

УДК 658.012.2(075.8)

РАЗВИТИЕ ИНСТРУМЕНТОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО КОНТРОЛЛИНГА АГРАРНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Фролов В.И.

В статье раскрывается подход к стратегической оценке (контроллингу) деятельности предприятий на основе сбалансированной системы показателей (BSC), описывается методика формирования и использования такой системы и предлагается BSC аграрного предприятия.

Ключевые слова: *контроллинг, Balanced Scorecard, особенности BSC, формирование BSC, проекции бизнес - пространства, финансовая проекция, маркетинговая проекция, проекция внутренних процессов, проекция инноваций и персонала, иерархия проекций, BSC аграрного предприятия.*

В современных условиях предприятия стремятся к рациональному использованию своего потенциала, составляющими которого являются материальные, финансовые, человеческие и другие виды ресурсов. Произвести стратегическую оценку (контроллинг) эффективности управления и наметить пути его совершенствования с использованием существующих методов анализа, ориентированных на обособленное рассмотрение различных аспектов управления [1, 2] достаточно сложно. В начале 90-х годов прошлого столетия американские ученые Р. Каплан и Д. Нортон разработали и представили новый подход к стратегическому управлению предприятиями – Сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard). В ее основе лежит методология комплексного, стратегического рассмотрения и контроллинга индикаторов функционирования предприятия [3, 4, 5], которая, к сожалению, практически не используется в отечественной практике управления.

Целью данной статьи является рассмотрение содержания концепции сбалансированной системы показателей, принципов ее построения и использования, а также разработка такой системы для аграрного предприятия.

Как отмечается в работе [6], контроллинг – это функционально обособленное направление экономической работы на предприятии, связанное с реализацией финансово-экономической комментирующей функции в менеджменте для принятия оперативных и стратегических управленческих решений. Основная цель контроллинга – ориентация управленческого процесса на достижение всех целей, стоящих перед предприятием. В связи с этим, особый интерес в плане развития инструментов контроллинга вызывает концепция сбалансированной системы показателей, т.к. цели ее формирования и использования идентичны целям стратегического контроллинга.

Balanced Scorecard (BSC) — это система стратегического управления организацией на основе измерения и оценки его эффективности по набору показателей, подобранному таким образом, чтобы учесть все существенные (с точки зрения стратегии) аспекты деятельности (финансовые, производственные, маркетинговые и т. д.) [3, 4].

BSC появилась как результат исследования методов оценки эффективности бизнеса. Система BSC транслирует миссию и общую стратегию организации в систему взаимосвязанных показателей при этом ее основными особенностями являются следующие:

- в систему входят показатели, относящиеся ко всем стратегически важным аспектам деятельности (как минимум их четыре: финансы, маркетинг, персонал (инновации) и внутренние процессы);
- существует причинно-следственная связь всех показателей в системе;
- существует причинно-следственная связь показателей, входящих в систему и стратегических задач бизнеса;
- существует связь результирующих (лаговых) показателей и определяющих факторов;
- связь всех показателей с финансовыми результатами деятельности.

Р. Каплан и Д. Нортон своими разработками пытались сформировать комплексный стратеги-

ческий взгляд на бизнес-пространство предприятия. Однако они не претендовали на то, что предложенная ими система из четырех координат (“Финансы”, “Маркетинг”, “Персонал”, “Внутренние процессы”) полностью описывает все бизнес-пространство [5]. Они указали на то, что система измерения, достойная современного предприятия, должна включать в себя, по крайней мере, 4 указанных измерения и что в зависимости от конкретной ситуации в разных компаниях могут быть приняты и другие, дополнительные измерения.

Построение и использование сбалансированной системы показателей в управлении включает в себя ряд этапов, в которых участвуют как представители высшего руководства предприятия, так и рядовые специалисты в той или иной области. По нашему мнению, данный процесс может проиллюстрировать следующая схема (рис. 1).

В ходе формирования BSC следует пройти путь от формирования стратегических ориентиров развития предприятия, подбора целей, достижение которых реализует выработанную стратегию, определения показателей, характеризующих достижение этих целей, анализа приоритетности и взаимного влияния этих показателей до согласования направлений регулирования менеджмента предприятия и определения последующих шагов рационализации его деятельности.

Нами предлагается сбалансированная система экономических показателей для предприятий аграрной сферы, как одной из наиболее проблемных сфер экономики Украины.



