

## РАЗРАБОТКА СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЛЯ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В СИСТЕМЕ ОПЕРАТИВНОГО И СТРАТЕГИЧЕСКОГО КОНТРОЛЛИНГА ПРЕДПРИЯТИЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ СТРОИТЕЛЬНЫХ МАТЕРИАЛОВ

**В статье предлагается авторская система сбалансированных показателей, с помощью которой менеджеры предприятий промышленности строительных материалов могут определять направления оперативного и стратегического развития производственной деятельности.**

**Ключевые слова:** оперативный контроллинг, стратегический контроллинг, система показателей, финансовая составляющая, клиентская составляющая, производственная составляющая, внутренние процессы.

Контроллинг является одним из основополагающих элементов системы управления предприятием промышленности строительных материалов в современных условиях хозяйствования при возрастании влияния неопределенности факторов внешней и внутренней среды. Система показателей оперативного и стратегического контроллинга является основой для сбора, анализа, интерпретации информации, а также играет роль координатора и консультанта управленческого звена и других структур предприятия.

В соответствии с этим система управления, основанная на принципах контроллинга, постоянно охватывает как текущий, так и перспективный план деятельности хозяйствующего субъекта. Построение такой системы управления невозможно без наличия сбалансированной системы показателей, дающей комплексную оценку последствий управленческого воздействия в рамках основных функций управления.

Принятие управленческих решений и объективная оценка их последствий осуществляются на основе системы показателей оперативного и стратегического контроллинга. Эффективность такой системы управления обеспечивается наличием в сбалансированной системе взаимосвязанных и взаимозависимых показателей, позволяющих дать комплексную оценку текущего и прогнозного состояния предприятия. При разработке сбалансированной системы показателей автор исходит из основополагающего вывода, что задачей оперативного контроллинга является создание системы управления достижением текущих целей, одновременно являющихся основой, базой для пост-

роения стратегических целей. Задачей стратегического контроллинга является координация функций стратегического планирования, основанная на инновационном развитии, рациональном использовании ресурсов и потенциала хозяйствующего субъекта в текущем и прогнозном периодах.

Для принятия управленческих решений в сбалансированной системе показателей на каждом этапе должна производиться их достоверная оценка. Сбалансированная система показателей является инструментом, позволяющим постоянно и комплексно увязывать стратегию предприятия с оперативным бизнесом, отталкиваясь от инноваций и потенциальных возможностей, а не только от имеющихся активов предприятия, дает возможность принимать оптимальные решения в области распределения ресурсов.

В системе показателей оперативного контроллинга должны быть показатели, создающие прогнозную базу оценки возможности выполнения стратегий предприятия.

При разработке сбалансированной системы показателей деятельности промышленных предприятий использовалась фундаментальная теория Д. Нортон и Р. Каплана [1]. Согласно исследователям, основной задачей сбалансированной системы показателей оценки деятельности предприятия является достижение гармоничного соотношения их величин по составляющим, обеспечивающим его стратегическое развитие:

- финансы;
- потребители;
- внутренние процессы;
- обучение и рост.

Стратегические составляющие деятельности предприятия построены по принципу, описанному в трудах Д. Нортон и Р. Каплана. Их содержание трактуется нами с учетом современных условий посткризисного периода, а также инновационной и конкурентной среды деятельности российских предприятий промышленности строительных материалов в глобальном экономическом пространстве.

Финансовую составляющую деятельности промышленных предприятий характеризуют структура издержек, состояние активов, расширение возможности получения доходов.

Исследование и мониторинг затрат является классической функцией контроллинга. Издержки производства российских промышленных предприятий в сравнении с зарубежными высоки. В их структуре преобладают материальные издержки и затраты на оплату труда. А по абсолютной величине издержки, понесенные на изготовление продукции, не соответствуют оптимальным, объективным общественно необходимым издержкам, затрачиваемым на производство того же вида продукции на зарубежных предприятиях. Это объясняется низким уровнем производительности труда на российских промышленных предприятиях. В современных условиях хозяйствования большинство применяемых ими технологий можно отнести к затратным. Это объясняется несоответствием технологической и технической применимости, изношенностью активной части оборудования, низкой фондоотдачей и фондоемкостью продукции.

