

БИБНЕВ МИХАИЛ ВЛАДИМИРОВИЧ

**ОБЕСПЕЧЕНИЕ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ
ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ ВНЕДРЕНИЯ
КОНТРОЛЛИНГА**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами –
промышленность)

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание учёной степени
кандидата экономических наук

Нижний Новгород
2007

Работа выполнена в ГОУ ВПО «Нижегородский государственный технический университет»

Научный руководитель: кандидат технических наук, профессор
Бородин Валерий Алексеевич

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор
Любушин Николай Петрович

кандидат экономических наук
Фёдоров Андрей Алексеевич

Ведущая организация: ГОУ ВПО «Волго-Вятская академия
государственной службы»

Защита состоится 08 ноября 2007 г. в 12 часов на заседании диссертационного совета Д 212.166.03 при ГОУ ВПО «Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского» по адресу: 603950 Н.Новгород, ул. Б.Покровская, д.60, экономический факультет ННГУ, ауд. 512.

С диссертацией можно ознакомиться в фундаментальной библиотеке ГОУ ВПО «Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского».

Электронная версия автореферата размещена на сайте: <http://www.unn.ru>

Автореферат разослан 05 октября 2007 г.

Учёный секретарь
диссертационного совета

Ю.А. Лебедев

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность исследования. В современных условиях предприятие сталкивается со множеством противодействий во внешней и внутренней среде. В зависимости от того, как предприятие справляется с данными противодействиями, зависит его успех на рынке. Способность предприятия гибко реагировать на изменения во внешней и внутренней среде является его конкурентным преимуществом, позволяющим достигать поставленных целей. Предприятие, по сути, является самоорганизующейся системой.

Перед руководством предприятия в настоящее время стоит сложная задача выбора методики, позволяющей оптимальным образом управлять предприятием. Многообразие финансовых и нефинансовых методик делает выбор не только достаточно сложным, но и ответственным решением. Так как любая цель предприятия в итоге выражается через финансовые показатели, то наиболее актуальным является применение финансовых методик в управлении предприятием. Контроллинг как инструмент управления становится наиболее предпочтительным. Но для того чтобы контроллинг действительно стал востребованным инструментом управления на современном предприятии, необходимы такие качества как универсальность, гибкость и системность. Контроллинг должен стать инструментом управления современным предприятием, поддерживающим его как самоорганизующуюся систему путём установления взаимосвязей и поддержания эффективного баланса деятельности.

Наиболее актуальной задачей, стоящей перед руководителями предприятий, является поиск и внедрение универсальной системы показателей, позволяющей осуществлять планирование, исполнение, контроль и анализ деятельности.

Изученность проблемы. Исследование проблем стратегического и оперативного контроллинга имеет большую историю. Понятие **контроллинг** рассматривается детально в трудах таких *отечественных* учёных, как А.М. Карминский, Е.А. Ананькина, С.В. Данилочкин, Н.Г. Данилочкина, В.Л. Самочкин, О.Д. Каверина, О.Н. Лихачёва, Ю.П. Анискин, А.М. Павлова, И.Г. Фахразиев. Большой вклад в разработку разных аспектов данной проблемы

внесли *зарубежные* учёные Р. Манн, Э. Майер, А. Дайле, П. Хорват, Р. Мюллендорф, М. Карренбауэр, Т. Коупленд, Дж. Мурин, Нильс-Горан Олве, Карл-Йохан Петри, Жан Рой, Софии Рой, Г. Браун Марк, R. Fiedler, H. Schmitz, H.U. Kupper, E. Heinen, T. Reichmann, E. Scheffler, D. Hahn, I. Weber, D. Schneider.

В диссертационном исследовании были проанализированы и использованы научные данные из области контроллинга, определено его место в системе управления предприятием.

Растущая неопределённость как во внешней, так и во внутренней среде вынуждает предприятия гибко реагировать на проходящие изменения, предвидеть их и быть готовыми к адекватной реакции. Всё это определяет научную и практическую актуальность исследования.

Цель и задачи исследования. Целью диссертационной работы является разработка механизма устойчивого развития предприятия, формирование финансового механизма раннего предупреждения на изменения внешней и внутренней среды предприятия, связывающего оперативное и стратегическое управления в рамках финансового контроллинга.

В соответствии с поставленной целью необходимо решить следующие задачи:

1. Изучить теоретические и экспериментальные работы по проблемам внедрения систем контроллинга с целью определения места этой методики в системе управления предприятием.

2. Определить применительно к цели исследования сущностные характеристики контроллинга, его компоненты и специфику применения.

3. Разработать систему финансовых показателей «верхнего уровня».

4. С помощью различных инструментов контроллинга декомпозировать показатели на все уровни управления, разработать инструменты для контроля соблюдения финансовых показателей «верхнего уровня».

5. Разработать методику стратегического планирования на базе системы финансовых показателей «верхнего» уровня.

6. На основе экспериментальных данных апробировать данную систему управления предприятием в рамках системы контроллинга.

7. Определить условия для устойчивого развития предприятия в рамках системы контроллинга.

Объектом исследования являются средние и малые промышленные предприятия Нижегородской области, в том числе ЗАО «Прайм Гласс Инвест» (г. Бор, Нижегородская обл.), ООО фирма «КСТА» (г. Кстово, Нижегородская обл.).

Предметом диссертационной работы является система оперативного и стратегического контроллинга предприятия.

Теоретической и методологической базой исследования являются основные экономические законы, современные теории управления и организационного проектирования, труды зарубежных и отечественных авторов в области управленческого учёта, стратегического менеджмента, концепции управления эффективностью деятельности, экономики производства, бюджетного управления, контроллинга, управления инвестициями, целевого управления предприятием, законодательные акты, регулирующие экономические отношения в сфере управления.

Информационной основой исследования являются данные о деятельности предприятий, выбранных в качестве объектов исследования.

В диссертации нашли применение методы системного анализа, экономического анализа, финансового анализа, методы оценки стоимости предприятия, методы управления по целям, методы стратегического планирования.

Работа выполнена в рамках раздела 15 «Экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами» специальности 08.00.05 п.15.2. (Формирование механизмов устойчивого развития экономики промышленных отраслей, комплексов, предприятий) Паспорта специальностей ВАК (экономические науки).

Научная новизна данного исследования состоит в следующем:

- определены наиболее эффективные в современных условиях методы и инструменты оперативного и стратегического контроллинга;
- выделены методом сравнительного анализа финансовые показатели деятельности, отражающие основные сферы деятельности предприятия и

представляющие интерес для различных групп пользователей управленческой информацией. Они являются показателями «верхнего уровня»;

- разработан инструмент управления предприятием, представляющий «финансовый треугольник» контроллинга, который позволяет оценить в оперативном режиме эффект от принимаемых управленческих решений. «Финансовый треугольник» контроллинга служит базой для создания единого информационного пространства предприятия и является гибким инструментом для стратегического планирования;

- установлена связь между «финансовым треугольником» контроллинга и бюджетной структурой предприятия как инструментом контроля исполнения решений. Проведена декомпозиция показателей «финансового треугольника» контроллинга для выделения индикаторов «среднего» и «низшего» уровней ответственности. С помощью финансовой структуры данные индикаторы согласуются с организационной структурой предприятия;

- предложена методика стратегического планирования на базе «финансового треугольника» контроллинга с использованием наиболее известных моделей стратегического анализа (модель ADL/LC, модель HOFER/SCHENDEL, модель SHELL/DPM).

