

УДК 658.012.011.46

**СБАЛАНСИРОВАННОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ****Рыжакина Т.Г.***ФГБОУ ВПО «Национальный исследовательский Томский политехнический университет»,  
Томск, e-mail: rtg3@mail.ru*

Сегодня в условиях разработанных, четко отлаженных систем управления и бизнес-процессов встает вопрос о необходимости создания системы стратегических ориентиров по всем направлениям функционирования предприятия. Отсюда актуальным становится применение сбалансированного управления. Сбалансированное управление на основе сбалансированной системы показателей, предложенной Д. Капланом и Р. Нортон, позволяет создать систему стратегических целей по основным траекториям деятельности предприятия, обеспечивая баланс между основными сферами его деятельности. Реализация сбалансированного управления на предприятии требует усовершенствования системы планирования посредством внедрения в нее интегрированных инструментов: сбалансированной системы показателей и бюджетирования. Система бюджетирования, интегрированная в сбалансированную систему показателей, позволяет проводить постоянный контроль и, соответственно, корректировку реализации стратегического и оперативного планирования в рамках применения сбалансированного управления.

**Ключевые слова:** сбалансированное управление, стратегическое планирование, оперативное планирование, сбалансированная система показателей, система бюджетирования

**BALANCED MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE****Ryzhakina T.G.***National Research Tomsk Polytechnic University, Tomsk, e-mail: rtg3@mail.ru*

In today's developed, clearly established management systems and business processes, raises the issue of the need to establish a system of strategic guidance in all areas of operation of the business. Hence the relevant application of the balanced control. Balanced management based on balanced scorecard by Kaplan and D.R. Norton, allows you to create a system of strategic objectives on the main paths of activity of the enterprise, ensuring a balance between the main areas of its activities. Implementation of the balanced management of the enterprise planning system needs to be improved through the introduction of an integrated tools: the balanced scorecard and budgeting. Budget system, integrated in a balanced scorecard allows continuous monitoring and adjustment of the strategic and operational planning within the framework of a balanced government.

**Keywords:** balanced management, strategic planning, operational planning, balanced scorecard, system of budgeting

Сегодня на большинстве предприятий машиностроения наблюдается отсутствие интеграции стратегического и оперативного планирования. Как показали исследования, стратегическое планирование выражено стратегией предприятия, где содержатся приоритетные направления его деятельности. Стратегический план не содержит количественных показателей. Активно работает оперативное планирование. Его задача: обеспечить своевременное и качественное выполнение годовых заданий, предусмотренных планами социально-экономического развития предприятия. Оперативные планы реализуются через систему бюджетов, которые составляются на год, квартал, месяц по каждому подразделению – центру финансовой ответственности, а затем консолидируются в единый бюджет. Бюджетирование носит сугубо фрагментарный характер и применяется для контроля показателей: кредиторская и дебиторская задолженность, показатели ликвидности, величины валовой и чистой прибыли, а также рентабельности собственного капитала, активов, структуры себестоимости. При этом вне поля зрения остается повышение стоимости предприятия, определение инвестиционной при-

влекательности отдельных направлений его деятельности. Тем самым возможности бюджетирования на предприятиях неоправданно сужаются. Кроме того, особенностью рассматриваемого бюджетирования является его отрыв от стратегического и оперативного планирования, что приводит к противоречивости действий по эффективной реализации стратегии предприятия.

Система внутрифирменного планирования в основном представлена оперативным планированием, необходимым для регулирования процессов производства и реализации готовой продукции для достижения поставленных целей при минимальных затратах ресурсов. [3]. О создании системы целей предприятия, а также о методах и инструментах, позволяющих разработать сбалансированную систему планов, речь не идет. Процесс реализации стратегии, вследствие этого, представляется в виде отдельных мероприятий, представляющих единовременный, а не систематический характер.

Сегодня очень актуально сбалансированное управление [1]. Сам процесс сбалансированного управления в конечном итоге сводится к внедрению сбалансированной

системы показателей (ССП) на предприятии, впервые предложенной Р. Капланом и Д. Нортеном [2].

