

УДК 658.012.224

## ИНТЕГРИРОВАННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ПЛАНИРОВАНИЯ В ПОВЫШЕНИИ СТОИМОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Рыжакина Т.Г.

ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский Томский политехнический университет», Томск,  
e-mail: rtg3@mail.ru

Отрицательная величина экономической добавленной стоимости снижает инвестиционную привлекательность российских предприятий машиностроительного комплекса. Информационно-аналитическая модель процесса реализации стратегии с помощью интегрированных инструментов позволяет управлять процессом реализации стратегии и контролировать его на всех этапах. Интегрированные инструменты планирования – сбалансированная система показателей и система бюджетирования представляют возможность повышать стоимость предприятия. В результате применения интегрированных инструментов планирования появляется возможность формулирования стратегии сбалансированной системой показателей стоимости стратегического и оперативного уровней планирования; а также непрерывного мониторинга, оценки, анализа и корректировки процесса реализации стратегии на всех уровнях управления. Интеграция сбалансированной системы показателей в систему бюджетирования осуществляется на стратегическом, оперативном и операционном уровнях.

**Ключевые слова:** экономическая добавленная стоимость, интегрированные инструменты планирования, сбалансированная система показателей, система бюджетирования

## INTEGRATED PLANNING TOOLS TO INCREASE ENTERPRISE VALUE

Ryzhakina T.G.

National Research Tomsk Polytechnic University, Tomsk, e-mail: rtg3@mail.ru

Economic value added negative value decreases the investment attractiveness of the Russian enterprises of machine building complex. Information and analytical model of the process of implementation of the strategy of using integrated tools allows you to manage the process of the implementation of the strategy and control at all stages of the planning. Integrated planning tools – balanced scorecard and system of budgeting are able to increase the value of the enterprises. As a result of the use of integrated planning tools you can formulate strategy balanced scorecard value of strategic and operational planning levels; as well as well as continuous monitoring, assessment, analysis and adjustment process of the implementation of the strategy at all levels of Government. The integration of the balanced scorecard in the budgeting system is carried out at the strategic, operational and operational levels.

**Keywords:** economic value added, integrated planning tools, balanced scorecard, system of budgeting

Поскольку сегодня инвестиционная политика оказывает высокое воздействие на развитие любой отрасли народного хозяйства, следует обозначить низкую инвестиционную привлекательность предприятий машиностроения на современном этапе их развития. Прежде всего, речь пойдет о финансовой деятельности предприятий, которую следует рассмотреть в контексте генерируемой экономической добавленной стоимости.

Для определения экономической добавленной стоимости были использованы данные выходных финансовых документов за 2008–2012 гг. 15 предприятий обрабатывающих производств машиностроения. В качестве стоимости заемного капитала использовались процентные ставки по кредитам, которые были оценены в размере среднегодовой ставки рефинансирования ЦБ РФ + 3%: 2008 г. – 13%; 2009 г. – 8,75%; 2010 г. – 7,75%; 2011 г. – 8,00%; 2012 г. – 8,25%. В качестве стоимости собственного капитала бралась средняя ставка ОФЗ (доходность – 8%). Результаты расчетов (табл. 1) показывают, что, несмотря

на положительную величину рентабельности активов, деятельность предприятий отрасли машиностроения характеризуется отрицательной величиной экономической добавленной стоимости. Отрицательная величина экономической добавленной стоимости снижает инвестиционную привлекательность российских предприятий машиностроительного комплекса, препятствуя росту инвестиций в данную отрасль экономики, что отражается на темпах модернизации производства и внедрения инноваций.

Одной из причин создавшегося положения, на наш взгляд, является неэффективность существующей системы планирования, основными недостатками которой являются:

Во-первых, отсутствие ориентации системы планирования на повышение стоимости предприятия. Анализируемые системы планирования ориентированы на управление объемами производства и реализации готовой продукции, а также для достижения целей предприятия – увеличение прибыли.

Таблица 1

Величина экономической добавленной стоимости предприятий обрабатывающих производств в 2008–2012 гг.