Практическая значимость диссертации заключается в возможности применения предложенных научно обоснованных подходов и систем показателей для оперативного и стратегического управления предприятием в рамках системы контроллинга.

Применение предлагаемых методик позволит вовлечь в процесс управления также средние и нижние уровни предприятия в рамках делегированных полномочий по центрам финансовой ответственности.

Апробация исследований. Основные положения диссертационной работы докладывались на научно-практических конференциях по актуальным вопросам управления и развития технической науки в Нижегородском Государственном Техническом Университете (2004-2007 г.г.).

В настоящий момент результаты теоретических исследований внедряются в практику промышленных предприятий ЗАО «Прайм Гласс Инвест», ООО фирма

«КСТА», что позволяет повысить конкурентоспособность данных предприятий. Также результаты исследований апробированы в методике постановки бюджетного и финансового управления, разработанной ООО «Инталев-Поволжье».

Состав и объём диссертации. Диссертация состоит из введения, трёх глав, заключения и списка использованной литературы. Работа изложена на 192 страницах и включает в себя 20 таблиц, 50 рисунков и 2 приложения.

Во введении обосновывается актуальность темы исследования, определяются его цель, объект, предмет, задачи, положения, выносимые на защиту, характеризуются методы исследования, отмечается научная новизна полученных результатов, их теоретическая и практическая значимость.

В первой главе представлен анализ отечественной и зарубежной литературы, посвящённой контроллингу, проанализированы различные концепции контроллинга, предложено собственное определение контроллинга. Проанализированы методы и инструменты оперативного и стратегического контроллинга, выделены наиболее эффективные, изложены принципы информационного обеспечения контроллинга.

Во второй главе на основе проведённого анализа предложен инструмент управления современным предприятием - «финансовый треугольник» контроллинга, объединяющий лучшее из проанализированных финансовых методик. Описан механизм принятия решений на основе «финансового треугольника» контроллинга. Предложен вариант бюджетного управления через «финансовый треугольник» контроллинга. «Финансовый треугольник» контроллинга рассматривается как индикатор финансовой устойчивости предприятия.

В третьей главе предложены инструменты стратегического планирования в рамках «финансового треугольника» контроллинга. Приведены варианты успешного внедрения методики на действующих предприятиях. Выводы, полученные в результате проведённого анализа, позволяют судить об эффективности «финансового треугольника» контроллинга как инструмента управления предприятием.

В заключении изложены основные положения и результаты диссертационной работы.

Список использованной литературы состоит из 150 источников, включающих монографии и другие научные публикации зарубежных и отечественных учёных.

II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Выявлена необходимость внедрения системы контроллинга на предприятиях как инструмента для формирования устойчивого развития.

Каждое предприятие развивается по определённому циклу и проходит нескольких этапов: рождение, рост, стандартизация, проектное управление. Логичным концом является ликвидация предприятия или его преобразование. Ликвидация возможна на любом этапе, но наиболее вероятна при переходе от бурного роста к стандартизации. Большинство российских предприятий прошли первые два этапа и находятся сейчас перед выбором: бурный рост заканчивается, увеличивается неопределенность внешней и внутренней среды, теряется управляемость, появилась опасность выхода на рынок зарубежных предприятий. Остро встаёт вопрос повышения качества управления, повышения гибкости, делегирования ответственности и предсказуемости результатов. Неэффективное управление губительно для предприятий. Поиск современных инструментов управления как залога долгосрочного уверенного развития в будущем является приоритетной задачей большинства российских средних и малых предприятий. Инструменты контроллинга в этом плане наиболее привлекательны, так как именно их использование позволило зарубежным предприятиям перейти на более высокий уровень своего развития.

2. Определен механизм устойчивого развития предприятия на базе внедрения финансового контроллинга, позволяющего охватить основные сферы деятельности предприятия.

Контроллинг выступает как механизм эффективного управления предприятием для достижения оперативных, тактических и стратегических целей. Его основой является целостная финансово-экономическая модель предприятия, охватывающая бизнес-процессы, связанные с производственной, торговой и иной деятельностью предприятия. Данная финансово-экономическая модель позволяет декомпозировать цели предприятия до конкретных задач каждого сотрудника. Таким образом будет очевиден вклад сотрудника, отдела, дирекции, направления в итоговый результат деятельности предприятия.

Финансовый контроллинг как часть общей системы контроллинга объединяет в себе ключевые показатели деятельности предприятия. Через данные показатели возможно управление основными сферами деятельности предприятия. Механизмы финансового контроллинга позволяют выделить цели «высшего уровня», которые есть цели функционирования и развития предприятия.

Для повышения эффективности управления с помощью инструментов финансового контроллинга необходимо присутствие следующих элементов:

- «финансовый треугольник» контроллинга;
- выделение показателей «среднего» и «нижнего» уровней;
- установление связей между показателями всех уровней и финансово-экономической моделью предприятия;
- внедрение «финансового треугольника» контроллинга в механизм стратегического планирования предприятия.

Реализация всех перечисленных выше элементов в рамках финансового контроллинга позволяет в полном объеме реализовать стоящие перед предприятием цели и задачи.

3. Предложена система показателей, представляющая из себя «финансовый треугольник» контроллинга; определены «сферы влияния» и «сферы интересов» различных групп пользователей информации в рамках «финансового треугольника» контроллинга; проведена декомпозиция «финансового треугольника» контроллинга с целью выделения нескольких уровней управления и контроля.

Динамичная внешняя и внутренняя среда вынуждает предприятие быть гибким, а руководителя, принимающего управленческие решения, дальновидным. Для принятия эффективных управленческих решений необходимо обладать достоверной и оперативной информацией, информацией, отражающей положение дел во всех областях деятельности предприятия, информацией о взаимосвязях и последствиях возможных решений. «Финансовый треугольник» контроллинга, объединяющий наиболее важные финансовые показатели, предоставляет информацию о прошлом, настоящем и будущем состоянии предприятия, отражает заинтересованность различных групп (собственники, топ-менеджмент, банки и кредитные учреждения). Анализ любого решения, смоделированного в «финансовом треугольнике» контроллинга, позволяет соблюсти баланс интересов этих групп.

Основными вопросами при формировании сбалансированной системы финансовых показателей были: *Что? Как? Для кого?*

Для создания эффективной системы показателей необходимо, чтобы она состояла из 3-х типов данных (*Что?*).

1. Исторические данные. Они характеризуют, каких результатов достигло предприятие на прошлой неделе, в прошлом месяце, в прошлом году и т.п.? Исторические финансовые показатели помогают руководству предприятия оценить, насколько оно приблизилось к цели повышения благосостояния его владельцев. Эти данные всегда основаны на прошлом, поскольку отражают события, которые уже произошли: чистая прибыль за текущий год по сравнению с прошлым годом, доход от продаж за прошлый квартал, средняя цена на акцию в этом месяце по сравнению с аналогичным в прошлом году. Любая финансовая информация, которая поступает в виде отчёта акционерам или другим заинтересованным лицам, обычно попадает в категорию исторических данных.

2. Данные о текущем состоянии. Они характеризуют, как обстоят дела в данную минуту, на сегодняшний день. Такими традиционными жизненно важными показателями для любого предприятия могут являться денежный поток (cash-flow), количество входящих заказов, общая сумма дебиторской

задолженности, а также ежедневный показатель объёма продаж. Другим примером текущих финансовых результатов может быть показатель срочной или текущей ликвидности.