В структуре активов материальные в два-три раза превышают нематериальные, а в нематериальных доля новых технологий и ноу-хау незначительна. Следовательно, не выдерживается одно из главных условий инновационного развития хозяйствующих субъектов.

Расширение возможности получения доходов, в том числе за счет диверсификации, модернизации у большинства промышленных предприятий не обеспечено финансовыми средствами.

Мониторинг системы сбалансированных показателей по клиентской составляющей деятельности промышленных предприятий в рамках оперативного и стратегического контроллинга осуществляется с позиций характеристики продукта по цене, качеству, наличию (доступности), возможности выбора, функциональ-

ности применения; с позиции взаимодействия с клиентом по уровню обслуживания, партнерству; с позиции узнаваемости и места предприятия на рынке по его бренду. Клиентскую составляющую по вышеперечисленным параметрам с позиций контроллинга следует дифференцировать по рынкам деятельности:

- российский;
- рынки ближнего зарубежья;
- рынки дальнего зарубежья.

Показатели деятельности промышленного предприятия будут различными для каждого из этих сегментов, и в то же время можно считать российский рынок и рынки ближнего зарубежья идентичными по ценовой, качественной, экологической, социальной составляющим. Это объясняется тем, что рынки ближнего зарубежья относятся к сегменту постсоветского пространства, где схожи требования по качеству, цене и другим составляющим в производственной и рыночной среде функционирования. В этой среде практически одинаковые возможности выбора продукции, технологий, услуг пред- и послепродажного сервиса; функциональность применения продукции; уровень обслуживания существующей клиентской базы и привлечения новых клиентов, высоки возможности партнерства в похожих условиях требований производственной и сбытовой среды.

С позиции узнаваемости и места предприятия на рынке по его бренду необходимо дифференцировать промышленные предприятия по размеру и организационно-правовой форме. Большинство промышленных корпораций известны своими брендами, корпоративной культурой и системой бренд-менеджмента. Средние и мелкие промышленные предприятия не имеют средств на создание и регистрацию бренда, а также на поддержание его имиджа за счет создания и развития системы бренд-менеджмента.

Таким образом, дифференциация системы показателей клиентской составляющей по рынкам и размерам предприятий должна быть отражена в системе показателей оперативного и стратегического контроллинга.

Внутренние процессы предприятия система контроллинга анализирует и дает их оценку для принятия управленческих решений по следующему перечню параметров бизнес-процессов: процесс операционного менеджмента, процесс управления клиентами, инновацион-

ные процессы, регулирующие и социальные процессы.

1. Процесс операционного менеджмента включает управление поставками, производством, распределением, затратами.

В рамках операционного менеджмента задачей контроллинга является определение в структуре бизнес-процессов промышленного предприятия требований к обязательной их сертификации и уровня соответствия ей.

Поставки. Система обеспечения производства всеми видами необходимых ресурсов является одной из важнейших подсистем контроллинга. В этой подсистеме одной из функций контроллинга является анализ сбалансированности, взаимозаменяемости и доступности ресурсов. Другой не менее важной функцией является анализ нормирования и использования ресурсов, а также функционально-стоимостной анализ. Контролинг поставки ресурсов, комплектующих и услуг является важнейшей функцией обеспечения основных, вспомогательных и обслуживающих бизнес-процессов предприятия.

Производство. Организация и планирование производства в системе оперативного и стратегического контроллинга обеспечивает выпуск продукции в соответствии с заключенными договорами, согласно номенклатуре, ассортименту, количеству, качеству, комплектности, срокам поставки и цене. Здесь задачей контроллинга является оперативное определение соответствия заданных договорами параметров их фактическому состоянию.

Распределение. Система распределения и сбыта продукции относится к функциям логистики. Здесь задачей контроллинга также является своевременное определение отклонений с целью обеспечения бесперебойной поставки продукции заданного количества и качества.

Управление затратами. Управление затратами является классической функцией контроллинга.

2. Процесс управления клиентами включает выбор и завоевание новых клиентов, сохранение клиентской базы и ее рост.