Наименование показателя	2008	2009	2010	2011	2012
Рентабельность активов, (ROA), %	4,6	4,2	7,4	7,6	5,4
Средневзвешенная стоимость капитала, (WACC), %	15,6	13,7	11,1	11,2	18,6
Экономическая добавленная стоимость, (EVA), тыс. руб.	–9309,4	–82173,6	–52948,2	–5832,8	–49988

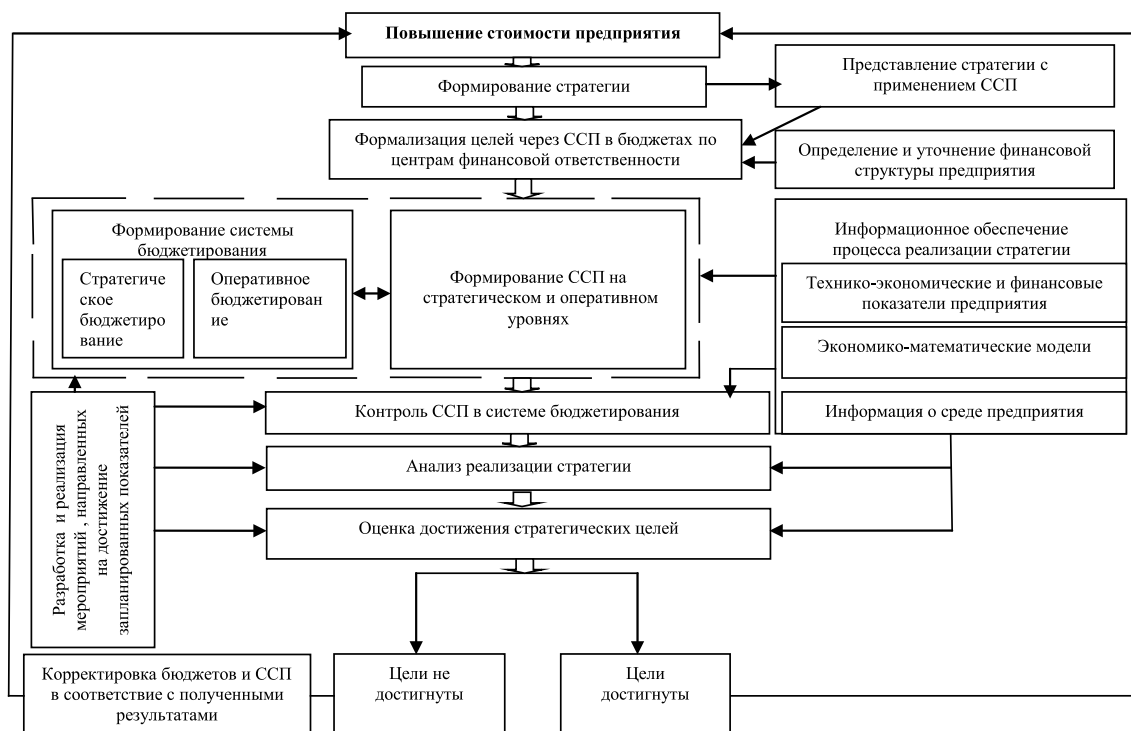


Рис. 1. Информационно-аналитическая модель процесса реализации стратегии интегрированными инструментами планирования. Источник: [3], [4]

Во-вторых, отрыв стратегического и оперативного планирования приводит к тому, что используемая в них система планирования не в состоянии обеспечить процесс реализации стратегии, а также своевременный и эффективный мониторинг данного процесса. Вопросы реализации стратегии решаются в форме отдельных проектов, планов мероприятий, имеющих не системный, а единовременный характер. Это также объясняется отсутствием в существующей системе планирования инструментов, ориентированных на процесс реализации стратегии предприятия.

Отсюда для повышения деловой активности предприятия необходимо совершенствование существующей системы планирования в рамках повышения эффективности процесса реализации стратегии

предприятия, направленной на повышение его стоимости. В связи с этим, по нашему мнению, необходимо:

1. Разработать стратегию предприятия, ориентированную на повышение его стоимости, и обеспечить ее эффективную реализацию в целях увеличения инвестиционной привлекательности предприятий машиностроения.

2. Внедрить в систему планирования интегрированные инструменты планирования: систему бюджетирования и сбалансированную систему показателей, позволяющих управлять процессом реализации стратегии, направленной на повышение стоимости предприятия.

На рис. 1 представлена информационно-аналитическая модель процесса реализации стратегии с помощью интегрированных

инструментов. На наш взгляд, интегрированные инструменты планирования – сбалансированная система показателей (ССП) и система бюджетирования, позволяют не только управлять процессом реализации стратегии, направленной на повышение стоимости предприятия, но и контролировать его на всех этапах.

В качестве основы построения разработанной модели использовалась система показателей, изначально изложенная Д. Нортоном и Р. Капланом [1]. В 90-х годах она предлагалась как средство преодоления тех ограничений, которые возникают при управлении с использованием только финансовых показателей. Идея данной системы основывается на двух ключевых положениях:

1. Использование в управлении одних только финансовых показателей не позво-

ляет успешно достигать долгосрочной цели максимизации стоимости предприятия.