3. Данные о будущем состоянии. Они характеризуют финансовое состояние предприятия в течение следующих нескольких месяцев или лет? В качестве финансовых показателей, описывающих будущее состояние предприятия, можно выделить долю продаж инновационной продукции в общем объёме продаж, стоимость выставленных счетов в денежном выражении, расчёт статистического показателя в виде процента предложений, в результате которых заключаются контракты. Другим распространённым видом показателей, отражающих будущее, является отношение суммы инвестиций в НИОКР к доходу или чистой прибыли предприятия.

Полученные данные должны быть представлены именно в тех показателях, которые интересны определённой группе пользователей (*Для кого?*).

1. Акционеры и собственники предприятия. Для них наибольший интерес представляют показатели, связанные с доходностью предприятия, отдачей на вложенный капитал. Здесь мы имеем дело, прежде всего, с историческими показателями, такими как объём прибыли, рентабельность собственного капитала, рентабельность активов. Кроме показателей рентабельности для собственников важен показатель оборачиваемости собственного капитала (относится к группе показателей деловой активности). Определённую ценность для акционеров и собственников предприятия представляют показатели, отражающие стратегические перспективы, то есть данные о будущем состоянии.

2. Руководители (топ-менеджмент) предприятия. Они заинтересованы, прежде всего, в данных о текущем состоянии предприятия. Наиболее пристальное внимание они обращают на анализ продаж (рентабельность и оборачиваемость). В принципе, в круге их интересов находится весь объём информации о предприятии, охватывающий прошлое, настоящее и будущее.

3. Банки и другие кредитные организации. Для них важны, прежде всего, показатели платёжеспособности и структуры капитала, которые относятся к данным о прошлом состоянии предприятия.

Целью формирования сбалансированной системы финансовых показателей является *определение взаимосвязи между ключевыми финансовыми показателями, представляющими интерес для различных групп пользователей (Как?)*.

«Финансовый треугольник» контроллинга состоит из трёх зон, соответствующих интересам различных групп пользователей. В этих зонах присутствуют индикаторы, необходимые для контроля состояния предприятия (см. рис. 1.). В этом треугольнике финансовых показателей каждая величина связана с другой отдельной линией. Эти линии показывают взаимосвязь каждой из этих величин. Отношение чистой прибыли к активам, собственному капиталу и выручке есть следующие коэффициенты рентабельности:

1) *рентабельность продаж (Return on Sales - ROS)* – один из важнейших индикаторов деятельности предприятия, который чутко реагирует на малейшие колебания спроса, себестоимости и других факторов;

2) *чистая рентабельность активов (Return on Assets - ROA)* – данный показатель является жизненно важным для предприятия. Активность предприятия на рынке определяется прибылью, полученной на единицу имущества (активов). Важно, чтобы рентабельность активов была не меньше средней процентной ставки банка по доходности при передаче денежных средств в управление. В противном случае можно говорить о неспособности предприятия грамотно использовать имеющийся у него капитал;

3) *чистая рентабельность собственного капитала (Return on Common Equity - ROE)* –. данный показатель представляет интерес, прежде всего, для акционеров и владельцев предприятия, т.к. отражает эффективность их вложений.

В левом треугольнике имеются 3 показателя: ROS (рентабельность продаж), оборачиваемость активов и ROA (чистая рентабельность активов). Первые два показателя есть ни что иное как классическая система показателей Du

Pont. Данный треугольник представляет большой интерес для руководителей предприятия и служит для анализа продаж предприятия.

В правом треугольнике показатели (ROS, ROE (чистая рентабельность собственного капитала) и оборачиваемость собственного капитала) интересны, прежде всего, для собственников предприятия, так как именно они отражают эффективность использования их финансовых и нефинансовых ресурсов.

В нижнем треугольнике к показателям ROA и ROE прибавляется финансовый рычаг, и основными заинтересованными лицами для данных показателей являются кредиторы и банки, выдающие кредиты предприятию.

Таким образом, в «финансовом треугольнике» контроллинга соединены показатели, представляющие интерес для различных групп, участвующих в развитии предприятия. Столкновение интересов различных групп может быть урегулировано путём достижения компромисса в рамках предложенной модели.

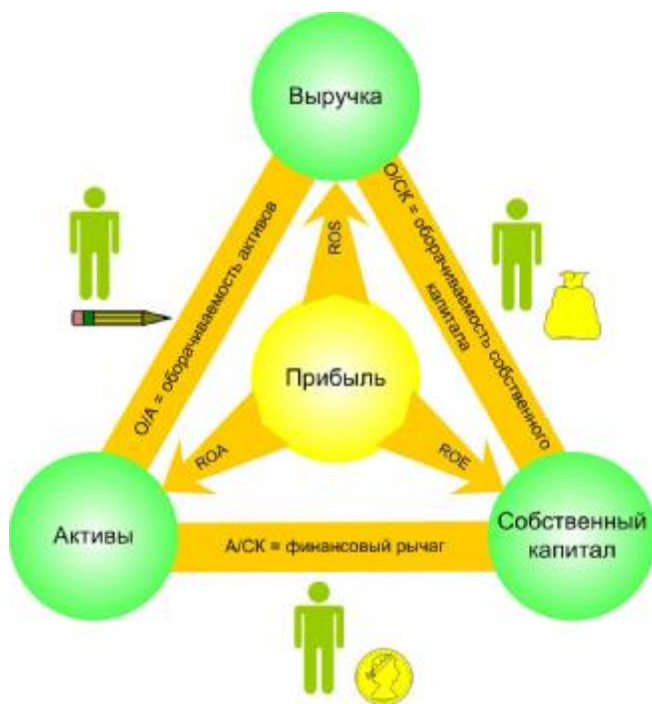


Рис. 1. «Финансовый треугольник» контроллинга

В центре ФТК находится значение прибыли, но не указано, какой именно. Данная «неточность» позволяет расширить каждый из относительных показателей и адаптировать ФТК к конкретному предприятию.

Выбор центрального показателя ФТК достаточно широк и зависит от политики предприятия. Это могут быть:

- валовая прибыль (*Gross profit*);
- операционная прибыль (*EBITDA*);
- прибыль до уплаты процентов и налогов (*EBIT*);
- налогооблагаемая прибыль (*Pre-tax income*);
- чистая прибыль до распределительных выплат (*Net income before attributions*);
- чистая нераспределённая прибыль (*Net income available to common*).

Большинство современных предприятий при анализе используют показатель операционной прибыли (*EBITDA*). Он позволяет оценить операционную эффективность предприятия, не искажённую бухгалтерскими правилами амортизации основных средств. Кроме того, показатель EBITDA наиболее близок к значению денежного потока от операционной деятельности (*Cash Flow From Operations – CFFO*).

«Финансовый треугольник» контроллинга может повторять структуру предприятия и существовать как на среднем уровне (уровень дивизионов, подразделений, дочерних предприятий), так и на уровне головного предприятия. При этом задача контроля дочерних предприятий упрощается в связи с единым комплексом показателей.