Поскольку принцип баланса ССП требует учитывать необходимые составляющие в деятельности предприятия: традиционные финансовые показатели и факторы, влияющие на них – эффективная работа с клиентами, оптимальность внутренних бизнес-процессов и стратегическая компетентность персонала в своей области; то появляется хорошая возможность разработать систему стратегических целей предприятия по всем обозначенным траекториям его функционирования. Другими словами, появляется возможность формализовать

стратегию в показатели, сгруппированные по четырем перспективам: финансы, клиенты, процессы, потенциал. Оценка достижения стратегических целей осуществляется по финансовым показателям, отраженных в бюджетах. Поэтому система бюджетирования является важнейшим инструментом сбалансированного управления предприятием, осуществляющим контроль достижения заданных показателей.

В табл. 1 представлена ССП, контролирующая реализацию стратегий по перспективам. Основой ее разработки явились: система финансовых показателей, результаты корреляционного и регрессионного анализов, а также обозначенные требования к ССП [3].

Таблица 1

Сбалансированная система показателей

Перспектива	Стратегическая цель	Наименование показателя	1 год	2 год	3 год
Финансы	Увеличение чистого денежного потока	Рентабельность активов, ROA, %	15,0	16,0	17,0
		Коэффициент чистой прибыли, $K_{\text{чист.пр}}$	0,110	0,117	0,125
		Коэффициент изменения валовых продаж, $K_{\text{изм.вал.пр}}$	0,25	0,28	0,31
		Коэффициент производственной себестоимости реализованной продукции, $K_{\text{пр.себ}}$	0,6	0,6	0,6
		Коэффициент текущей ликвидности, $K_{\text{т.л}}$	2,2	1,9	1,9
		Коэффициент быстрой ликвидности, $K_{\text{б.л}}$	1,0	1,0	1,0
		Коэффициент абсолютной ликвидности, $K_{\text{а.л}}$	0,2	0,2	0,2
Клиенты	Максимальная удовлетворенность клиента	Коэффициент оборачиваемости активов, $O_A$ , обороты	1,4	1,4	1,4
		Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, $O_{\text{дз}}$ , обороты	14	14	14
		Удельный вес продаж постоянным клиентам, $U_{\text{пост.кл}}$	0,6	0,7	0,7
		Доля рынка, $D_p$	0,54	0,55	0,55
		Удельный вес продаж без отклонений по срокам поставок, $U_{\text{пр.б.откл}}$	0,76	0,82	0,82
Процессы	Конкурентные преимущества готового продукта	Рентабельность производства, $P_{\text{пр}}$ , %	18,3	19,5	20,8
		Коэффициент оборачиваемости товарно-материальных запасов по себестоимости, $O_{\text{ТМЗ по себ}}$ , обороты	21	21	21
		Удельный вес нового продукта в общем объеме выпуска, $U_{\text{н.пр}}$	0,5	0,51	0,55
		Фондоотдача основных средств, ФО, руб./руб.	4,5	4,5	4,5
Потенциал	Квалифицированный и мотивированный персонал	Коэффициент стабильности кадров, $K_{\text{ст}}$	0,7	0,71	0,75
		Доля персонала, прошедшего курсы повышения квалификации, $K_{\text{обуч}}$	0,76	0,85	0,91
		Доля персонала, владеющего стратегическими компетенциями, $D_{\text{стр.комп}}$	0,82	0,91	1,0

Источники: расчеты автора [4].

Контролировать ССП на стратегическом и оперативном уровнях позволяет разработанная система бюджетирования, состоящая из стратегического, оперативного бюджетирования и операционных бюджетов [5].

Внедрение ССП стратегического уровня в стратегическое бюджетирование – это основные финансовые бюджеты, разработанные на три года:

- расчетный баланс – рентабельность активов (ROA);
- бюджет доходов и расходов – выручка от продажи, издержки, чистая прибыль;
- бюджет движения денежных средств – вступительное сальдо, конечное сальдо (табл. 2).

Внедрение ССП оперативного уровня в оперативное бюджетирование: показатели

стратегических бюджетов, составленные на один год, спускаются в основные финансовые бюджеты оперативного бюджетирования с поквартальной разбивкой:

- расчетный баланс – рентабельность активов (ROA), оборачиваемость активов, оборачиваемость дебиторской задолженности, коэффициент быстрой ликвидности, коэффициент абсолютной ликвидности;
- бюджет доходов и расходов – выручка от реализации, издержки, чистая прибыль;
- бюджет движения денежных средств – вступительное сальдо, конечное сальдо;
- бюджет продаж – выручка от реализации (табл. 3).