2. Хорошо организованная реализация выбранных стратегий гораздо важнее, чем качество самих стратегий.

С учетом специфики предприятий машиностроительного комплекса была разработана организационно-структурная модель сбалансированной системы показателей, включающая стратегическую карту, состав сбалансированных показателей, их целевые значения и перечень стратегических мероприятий, необходимых для достижения заданных значений [2]. Стратегическая карта предприятия, представленная на рис. 2, дает возможность формализовать стратегию посредством сбалансированной системы показателей и рассмотреть причинно-следственные связи в целом.

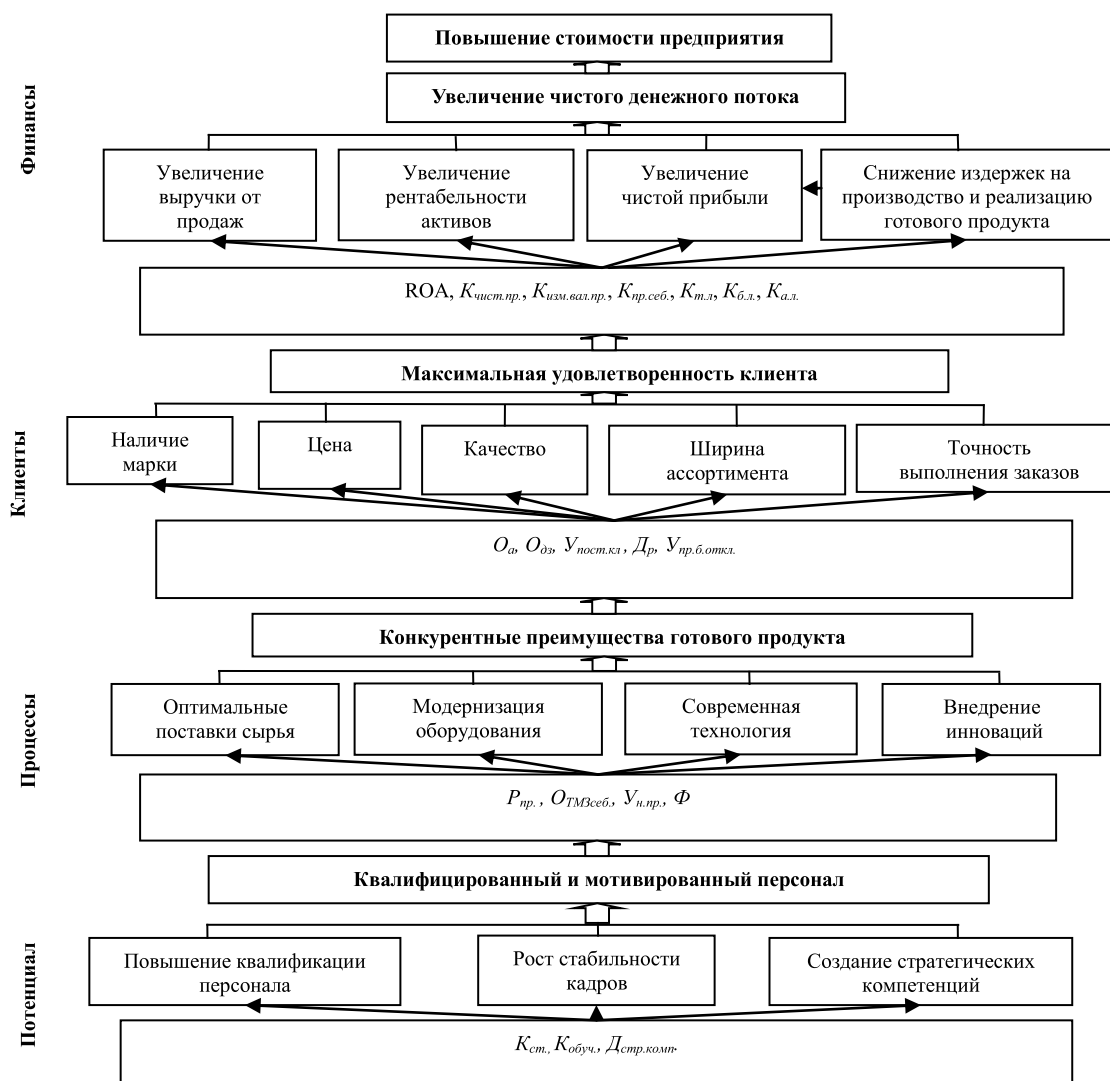


Рис. 2. Стратегическая карта предприятия. Источник: [3], [4]