Управление с помощью «финансового треугольника» контроллинга осуществляется через имеющуюся организационную структуру предприятия. Для этого на базе оргструктуры строится финансовая структура предприятия, где посредством декомпозиции финансового результата ответственность за различные статьи доходов и расходов делегируется центрам финансовой ответственности. Таким

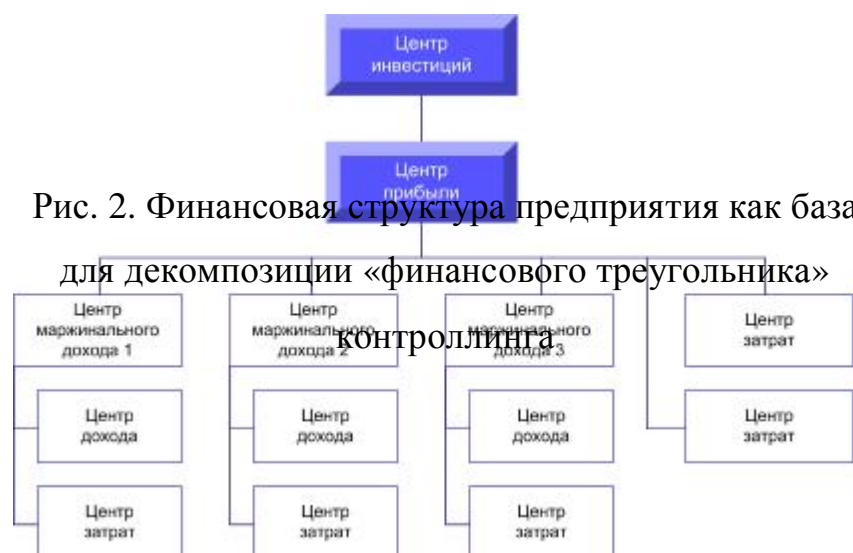
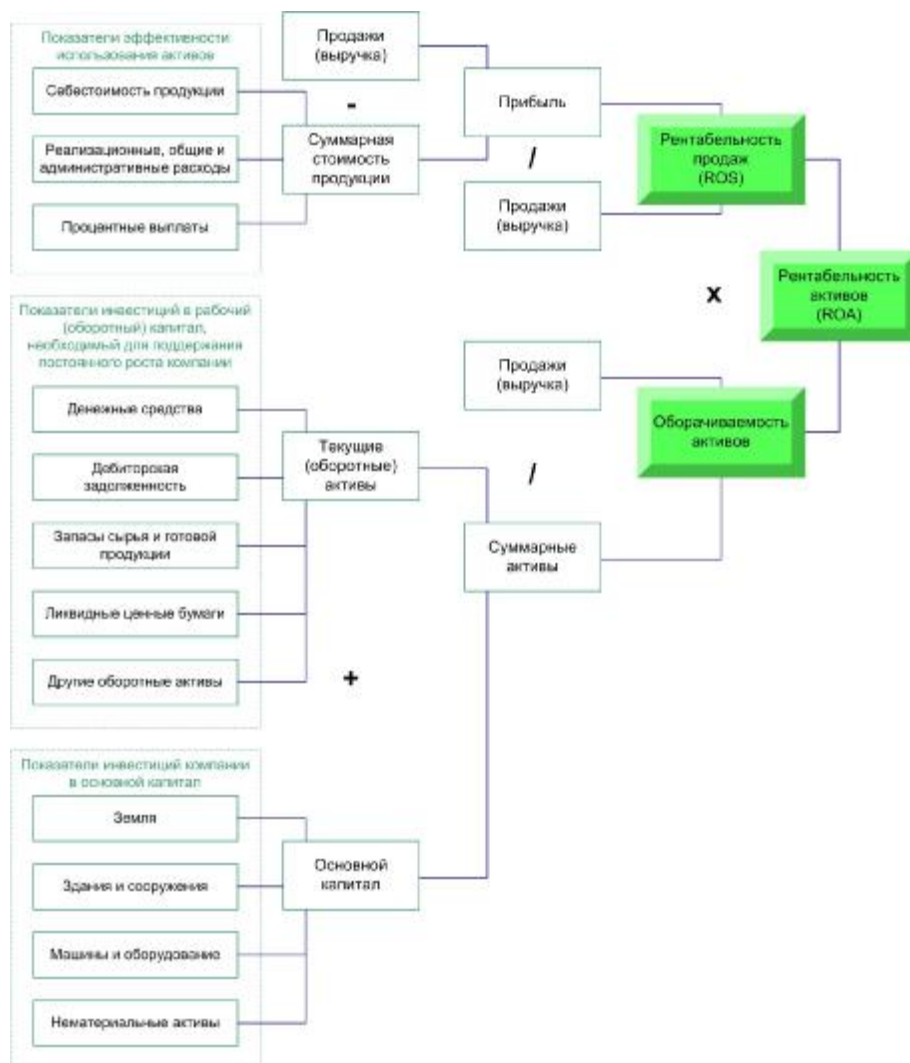


Рис. 2. Финансовая структура предприятия как база для декомпозиции «финансового треугольника» контроллинга

образом, за каждым ЦФО закреплён определённый показатель, являющийся элементом декомпозиции показателей «верхнего уровня» (рис. 2).

«Финансовый треугольник» контроллинга достаточно легко подвергается декомпозиционному анализу. Разложение показателей, входящих в «финансовый треугольник»

на дополнительные компоненты даёт возможность определить факторы, влияющие на основные показатели, более детально. Декомпозиция показателя ROA (рентабельность активов) начинается с разделения на два основных аспекта финансового анализа – доходность и эффективность

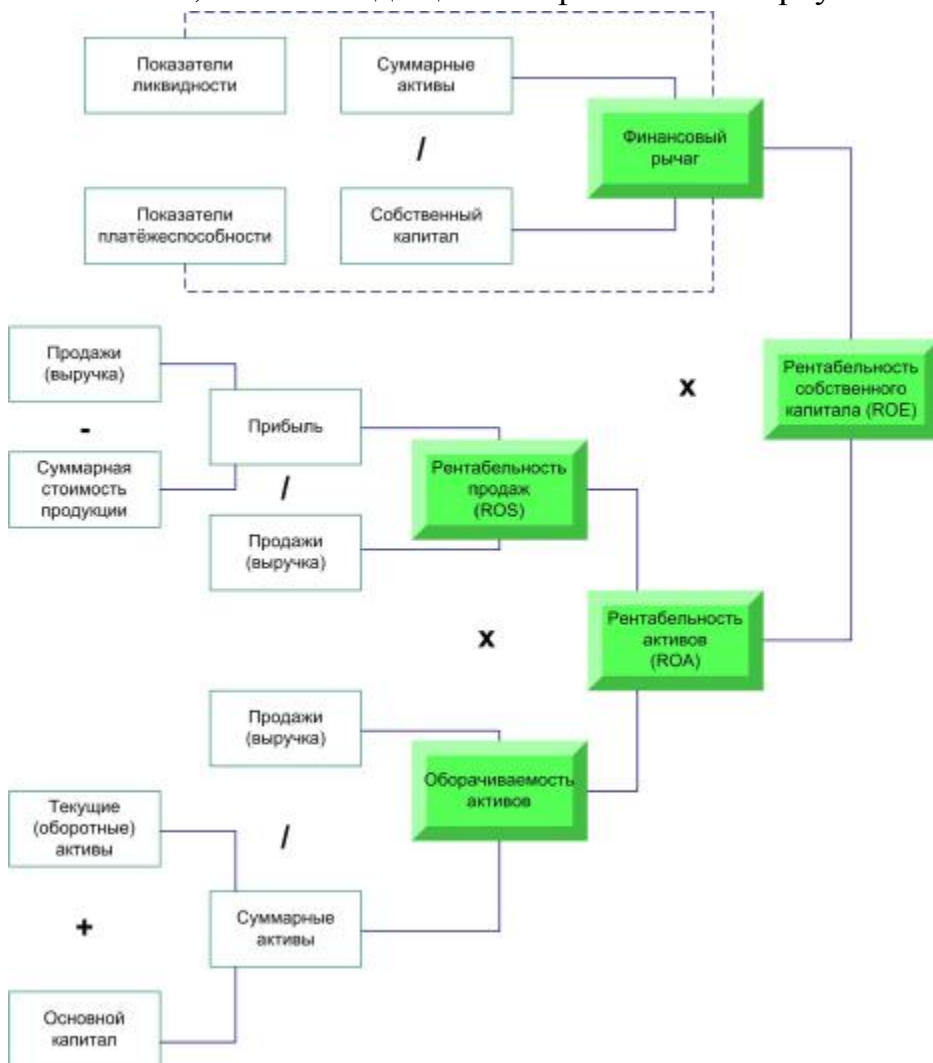


управления активами (см. рис. 3). Данные показатели фигурируют в «финансовом треугольнике» контроллинга. Показатель ROA является основным показателем при измерении эффективности менеджмента предприятия. ROA имеет положительную зависимость от следующих условий:

- увеличение рентабельности от каждой конкретной продажи;
- увеличение объёма продаж предприятия;
- определённого соотношения рентабельности и увеличения оборота.