**Таблица 2**

Внедрение сбалансированной системы показателей в стратегическое бюджетирование

Стратегическая цель	Вид бюджетов	ССП	Целевое значение	ЦФО (структурное подразделение)	Ответственный	Сроки выполнения
Увеличение чистого денежного потока (ЧДП)	Бюджет доходов и расходов	Выручка от продажи	1 год: $K_{изм.вал.пр} = 0,250$ 2 год: $K_{изм.вал.пр} = 0,280$ 3 год: $K_{изм.вал.пр} = 0,310$	Стратегический уровень управления	Заместитель генерального директора по финансам	3 года с разбивкой по годам
		Издержки	1 год: $K_{пр.себ} = 0,6$ 2 год: $K_{пр.себ} = 0,6$ 3 год: $K_{пр.себ} = 0,6$			
		Чистая прибыль	1 год: $K_{чист.пр} = 0,110$ 2 год: $K_{чист.пр} = 0,117$ 3 год: $K_{чист.пр} = 0,125$			
	Бюджет движения денежных средств	Вступительное сальдо Конечное сальдо	Устанавливаются руководителем предприятия			
Расчетный баланс	Рентабельность активов (ROA)	1 год: ROA = 15% 2 год: ROA = 16% 3 год: ROA = 17%				

Источники: разработано автором, [3].

Составление и взаимоувязка операционных бюджетов: показатели оперативного бюджетирования спускаются в операционные бюджеты (срок 1 месяц):

- бюджет продаж – выручка от продажи, рентабельность продаж;
- бюджет прямых затрат на материалы – стоимость материалов, отклонение план/факт стоимости материалов;
- бюджет прямых затрат на оплату труда – фонд оплаты труда основных рабочих, отклонение план/факт по фонду оплаты труда основных рабочих;
- бюджет общепроизводственных накладных расходов – доля общепроизвод-

ственных накладных расходов в производственной себестоимости;

- бюджет производственной себестоимости реализованной продукции – отклонение план/факт по бюджету производственной себестоимости, доля переменных и постоянных издержек в производственной себестоимости; – бюджет управленческих расходов – доля управленческих расходов в полной себестоимости;
- бюджет коммерческих расходов – доля коммерческих расходов в полной себестоимости (табл. 4).

Месячные показатели определяются путем деления квартальных показателей

оперативных бюджетов на три с учетом сезонности продаж и специфики готового про- дукта с помощью обработки накопленных внутри предприятия статистических данных.

**Таблица 3**

Внедрение сбалансированной системы показателей в оперативное бюджетирование

Стратегическая цель	Вид бюджетов	ССП	Целевое значение	ЦФО (структурное подразделение)	Ответственный	Сроки выполнения	
Увеличение чистого денежного потока (ЧДП)	Бюджет доходов и расходов Бюджет продаж	Выручка от реализации	$K_{\text{изм.вал.пр}} = 0,250$	Подразделение финансов Подразделение маркетинга	Заместитель генерального директора по финансам	1 год с разбивкой по кварталам	
		Издержки	$K_{\text{пр.себ}} = 0,6$				
		Чистая прибыль	$K_{\text{чист.пр}} = 0,110$				
	Бюджет движения денежных средств	Вступительное сальдо Конечное сальдо Оборачиваемость дебиторской задолженности	Устанавливаются руководителем предприятия				14 оборотов
							Рентабельность активов (ROA)
	Расчетный баланс	Оборачиваемость активов	1,4 оборота				
			Коэффициент текущей ликвидности				2,2
							Коэффициент быстрой ликвидности
			Коэффициент абсолютной ликвидности				

Источник : разработано автором, [3].