Выбор клиентов в современных условиях хозяйствования необходимо проводить с помощью организации и проведения тендерных торгов, обеспечивающих самые оптимальные и обоснованные решения по структуре клиентской базы. Сохранение и рост клиентской базы про-

мышленного предприятия, а также завоевание новых потребителей производимых им продукции, работ, услуг возможны лишь при достижении положительного имиджа, включающего: подтверждение качества продукции, работ, услуг, платежеспособность и наличие положительной деловой репутации хозяйствующего субъекта. Определение соответствия уровня достижения указанных показателей промышленным предприятием также является функцией контроллинга.

3. Инновационные процессы акцентируют внимание контроллеров на возможности разработки и развития новых продуктов, портфеля разработок новых продуктов, проект/разработка, запуск.

Наличие и развитие инновационных процессов по разработке новых, модернизации основных продуктов и услуг являются основой достижения предприятием устойчивого положения на рынке. Развитие инновационных процессов требует привлечения существенных финансовых средств и осуществляется обычно наукоемкими высокотехнологичными предприятиями. Задача контроллинга на оперативном уровне определить необходимые средства для инновационного развития и осуществлять его мониторинг на предпроектной, проектной, послепроектной стадиях, а также на стадии внедрения продукции или услуги в заданном сегменте внутреннего или зарубежного рынка.

4. Регулирующие и социальные процессы включают с позиции контроллинга анализ параметров деятельности предприятия в окружающей среде, уровень безопасности и здоровья при организации бизнес-процессов, уровень занятости, роль предприятия в функционировании и развитии производственных, социальных и политических сообществ.

До недавнего времени законодательство в области экологических требований к хозяйствованию не обременяли производителей строгими экологическими нормативами. Требования безопасности производственных площадок и бизнес-процессов, эргономичности оборудования и рабочих мест, эстетичности производственных помещений, зон отдыха и эмоциональной разгрузки хотя и существовали, но не являлись такими важными как в настоящее время.

Роль предприятия в жизни региона, благотворительность и участие в акциях, разви-

вающих человеческий капитал, в настоящее время приносит промышленникам неплохие морально-этические и финансовые дивиденды.

К функциям контроллинга сейчас относится мониторинг показателей деятельности промышленных предприятий в рамках данных процессов.

Обучение и развитие. Контроль уровня обучения и развития человеческого капитала и тесно связанного с ним организационного и информационного капитала стал функцией контроллинга сравнительно недавно. Человеческий капитал является основой формирова-

ния и реализации системы оперативного и стратегического планирования промышленного предприятия, включающего в том числе и подсистему оперативного и стратегического контроллинга. Поэтому в задачи контроллинга входит оценка реализации составляющих человеческого капитала во взаимосвязи с информационным и организационным.

Таким образом, на основании проведенного исследования можно сделать вывод, что промышленное предприятие, конкурентоспособное в своем виде экономической деятельности, должно разрабатывать и перманентно обеспе-

Таблица 1. Система сбалансированных показателей для принятия управленческих решений в системе оперативного и стратегического контроллинга

Стратегический контроллинг		Оперативный контроллинг	
Элементы стратегического контроллинга	Показатели	Элементы оперативного контроллинга	Показатели
1	2	3	4
Финансовая составляющая	Рост рентабельности активов	Финансовая составляющая	Рентабельность продукции, коэф.
	Прирост инвестиций в основное производство		Удельные затраты на единицу каждого вида продукции, тыс. руб.
	Прирост внеоборотных активов		Выполнение плана по себестоимости по каждой зоне ответственности, тыс. руб.
	Достижение положительной экономической добавленной стоимости, тыс. руб.		Структура издержек, тыс. руб., в т. ч.: – материальные затраты; – затраты на оплату труда; – отчисления по страховым взносам; – амортизация; – прочие затраты.
			Оборотные активы
			Балансовая прибыль, тыс. руб.
Клиентская составляющая	Прирост объема произведенной продукции в тыс. руб. для: – внутренних потребителей; – зарубежных потребителей.	Клиентская составляющая	Объем произведенной продукции в тыс. руб. для: – внутренних потребителей; – зарубежных потребителей.
	–		Цена единицы продукции на: – внешнем рынке, тыс. руб. – внутреннем рынке, тыс. руб.
	Увеличение количества филиалов и представительств, ед. – в России; – за рубежом.		–
	Среднегодовой прирост брендированной продукции по рынкам продаж, коэф.: – внутренний; – ближнее зарубежье; – дальнее зарубежье.		Доля брендированной продукции по рынкам продаж, коэф.: – внутренний; – ближнее зарубежье; – дальнее зарубежье.
	Прирост клиентской базы, ед.: – ОАО; – ЗАО; – ИП; – физ. лица.		Состав клиентской базы, ед.: – ОАО; – ЗАО; – ИП; – физ. лица.