Рис. 1. Построение и использование BSC в управлении

Современное состояние большинства отечественных аграрных предприятий характеризуется недостатком оборотного капитала, как следствие, низким уровнем технологии производства, высокой зависимостью от различных кредиторов и коммерческих структур-посредников, что в конечном итоге определяет низкий уровень эффективности их функционирования и использования существующего потенциала предприятий [7]. Таким образом, стратегия развития аграрных предприятий в современных условиях должна быть направлена на максимальное использование их

потенциала через преодоление существующих негативных факторов и сформулирована нами в форме следующих измерителей: “Самостоятельность, Продуктивность, Прибыльность”.

Предложенная нами сбалансированная система экономических показателей аграрного предприятия отражает идентификацию измерителей его стратегических целей в различных проекциях (рис. 2.).

Финансовая проекция			Маркетинговая проекция		
Самостоятельность	Продуктивность	Прибыльность	Самостоятельность	Продуктивность	Прибыльность
1. Доля собственных средств в активах, % 2. Доля оборотного капитала в активах, % 3. Доля чистого оборотного капитала в оборотном капитале, % 4. Показатели платежеспособности	1. Чистый денежный поток, тыс. грн. 2. Оборачиваемость активов 3. Оборачиваемость оборотного капитала	1. Рентабельность активов, % 2. Рентабельность оборотного капитала, %	1. Процент продукции, реализованной без посредников, % 2. Количество каналов сбыта продукции	1. Объем продаж, тыс. грн. 2. Число реализуемых продуктов 3. Доля расходов на сбыт, %	1. Рентабельность продаж, % 2. Рентабельность расходов на сбыт, %
Проекция внутренних процессов			Проекция инноваций и персонала		
Самостоятельность	Продуктивность	Прибыльность	Самостоятельность	Продуктивность	Прибыльность
1. Доля перерабатываемой продукции, % 2. Фондовооруженность 3. Фондооснащенность	1. Сумма продукции на 1 га с.х. культур, грн. 2. Сумма продукции на гол. с.х. животных, грн. 3. Сумма продукции на 1 работника, грн.	1. Число прибыльных производств 2. Рентабельность производства, %	1. Число главных специалистов по профилю производства 2. Средняя зарплата главных специалистов 3. Сумма расходов на социальную сферу	1. Сумма расходов на новую технику (технологии), тыс. грн. 2. Сумма расходов на освоение новых производств, тыс. грн.	1. Прирост прибыли за счет инноваций, тыс. грн. 2. Прибыль на 1 работника, грн.

Рис. 2. Сбалансированная система экономических показателей аграрного предприятия

После этого необходимо построить иерархию проекций (рис. 3), отражающую их причинно-следственные отношения и приоритеты в управлении. По нашему мнению, в сложившейся ситуации в аграрном секторе, в первую очередь, следует обратить внимание на маркетинговую проекцию и проекцию внутренних процессов (1 уровень), которые сейчас сильнее других определяют экономическое состояние предприятия.