**Таблица 4**

Внедрение сбалансированной системы показателей в операционные бюджеты

Стратегическая цель	Вид бюджетов	ССП	Целевое значение	ЦФО (структурное подразделение)	Ответственный	Сроки выполнения
Увеличение чистого денежного потока (ЧДП)	Бюджет продаж	Выручка от реализации Рентабельность продаж	Месячные показатели определяются путем деления квартальных показателей оперативных бюджетов на три с учетом сезонности и специфики продукта	Подразделение маркетинга	Руководитель под-я маркетинга	1 месяц
	Бюджет прямых затрат на материалы	Стоимость материалов Отклонение план/факт стоимости материалов		Подразделение производства	Руководитель под-я производства	1 месяц
	Бюджет прямых затрат на оплату труда	Фонд оплаты труда основных рабочих Отклонение план/факт по фонду оплаты труда основных рабочих		Подразделение производства	Руководитель под-я производства	1 месяц
	Бюджет общепроизводственных накладных расходов	Доля общепроизводственных накладных расходов в производственной себестоимости		Подразделение производства	Руководитель под-я производства	1 месяц
	Бюджет производственной себестоимости реализованной продукции	Отклонение план/факт по бюджету производственной себестоимости Доля переменных и постоянных издержек в производственной себестоимости		Подразделение производства	Руководитель под-я производства	1 месяц
	Бюджет управленческих расходов	Доля управленческих расходов в полной себестоимости		Подразделение финансов	Руководитель под-я финансов	1 месяц
	Бюджет коммерческих расходов	Доля коммерческих расходов в полной себестоимости		Подразделение маркетинга	Руководитель под-я маркетинга	1 месяц

Источник : разработано автором, [3].

Итак, реализация сбалансированного управления требует усовершенствования системы планирования посредством внедрения в нее интегрированных инструментов: сбалансированной системы показателей и бюджетирования, поскольку:

1. ССП позволяет обеспечивать сбалансированное рассмотрение основных аспектов деятельности предприятия по основным траекториям его функционирования: формулирование стратегических целей и определение стратегии, подбор показателей и разработку стратегических мероприятий для достижения целей.

2. Так как ССП основывается на факторах создания стоимости, то, соответственно, сбалансированное управление ориентируется на повышение стоимости предприятия.

3. Внедрение ССП в систему бюджетирования (стратегическое и оперативное) ориентирует текущую деятельность структурных подразделений (центров финансовой ответственности) всех уровней управления на достижение стратегических целей, сформулированных в ССП. Таким образом, происходит интеграция стратегического и оперативного управления.

#### Список литературы

1. Гершун А., Горских М. Технологии сбалансированного управления. – М.: Олимп-Бизнес, 2007 – 450 с.
2. Каплан Р., Нортон Д. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают орга-

низации, применяющие сбалансированную систему показателей / пер. с англ. – М.: Олимпик – Бизнес, 2010. – 416 с.

3. Рыжакина Т.Г. Интегрированные инструменты планирования в процессе реализации стратегии предприятия: монография. – Томск: Изд-во ТПУ, 2013. – С. 145.

4. Рыжакина Т.Г. Интегрированные инструменты планирования на предприятии // Проблемы теории и практики управления. – 2013. – № 1. – С. 134–142.

5. Рыжакина Т.Г. Бюджетирование как инструмент управления стратегией предприятия // Российское предпринимательство. – 2013. – № 12 (234). – С. 40–46.

#### References

1. Gershun A., Gorskih M. Technology of balanced management. M.: Olimp-biznes, 2007. 450 p.

2. Kaplan R., Norton D. Organization focused on strategy. As in the business environment, succeed the organization applying the balanced scorecard. M.: Olimp-biznes, 2010. 416 p.

3. Ryzhakina T.G. Integrated planning tools in the process of implementing the strategy of enterprise. Monograph. Tomsk: Izd-vo TPU, 2013. pp.145.

4. Ryzhakina T.G. Integrated planning tools in the enterprise // Problemy teorii i upravleniya. 2013. no. 1. pp. 134–142.

5. Ryzhakina T.G. Budgeting as a management tool for the strategy of enterprise // Rossiyskoe predprinimatelstvo. 2013. no. 12 (234). pp. 40–46.

#### Рецензенты:

Никулина И.Е., д.э.н., профессор, зав. кафедрой менеджмента, ФГБОУ ВПО «Национальный исследовательский Томский политехнический университет», г. Томск;

Барышева Г.А., д.э.н., профессор, зав. кафедрой экономики, ФГБОУ ВПО «Национальный исследовательский Томский политехнический университет», г. Томск.

Работа поступила в редакцию 18.04.2014.