Таблица 2

Сбалансированная система показателей

Наименование показателя	1 год	2 год	3 год
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
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
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, $FO$ , руб./ руб.	4,5	4,5	4,5
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

Таблица 3

Система бюджетирования

Виды бюджетирования	Объект	Период бюджетирования	Цели бюджетирования
Стратегическое бюджетирование	Предприятие в целом	3 года	Оценка финансовой реализуемости стратегии Контроль выполнения показателей
Оперативное бюджетирование	Предприятие, ЦФО	1 год, квартал	Контроль выполнения стратегического бюджета Контроль выполнения показателей
Операционные бюджеты	ЦФО	1 месяц	Поддержка оперативного бюджетирования. Контроль выполнения годового бюджета. Контроль выполнения показателей

Обозначив перспективы модели ССП, были отобраны показатели по следующим критериям, к основным из которых, относятся: степень влияния показателя на управление стратегией в ходе ее реализации, возможность количественного выражения, доступность, доходчивость, сбалансированность, релевантность, однозначность трактовки, а также наличие причинно-следственных связей. При отборе финансовых показателей нами был применен статистический подход к коэффициентному методу финансового анализа. Основой для отбора

показателей в ССП использовалась система финансовых показателей, представленная В.П. Савчуком. [5]. Основные преимущества данной системы состоят в том, что она предоставляет возможность:

1) финансовой диагностики предприятия на основе его финансовой отчетности: баланс, отчет о прибыли и убытках, отчет о движении денежных средств;

2) выделения и упорядочивания показателей по группам, характеризующих основные сферы деятельности предприятия. Информационной базой явились дан-

ные выходных финансовых документов 2008–2012 гг. предприятий машиностроения [расчеты автора].

Таким образом, на основе проведенного корреляционного анализа, а также обозначенных требований к показателям можно предложить к включению в ССП показатели, представленные в табл. 2 [3], [4].

Рассматривая систему бюджетирования как инструмент системы планирования, ориентированной на повышение стоимости предприятия, обозначим: система бюджетирования состоит из двух видов бюджетирования: стратегического и оперативного бюджетирования (табл. 3). Стратегическое и оперативное бюджетирование имеют не только различную степень детализации, но также и различные цели и задачи. В рамках стратегического бюджетирования строятся только финансовые бюджеты. Задачи стратегического бюджетирования – это оценка финансовой реализуемости стратегии, выявление потребности предприятия в необходимых ресурсах в процессе реализации стратегии. Показатели стратегического бюджета на планируемый год определяют рамки оперативного бюджета предприятия. Задачей оперативного бюджетирования является контроль выполнения стратегического бюджета, оценка финансовых результатов, как предприятия, так и его подразделений в целях контроля процесса реализации стратегии, а также планирование потребности в необходимых ресурсах. Задача операционных бюджетов – контроль и оценка выполнения годового бюджета, постоянный контроль за деятельностью предприятия в рамках закрепленных за каждым бюджетом ЦФО (центрам финансовой ответственности) путем проверки соответствия установленных и фактических норм деятельности, управление затратами

в пределах лимитов затрат по ЦФО по переменным и постоянным расходам.

Последующая интеграция сбалансированной системы показателей в систему бюджетирования состоит из трех стадий:

1) внедрение ССП, разработанной на стратегическом уровне в стратегическое бюджетирование;

2) внедрение ССП в оперативное бюджетирование;

3) составление и взаимоувязка операционных бюджетов.

Интегрированные инструменты планирования представляют возможность повышать стоимость предприятия, поскольку в результате их применения в процессе реализации стратегии предприятия появляется возможность:

1) формулирования стратегии в сбалансированную систему показателей стоимости стратегического и оперативного уровней планирования;

2) непрерывного мониторинга, оценки, анализа и корректировки процесса реализации стратегии на всех уровнях.

#### Список литературы

1. Каплан Р., Нортон Д. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Пер. с англ. – М.: Олимпик – Бизнес, 2010. – 416 с.
2. Рыжакина Т.Г. Организационно-структурная модель сбалансированной системы показателей // Проблемы управления рыночной экономикой: Межрегиональный сб. науч. тр. – Выпуск 16. – Часть 1; Томск: Изд-во ТПУ, 2015. – С. 140–144.
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. Савчук В.П. Диагностика предприятия: поддержка управленческих решений. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2010. – 175 с.