В сущности, модель ROA направлена на оценку доходности инвестиций, сделанных в активы предприятия. Она предполагает использование данных отчёта о финансовых результатах и активной части баланса предприятия.

Декомпозиция показателя ROE, также входящего в «финансовый треугольник» контроллинга, позволяет учесть ещё один важный фактор – источник финансирования в производственные активы. ROE измеряет доходность, полученную от деятельности предприятия её акционерами. Эта доходность в значительной степени зависит от двух факторов: эффективности использования активов предприятия и относительного размера инвестиции каждого инвестора. При этом ещё одним путём увеличения доходности акционеров является применение финансового рычага, т.е. использование заёмного капитала. Если предприятие способно генерировать доход, превышающий стоимость заёмного капитала, то оно увеличивает свой ROE за счёт финансового рычага. Таким образом, декомпозиция показателя ROE отражает как операционные, так и финансовые решения менеджмента (см. рис. 4).



В рамках «финансового треугольника» контроллинга можно провести факторный анализ составляющих его показателей. Каждый показатель можно представить в виде мультипликативных моделей. Например, показатель рентабельности активов (ROA) возможно представить в следующих вариантах:

$$ROA = ROS \times ОбА = \frac{\Pi}{B} \times \frac{B}{A} \quad (1)$$

$$ROA = ROE \times \frac{1}{ФР} = \frac{\Pi}{СК} \times \frac{СК}{А} \quad (2)$$

$$ROA = ROS \times ОбСК \times \frac{1}{ФР} = \frac{\Pi}{B} \times \frac{B}{СК} \times \frac{СК}{А} \quad (3)$$

$$ROA = ROE \times \frac{1}{ОбСК} \times ОбА = \frac{\Pi}{СК} \times \frac{СК}{О} \times \frac{О}{А} \quad (4)$$

Графически факторный анализ показателя рентабельности активов выглядит следующим образом (рис. 5).

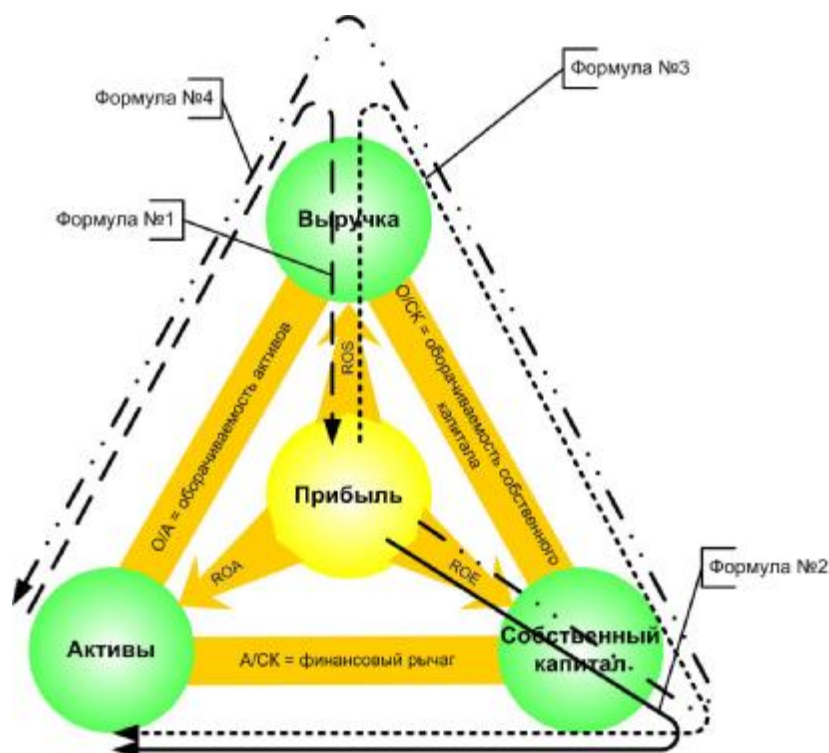


Рис. 5. Факторный анализ показателя рентабельности активов

Аналогичным образом можно провести факторный анализ остальных 5-ти относительных показателей «финансового треугольника» контроллинга.

«Финансовый треугольник» контроллинга (ФТК) обеспечивает создание высшего уровня иерархии показателей предприятия. Принцип, заложенный в основу ФТК, позволяет изменять центральный показатель. При этом подвергаются изменению и показатели, стоящие в вершинах треугольника.

Устойчивость предприятия во времени гарантируется при генерировании им положительных свободных денежных потоков и повышении стоимости

предприятия для инвесторов. При этом изъятие инвесторами денежных средств не должно отрицательно влиять на финансовую устойчивость предприятия.

Финансовая устойчивость предприятия гарантирована при условии генерации им свободных денежных потоков ($R = NOPLAT$ (*Normalized Operation Profit Less Adjusted Taxes*) + D (*Depreciation*)), превышающих сумму амортизации, дисконтированной на текущий момент по ставке $WACC$ (*средневзвешенная стоимость капитала*), рассчитанной для конкретного предприятия. «Финансовый треугольник» контроллинга позволяет оценить и выявить тенденции в изменении финансовой устойчивости предприятия с помощью замены центрального показателя на свободный денежный поток предприятия. При этом балансовая сумма активов (*Production Assets at Balance sheet - PAB*) заменяется на сумму активов по первоначальной стоимости (*Production Assets at Cost - PAC*), собственный капитал по балансовой стоимости на объем активов PAC в отчетном периоде (EQ), созданных за счет акционеров (то есть аккумулированный объем их инвестиций). Модернизированный «финансовый треугольник» контроллинга выглядит следующим образом (см. рис. 6).