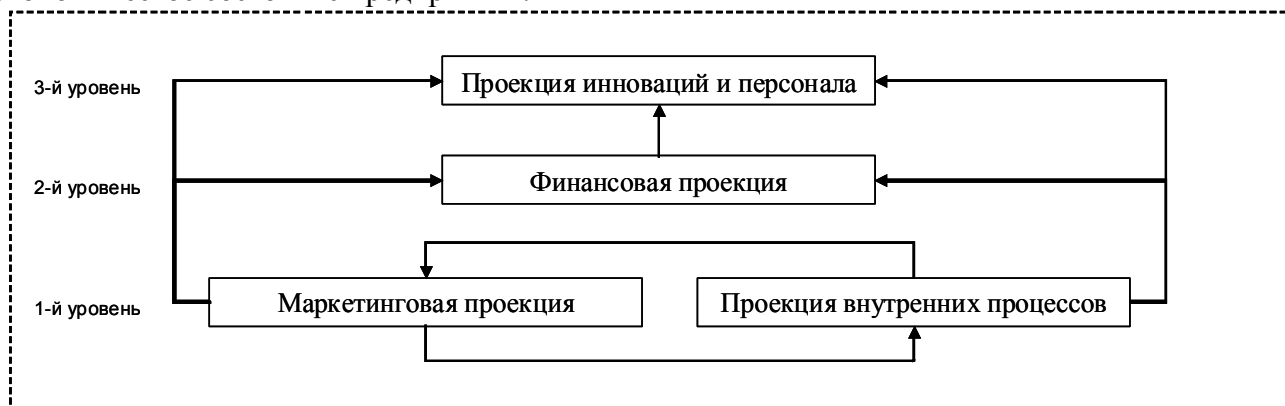


Рис. 3. Иерархия проекций BSC системы

Более того, эти проекции взаимно влияют друг на друга: если у предприятия на должном уровне сформирована производственная инфраструктура, поддерживается технология производства, то это положительно отражается на объемах продаж и их эффективности. В тоже время налаженная маркетинговая работа позволяет в полной мере реализовывать результаты производственной деятельности и поддерживать производство на должном уровне.

После достижения необходимого уровня показателей в проекциях 1-го уровня и выйдя на определенный уровень производственной и рыночной устойчивости предприятия, фокус управленческого внимания следует расширить к финансовой проекции (2-й уровень) и далее к проекции инноваций и персонала (3-й уровень), которые в значительной мере зависят от показателей 1-го уровня.

Определив ориентировочные (в стратегической перспективе) значения показателей, которые необходимо достичь, каждое конкретное предприятие, проведя оценку состояния перечисленных измерителей, должно определить для себя какие из них находятся на должном уровне, а какие следует регулировать. В соответствии с установленными ранее взаимосвязями показателей определяются направления изменений в управлении финансовыми, трудовыми, природными и другими видами ресурсов предприятия.

Результатом внедрения BSC является создание системы контроллинга и регулирования деятельности организации, ориентированной на выполнение стратегии:

1. Перевод стратегии в действия - система позволяет через стратегические ориентиры показателей BSC и контроль их значений быстро переводить стратегию на уровень конкретных мероприятий и максимально ориентировать управление на достижение стратегии.
2. Связь организации со стратегией - система позволяет достигнуть эффекта синергии через контроль результатов подразделений предприятия и направление их усилий на достижение стратегии.
3. Стратегическое управление в режиме реального времени - система позволяет с помощью информационных и аналитических систем постоянно контролировать и управлять процессами на предприятии, проводить стратегическое обучение.
4. Мобилизация - система создаёт мотивы для эффективного труда всех сотрудников через создание стратегических ориентиров в их деятельности, оценку и контроль их достижения.

ВЫВОДЫ

Ценность предлагаемого инструмента стратегического контроллинга деятельности аграрных предприятий заключается в наличии реального механизма координации оперативно-тактического и стратегического менеджмента, в возможности преобразования стратегических целей бизнеса в конкретные, согласованные оперативно-тактические решения, качество реализации которых также можно проанализировать при помощи системы BSC.

В перспективе исследования в данной области должны быть направлены на совершенствование набора экономических измерителей индикаторов целей аграрных предприятий, а также разработку их нормативных значений с учетом особенностей конкретного аграрного предприятия (размеры, специализация, региональная расположенность, условия функционирования и другие).

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Ковалёв В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности. – М.: Финансы и статистика, 1996. – 432 с.
2. Савицкая Г. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. - Минск: Новое знание, 2000. - 688 с.
3. Кащеев Р. Balanced Scorecard: новое заклинание или стратегия управления?: [Электрон. ресурс] – Сайт «Корпоративный менеджмент». - Режим доступа: - www.cfin.ru/management/controlling/bsc/.
4. Козак Н. Сбалансированная система оценочных индикаторов как инструмент управления бизнесом: [Электрон. ресурс]. - Интернет-портал для управленцев. - Режим доступа: - management.com.ua
5. Леденев Е. BSC и EVA® - конкуренты или союзники?: Электрон. ресурс – Режим доступа: - www.cfin.ru/management/controlling/bsc/
6. Пожарицкая И.М. Контроллинг: учеб.-методическое пособие для самостоятельной работы студентов. /И.М. Пожарицкая, Н.И. Лыхина, О.Н. Униятова. - Симферополь: НАПКС, 2006. - 198 с.
7. Фролов В.И. Формирование системы управления оборотными средствами аграрных предприятий как капиталом: дис. кандидата экон. наук: 06.08.01 / В. И. Фролов. – Симферополь, 2003. – 108 с.