1	2	3	4
Бизнес-процессы	Повышение уровня сертификации бизнес-процессов по стратегическим подразделениям предприятия, коэф.	Бизнес-процессы	–
	Повышение уровня соответствия технологической и технической применяемости, коэф.		–
	Повышение уровня применяемых технологий требованиям современного производства, коэф.		–
	Прирост количества внедренных инновационных технологий по стратегическим производственным подразделениям, ед.		Количество внедренных инновационных технологий по стратегическим производственным подразделениям, ед.
	Увеличение темпов роста реализации продукции		Объем товарной продукции, тыс. руб.
	–		Объем реализованной продукции, тыс. руб.
	Прирост количества клиентов по объемам продаж свыше 100 тыс. руб.		Количество клиентов по объемам продаж свыше 100 тыс. руб.
Повышение доли инновационной продукции в общем объеме выпуска, коэф.	Доля инновационной продукции в общем объеме выпуска, коэф.		
	Повышение доли готовой продукции, соответствующей санитарно-гигиеническим условиям пользования		Доля готовой продукции, соответствующей санитарно-гигиеническим условиям пользования
	Прирост количества экологических и социально значимых проектов, ед.		Количество экологических и социально значимых проектов, ед.
Составляющая обучения и роста	Повышение уровня квалификации персонала по категориям работающих	Составляющая обучения и роста	Уровень квалификации персонала по категориям работающих
	Повышение эффективности функционирования системы управления знаниями или ее подсистем: – алгоритмической; – трансфертной; – креативной.		Наличие на предприятии системы управления знаниями или ее подсистем: – алгоритмической; – трансфертной; – креативной.
	Повышение уровня оснащенности рабочего места современной оргтехникой, коэф.		Уровень оснащенности рабочего места современной оргтехникой, коэф.

чивать контрольные величины системы сбалансированных показателей своей деятельности не только с целью выживания, но и с целью расширения и дальнейшего развития.

Учитывая вышеизложенное, функции современного контроллинга должны далеко выходить за классические, описанные в литературе затратоаналитическую и информационную. Автор предлагает дополнить их функциями: оптимизационная, качествоповышающая, ресурсосберегающая, экологоохранная, технологообеспечивающая, инновационно-развивающая.

В таблице 1 представлена разработанная автором система сбалансированных показате-

лей для принятия управленческих решений в системе оперативного и стратегического контроллинга.

В настоящее время менеджерам, которые принимают оперативные решения, некогда работать с большими объемами оперативной информации в процессе управленческой деятельности, учитывая ее огромный объем и постоянное изменение, связанное с воздействием окружающей среды и аспектами внутреннего состояния предприятия. Большой перечень показателей затрудняет принятие управленческого решения и занимает много времени.

В таблице 1 представлен минимальный набор показателей оперативного и стратегического контроллинга, обеспечивающий принятие

оперативных решений в рамках системы сбалансированных показателей деятельности организации.

13.11.2012

**Список литературы:**

1. Каплан, Р. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Р. Каплан, Д. Нортон. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007.

Сведения об авторе:

**Игнатьева Ольга Ивановна**, преподаватель кафедры бухгалтерского учета, анализа и аудита  
Бугурусланского филиала Оренбургского государственного университета  
461630, Оренбургская область, г. Бугуруслан, ул. Оренбургская, 17, e-mail: oi-ignateva@mail.ru