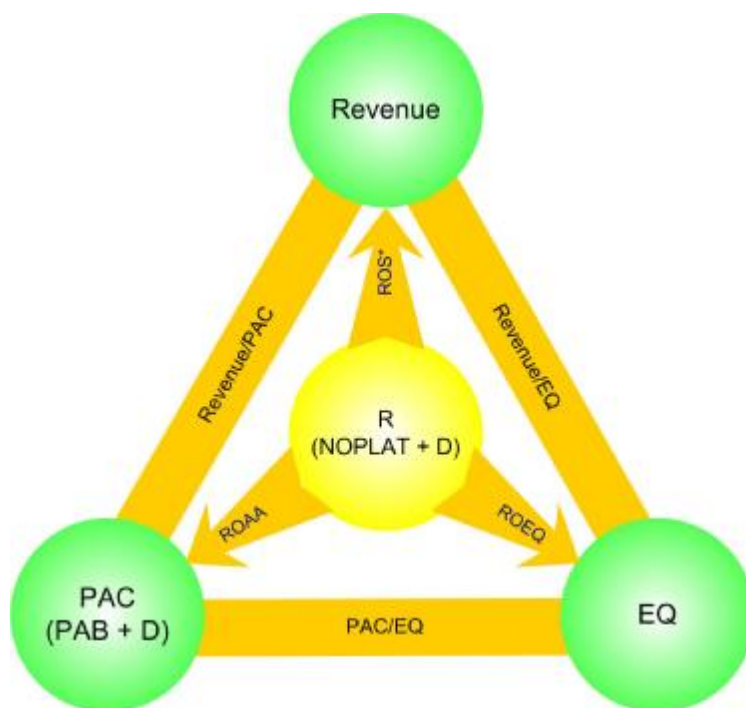


Рис. 6. Модифицированный «финансовый треугольник» контроллинга

При анализе нижнего треугольника видно, что финансовая устойчивость предприятия определяется тремя ключевыми факторами:

- объемом аккумулированных в предприятие инвестиций (I или активами PAC);
- эффективностью (возвратом) инвестиций (*Return On Accumulated Assets - ROAA*);
- средневзвешенной ценой капитала предприятия ($WACC$).

Управление через «финансовый треугольник» контроллинга осуществляется с помощью нескольких дополнительных инструментов.

1. Бюджетная система – она предоставляет необходимую агрегированную информацию.

2. Финансовая структура – она позволяет связать деятельность подразделений предприятия с целями, обозначенными в «финансовом треугольнике» контроллинга.

3. Система Сбалансированных Показателей (ССП) – «финансовый треугольник» контроллинга является проекцией «Финансы» в данной карте. Через СПП осуществляется связь с нефинансовыми сферами деятельности предприятия, такими как рынок и клиенты, внутренние бизнес-процессы, персонал предприятия и его корпоративная культура.

«Финансовый треугольник» контроллинга при всей своей простоте позволяет связать в единую систему как наиболее современные технологии управления (ССП, Value-Based Management), так и проверенные временем (бюджетирование и управление через ЦФО).

4. Предложена методика стратегического анализа и планирования с помощью «финансового треугольника» контроллинга на базе моделей ADL/LC, HOFER/SCHENDEL и SHELL/DPM.

Стратегия предприятия существенно влияет на показатели «финансового треугольника» контроллинга, что делает практически бессмысленным установление каких-либо пороговых значений для показателей. Выбор стратегии предприятия или отдельной бизнес-единицы оказывает существенное влияние на доходность, стоимость и платёжеспособность. Понимание того, каким образом ведут себя показатели «финансового треугольника» контроллинга в разрезе каждой выбранной стратегии, позволяет сориентироваться, насколько мы приблизились к её реализации.

Стратегическое планирование деятельности предприятия исходит из двух показателей: перспектив отрасли (рынка) и конкурентоспособности текущего бизнеса в рамках этой отрасли. В настоящее время наиболее известны следующие модели стратегического анализа и планирования: модель ADL/LC, HOFER/SCHENDEL и SHELL/DPM.

Согласно концепции жизненного цикла отрасли, по модели ADL, она в своем развитии, как правило, проходит последовательно четыре стадии: зарождение, рост (или развитие), зрелость, старение. Основное теоретическое положение модели ADL/LC состоит в том, что и отдельно взятый вид бизнеса любого предприятия может находиться на одной из указанных стадий жизненного цикла, и, следовательно, его нужно анализировать в соответствии именно с этой стадией. Показатели «финансового треугольника» контроллинга изменяются в зависимости от жизненной стадии бизнеса. Графически динамика показателей выглядит следующим образом (см. рис. 7).

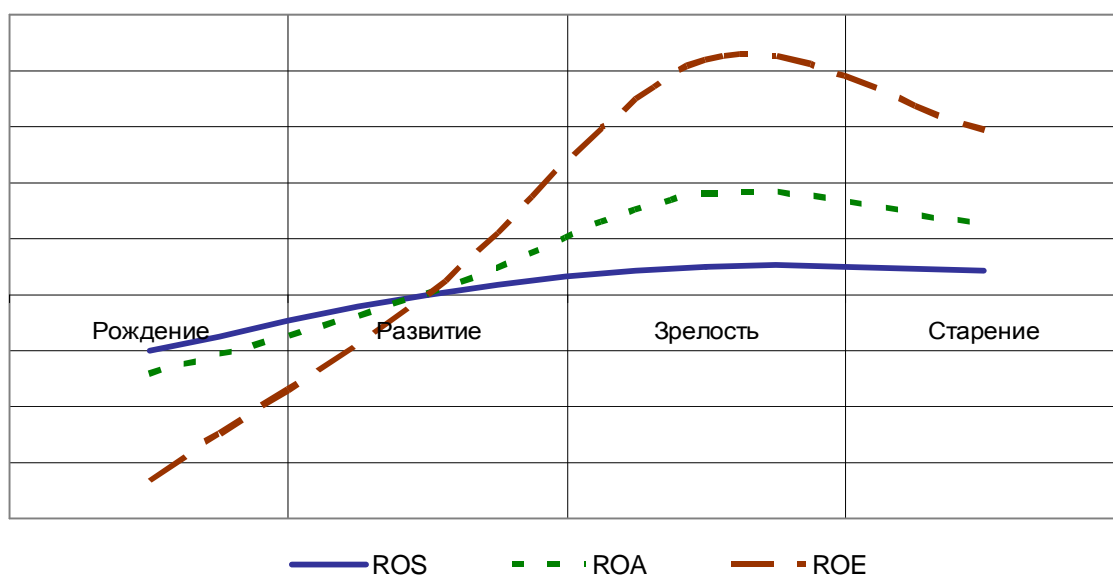


Рис. 7. Изменение показателей рентабельности в зависимости от жизненной стадии товара (бизнеса, отрасли)

Показатели рентабельности могут изменяться в зависимости от капиталоемкости товара (бизнеса, отрасли), также большое влияние на расстановку показателей оказывает финансовая политика собственников в плане привлечения заёмных средств. Наложение на данный график дополнительных

показателей «финансового треугольника» контроллинга даёт дополнительную информацию о состоянии предприятия (см. рис. 8).

