающую деятельность строительного характера. Эта деятельность (преимущественно девелоперская деятельность) служит для них как иной источник доходов и дает уверенность в заказах на случай сбоя со стороны государственных или частных заказов. Опасность существует в случае, когда собственная деятельность, с точки зрения не прогнозируемости ситуации (снижены продаж квартир, снижены цен на квартиры, падение цены на конкретный земельный участок и прочее), экономически обременит данную строительную компанию и станет убыточной.

Контролеры таким образом исполняют роль основных советников топ-менеджмента и руководства строительных компаний на всех стадиях принятия решений, особенно в вопросах касающихся планирования, производительности и реализации или самого бухгалтерского учета.

5. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Из выше приведенного текста можно сделать вывод, что положение малых и средних строительных компаний в области строительства, с точки зрения современной ситуации, находится под исключительным давлением в борьбе за выживание. В значительной и определяющей роли на это повлиял провал государственных институтов при обеспечении защитными механизмами как в плоскости создания законодательной базы и правоприменении, так и в экономической поддержке. Финансовый контроллинг таким образом может, в определенной степени, действовать в качестве щита, который защищает строительную компанию перед принятием некачественных решений. Однако, множество строительных компаний, действительно именно по причине общего отсутствия соответствующих решений, следует сиюминутной политике в своих решениях. Так например; а) санация собственных экономических проблем новыми финансовыми источниками за любую цену; б) сохранение оборота в зависимости от банковских гарантий или контокорентов. Это указывает на то, что в строительной отрасли, раньше или позже, неизбежно должны произойти принципиальные и болезненные перемены, ведущие к сокращению числа игроков. Это сокращение однако не обойдется без болезненных потерь, именно в связи с положением строительства в отношении к остальным отраслям. Я упоминаю это в первую очередь по причине того, что строительная отрасль, в следствие своей высокой и очень сильной зависимости от различных поставщиков, обеспечивающих ее производственное потребление, имеет серьезное значение мультипликатора для всего валового внутреннего продукта и также для занятости не только в данной отрасли, но и всей экономике в целом.

ЛИТЕРАТУРА

- CEEC Research, 2013. *Kvartální analýza českého stavebnictví Q4/2013*. [online]. Available at: <<http://www.ceec.eu/research/>> [Accessed 19 February 2014].
- ČSÚ, 2013a. *Stavebnictví – časové řady*. [online]. Available at: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/sta_cr> [Accessed 20 March 2014].
- ČSÚ, 2013b. *Bytová výstavba, stavební povolení a stavební zakázky – časové řady*. [online]. Available at: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/bvz_cr> [Accessed 20 March 2014].
- Eschenbach, R., 2004. *Controlling*. 2nd ed. Praha: ASPI Publishing.
- Mikovcová, H., 2007. *Controlling v praxi*. 1st ed. Plzeň: Aleš Čeněk.
- Scholleová, H., 2009. *Investiční controlling*. 1st ed. Praha: Grada Publishing.
- Tichý, M., 2006. *Ovládání rizika*. 1st ed. Praha: C. H. Beck.

КОНТАКТНАЯ ИНФОРМАЦИЯ: Филипп Бушина, доктор философии, Высшая школа политических и общественных наук, Чешская Республика, filipbusina@seznam.cz; Мартин Шикирж, доктор философии, Чешский технический университет, Институт высших исследований имени Масарика, martinsikyr@seznam.cz