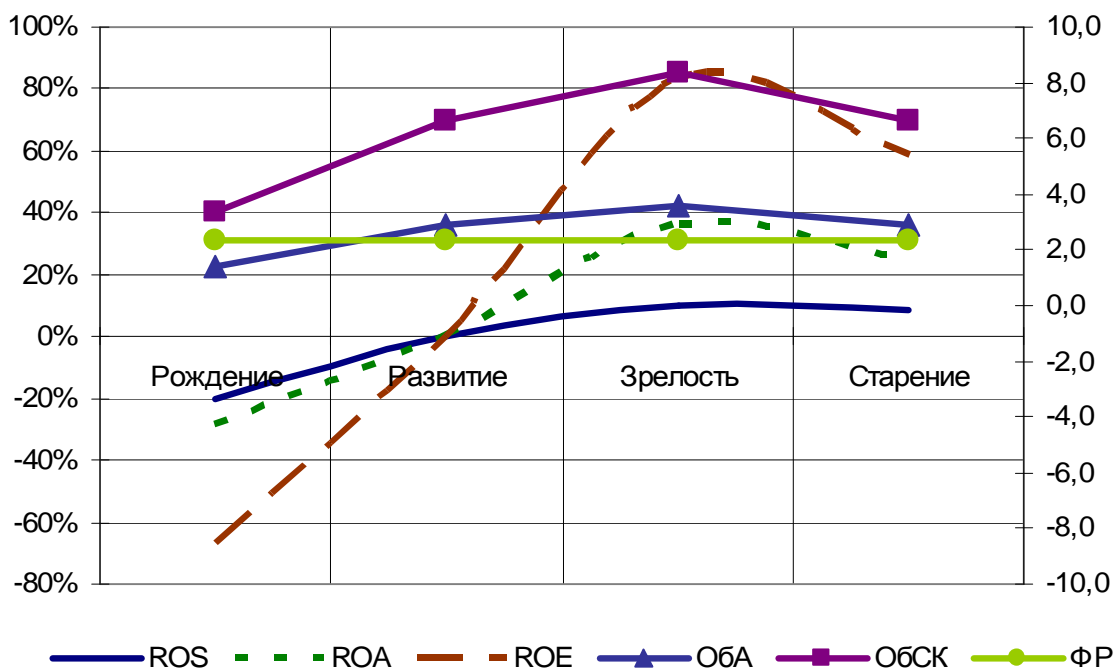


Рис. 8. Показатели «финансового треугольника» контроллинга в зависимости от жизненной стадии товара (бизнеса, отрасли)

В данном случае видно, что соотношение собственных и заёмных средств не изменяется, поэтому показатель ROA изменяется менее резко, чем показатель ROE. В разных отраслях этот график может выглядеть по-разному, однако зависимости сохраняются неизменными. Подход ADL предполагает, что большинство отраслей попадает под схему жизненного цикла в установленном порядке, хотя форма цикла может различаться от отрасли к отрасли. В традиционных отраслях стадия зрелости может длиться десятилетиями, в то время как в некоторых отраслях высоких технологий весь жизненный цикл может быть пройден за несколько лет или даже месяцев. Практика показывает, что производство на стадиях зарождения и роста является типичным потребителем денежной наличности, а на стадии зрелости и старения – типичным ее генератором. Также справедливо будет отметить, что более молодые и слабые виды бизнеса подвержены большей степени риска, чем более зрелые и сильные.

Стратегический баланс предполагает, прежде всего, баланс усилий предприятия в каждой из областей бизнеса в зависимости от стадии жизненного цикла, в которой те находятся. Такое балансирование дает уверенность, что на

стадии зрелости бизнеса всегда будет достаточное количество финансовых ресурсов для того, чтобы поддерживать производственный цикл предприятия посредством инвестирования в новые перспективные виды бизнеса. Финансовый баланс означает, что порождающие доход виды бизнеса имеют такой объём продаж, который является достаточным для того, чтобы финансировать развивающийся бизнес. Таким образом, с помощью различных моделей стратегического анализа и планирования посредством «финансового треугольника» контроллинга возможно моделирование не только положения предприятия в отрасли, но и его финансового состояния на каждом этапе реализации выбранной стратегии развития.

Разработанная система финансовых показателей была апробирована на реальных промышленных предприятиях (ЗАО «Прайм Гласс Инвест» и группа «КСТА»). Целью данного эксперимента являлось повышение конкурентоспособности предприятия и прозрачности управления.

В рамках внедрения системы контроллинга и системы сбалансированных финансовых показателей на предприятии ЗАО «Прайм Глас Инвест» были реализованы следующие этапы:

- a) определение приоритетности в проектировании и внедрении конкретных инструментов контроллинга, исходя из первоочередных задач предприятия;
- b) ревизия организационной структуры предприятия;
- c) разработка системы управленческого учёта и проектирование финансовой структуры;
- d) проектирование бюджетной системы предприятия: формирование структуры натурально-стоимостных бюджетов, формирование статей БДР, БДДС, ББЛ. Разработка механизма планирования;
- e) определение ключевых показателей «финансового треугольника» контроллинга; декомпозиция на показатели «среднего» и «низшего» уровня;
- f) установление взаимосвязи между бюджетной системой и «финансовым треугольником» контроллинга.

Структура предприятия была реорганизована в дивизиональную по продуктовому признаку. Механизм управления на базе «финансового треугольника» контроллинга реализован как на уровне всего предприятия, так и

на уровне дивизионов. Каждый дивизион представляет собой, по сути, отдельное предприятие, обладающее собственными активами. Дивизион самостоятельно реализует свою продукцию на рынке. В пассивах каждого дивизиона присутствует как собственный, так и заёмный капитал. На уровне каждого дивизиона формируется финансовый результат деятельности (вклад на покрытие, маржинальный доход), который включён в систему показателей эффективности деятельности предприятия. В рамках ЗАО «Прайм Гласс Инвест» было выделено 4 ключевых направления бизнеса, что отражено в финансовой структуре предприятия. Таким образом, каждый из дивизионов обладает своим набором показателей в рамках «финансового треугольника» контроллинга, который по структуре схож с «финансовым треугольником» контроллинга всего предприятия (см. табл. 1).

Ключевые финансовые показатели ЗАО «Прайм Гласс Инвест»

Таблица 1

Показатель	1кв. 2007	2кв. 2007	3кв. 2007	4кв. 2007
Валовый объём продаж	45 038 301	68 507 593	72 738 512	69 235 474
Суммарные активы	146 521 117	142 813 389	141 715 801	142 428 109
Собственный капитал	31 668 753	36 018 641	41 169 020	45 831 050
Чистая прибыль	168 753	4 349 888	5 150 379	4 662 030

Показатели рентабельности и показатели оборачиваемости, входящие в «финансовый треугольник» контроллинга, рассчитываются на основании данных таблицы 1. Показательно, что в 2007 году прогнозируется достаточно низкий уровень рентабельности активов и рентабельности оборота. Это связано с большой кредитной нагрузкой, наибольшие процентные суммы по кредитам выплачиваются в 2007 году. Рентабельность собственного капитала считается приемлемой на 2007 год, однако в 2008 году плановые показатели будут пересмотрены. На протяжении 2007 года прогнозируется уменьшение финансового рычага, что связано с погашением долгосрочных кредитов и займов. Достаточно низкая оборачиваемость активов и собственного капитала связана с несколькими причинами. Во-первых, это традиционный пока ещё достаточно выраженный сезонный (зимний) спад продаж и производства. Во-вторых, новое производство (линия стеклопакетов) запускается только летом 2007 года, а выход на плановую мощность и среднемесячную загрузженность не менее 90%

планируется только к маю 2008 года. В 2007 году в среднем по году загруженность нового оборудования не будет превышать 50%.

В связи со стратегией роста, выбранной предприятием, в будущем показатели оборачиваемости будут расти. Несмотря на то что предприятие обладает капиталоемким производством, руководство планирует выйти на показатель оборачиваемости активов равный 1. «Финансовый треугольник» контроллинга на предприятии ЗАО «Прайм Гласс Инвест» становится связующим звеном между стратегией и оперативными действиями. Руководство предприятия, ставя перед собой цель «агрессивного роста», интерпретируют её в конкретные значения показателей ФТК. С другой стороны, система бюджетирования, существующая на предприятии, предоставляет информацию, насколько оперативные планы коррелируют с выбранной стратегией.

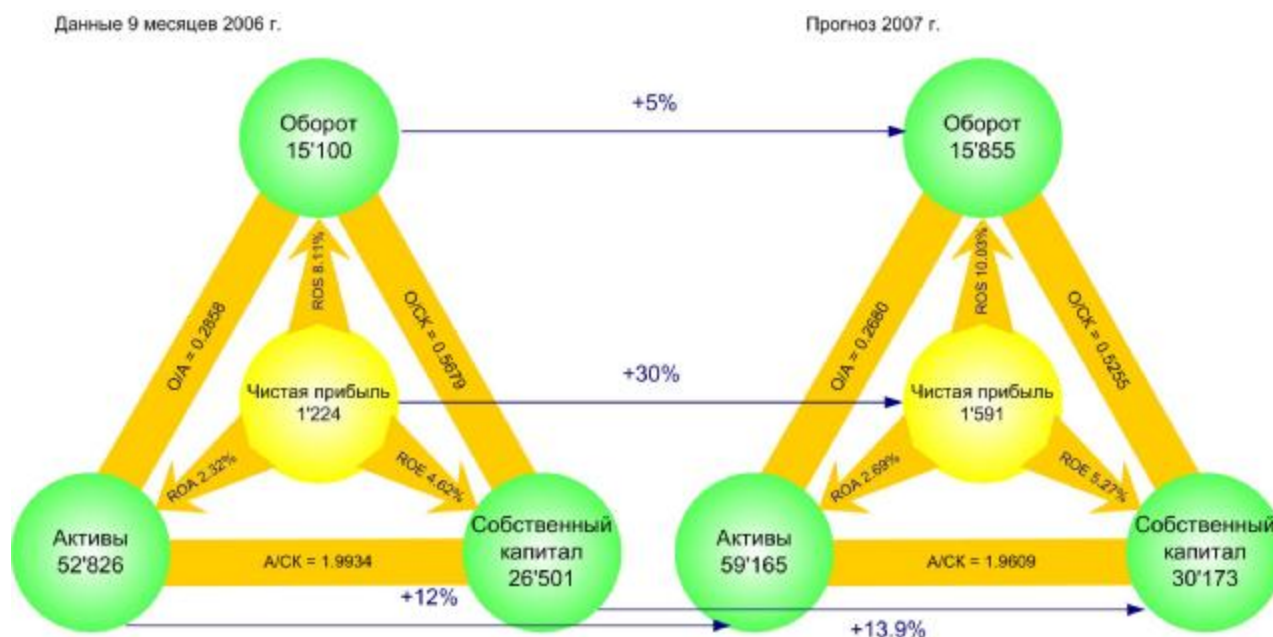


Рис. 9. Прогноз развития группы «КСТА»

Если в ЗАО «Прайм Гласс Инвест» «финансовый треугольник» контроллинга выступает в качестве интегратора финансовой системы предприятия, то в группе «КСТА» он является, прежде всего, стратегическим инструментом. Руководство предприятия приняло решение обновить продуктовую линейку и повысить доходность бизнеса. Обращает на себя внимание тот факт, что руководство предприятия не планирует какое-либо значимое расширение производства, осознавая, что это пойдёт в ущерб доходности. Другим сдерживающим фактором является исторически

сложившаяся политика минимального привлечения заёмного капитала. Таким образом, руководство группы «КСТА» сформулировало свои цели в виде показателей «финансового треугольника» контроллинга на 2007 год (справа). Рядом показатели за 9 месяцев 2006 года, являющиеся следствием традиционной политики руководства (рис. 9). Группа «КСТА», не обладая инструментами оперативного финансового управления, в частности, бюджетированием и управлением по ЦФО, вынуждена в настоящий момент проектировать и внедрять данные элементы управления. Однако то, что построение системы финансового управления «сверху-вниз», может дать важное преимущество в изначальном отсутствии конфликтов между ними. Данный пример показывает, что «финансовый треугольник» контроллинга применим не только в случае интеграции имеющихся инструментов финансового управления, но и при проектировании таковых.

«Финансовый треугольник» контроллинга – это, прежде всего, система взаимосвязей показателей деятельности предприятия. Как видно на примерах, в целях соответствия требованиям акционеров, инвесторов, внутренних пользователей может изменяться центральный показатель. В результате получается ряд индивидуальных ключевых показателей деятельности, адаптированных для конкретного предприятия.

«Финансовый треугольник» контроллинга, модифицированный с точки зрения движения денежных потоков, позволяет оценить финансовую устойчивость предприятия не только в краткосрочном, но и в долгосрочном периоде. По сути, на основе «финансового треугольника» контроллинга рассчитываются показатели эффективности инвестиций в конкретное предприятие. С помощью такого подхода возможно не только использовать данный инструмент для управления конкретным предприятием, но и проводить сравнительный анализ предприятий одной или различных отраслей.

Для успешного внедрения системы показателей «финансового треугольника» контроллинга на предприятии необходимо иметь систему сбора фактической управленческой информации, чёткую организационную и финансовую структуры, а также функционирующую систему бюджетирования.

Присутствие всех этих элементов гарантирует эффективное внедрение такого инструмента управления как «финансовый треугольник» контроллинга.

Практический опыт показывает, что внедрение в систему управления предприятием «финансового треугольника» контроллинга позволяет создать важное конкурентное преимущество и поддерживать устойчивое развитие предприятия в долгосрочном периоде.

Список работ, опубликованных по теме диссертации

1. *Бибнев, М.В.* Внедрение проектного контроллинга при планировании инновационных проектов / М.В. Бибнев // Сборник тезисов докладов IV региональной молодёжной научно-технической конференции «Будущее технической науки Нижегородского региона», Н.Новгород, НГТУ, 2005. - с.274-275. - 0,12 п.л.

2. *Бибнев, М.В.* Основные критерии формирования системы показателей для управления финансовой эффективностью предприятия / М.В. Бибнев // Сборник тезисов Всероссийской научно-практической конференции «Актуальные проблемы использования и развития новых информационных технологий в России», Н.Новгород, НГТУ, 2005. – с. 215-216. - 0,18 п.л.

3. *Бибнев, М.В.* Стратегия управления компанией в рамках стоимость-ориентированного подхода / М.В. Бибнев // Сборник тезисов докладов V региональной молодёжной научно-технической конференции «Будущее технической науки Нижегородского региона», Н.Новгород, НГТУ, 2006. - с.282-283. - 0,12 п.л.

4. *Бибнев, М.В.* Сбалансированная система финансовых показателей / М.В. Бибнев // журнал «Финансы» №10, Москва, 2006 г., с. 73. – аккредитация ВАК - 0,12 п.л.

5. *Бибнев, М.В.* Анализ финансового состояния предприятия с использованием «финансового треугольника» контроллинга / М.В. Бибнев // журнал «Экономический анализ: теория и практика» №6, Москва, 2007. – с. 29-31. - 0,36 п.л.

6. *Бибнев, М.В.* Внедрение сбалансированной системы финансовых показателей как залог устойчивого развития предприятия (новая методика

«финансовый треугольник» контроллинга) / М.В. Бибнев // журнал «Экономический анализ: теория и практика» №23, Москва, 2006. – с.25-28. - 0,36 п.л.

7. *Бибнев, М.В.* Взаимосвязь основных финансовых показателей через «финансовый треугольник» контроллинга / М.В. Бибнев // Сборник тезисов докладов региональной студенческой конференции «Российский студент – гражданин, личность, исследователь», Н.Новгород, НГТУ, 2007. – с. 163-164. - 0,12 п.л.

8. *Бибнев, М.В.* Контроллинг эффективного функционирования предприятия на базе внедрения системы сбалансированных финансовых показателей / М.В. Бибнев // Межвузовский сборник научных статей. Выпуск 2. Науч.ред. Ф.Е. Удалов. - Н.Новгород: Изд-во ННГУ им. Н.И. Лобачевского, 2005. – с. 29-31. - 0,24 п.л.