

Вильданова Гузель Фархатовна

студентка

Хамзина Илюза Ильдаровна

студентка

Институт управления, экономики и финансов

ФГАОУ ВПО «Казанский (Приволжский)

федеральный университет»

г. Казань, Республика Татарстан

ПРОБЛЕМА ВЗАИМОСВЯЗИ МЕТОДА TARGET-COSTING, БЮДЖЕТИРОВАНИЯ И СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ (ССП)

Аннотация: в данной статье авторами рассматриваются вопросы взаимосвязи метода *target-costing*, бюджетирования и системы сбалансированных показателей. В работе изучены основные проблемы взаимосвязи, а также аспекты использования каждого инструмента управления по отдельности и вместе.

Ключевые слова: *target-costing*, бюджетирование и система сбалансированных показателей.

Система контроллинга включает в себя достаточно большое количество разнообразных инструментов. Изначально они были направлены только на оптимизацию затрат предприятия. Однако, по мере развития контроллинга и усложнения его функций, расширения охватываемого временного горизонта, более тесного его взаимодействия с управлением и усложнения самих хозяйственных систем стали применять все более сложные инструменты. Встала проблема взаимосвязи в инструментах контроллинга стратегии с оперативной деятельностью и стоимостными факторами.

Существует множество моделей, способных связать стратегическое и оперативное планирование. Одними из самых популярных являются бюджетирование и система сбалансированных показателей.

Система бюджетирования – это автоматизированная технология управления предприятием, состоящая из системы бюджетов на разных уровнях управления, которые позволяют планировать деятельность предприятия, исходя из ее возможностей и амбиций, достигать поставленных целей путем наиболее эффективного использования ресурсов, контроля за выполнением планов и анализа результатов деятельности предприятия.

Система сбалансированных показателей (ССП) – это современная управленческая методика, механизм последовательного доведения до персонала стратегических целей компании и контроль их достижения через ключевые показатели эффективности (Key Performance Indicator, KPI). KPI – измеритель достижимости целей, а также характеристик эффективности выполнения бизнес-процессов и работы каждого подразделения, отдельного работника. В рамках концепции сбалансированных показателей каждый специалист отвечает за свой блок показателей. Основным принцип ССП, который во многом стал причиной высокой эффективности этой технологии управления: управлять можно только тем, что можно измерить. Иначе говоря, цели можно достигнуть только в том случае, если существуют поддающиеся числовому измерению показатели, показывающие управленцу, что именно нужно делать и правильно ли с точки зрения достижения цели он делает то, что делает.

На практике многих предприятий существует объединение данных инструментов. ССП добавляет в бюджетирование системный подход к учету показателей, отражающих цели и эффективность ведения бизнеса на предприятии. Целевые показатели ССП образуют систему, иерархию: от стратегических целей к тактическим и оперативным. Стратегия прежде всего определяет какие показатели мы будем контролировать и по отношению к каким нормам будем их сравнивать.

Определения бюджетирования и ССП схожи, но существуют и различия между ними:

- ориентация на разные аспекты деятельности;
- горизонт планирования.

Бюджетирование оперирует в основном финансовыми показателями, а ССП – нефинансовыми; в бюджетировании планирование средне- или краткосрочное, а в ССП планирование долгосрочное, определяется стратегией предприятия, которое обычно проходит в течение трех-пяти лет.

Анализируя цели системы бюджетирования и системы сбалансированных показателей можно сделать вывод, что система бюджетирования является частью системы сбалансированных показателей.

В условиях нестабильности в экономике обозначается актуальность восприятия всеми хозяйствующими субъектами необходимости формировать свою политику с позиции завтрашнего дня, а также на фоне повышенного дефицита сырьевых ресурсов, глобализации бизнеса, ужесточения конкуренции, усиления предпринимательского риска данная проблема становится более актуальной. Важно принимать решения, которые принесут благополучие в будущем, то есть стратегические решения.

Основа конкурентоспособности предприятия закладывается на уровне стратегическом. Все классические системы учета и управления затратами ориентированы на оперативный уровень управления бизнесом, поэтому они начали дополняться новым методом целевого управления затратами – таргет-костинг.

Таргет-костинг это целостная концепция управления, поддерживающая стратегию снижения затрат и реализующая функции планирования производства новых продуктов, превентивного контроля издержек и калькулирования целевой себестоимости в соответствии с рыночными реалиями.

Для осуществления контроля руководителем за внедрением метода таргет-костинг, процессов разработки продуктов и выявления отклонений фактических затрат от целевых, необходимо использовать систему бюджетирования. Она позволит реализовать поставленные задачи и найти альтернативные пути снижения затрат, их оптимизации.

Если систему бюджетирования и систему сбалансированных показателей рассматривать и использовать отдельно друг от друга, обособленно, то в этом случае будут возникать проблемы у предприятия:

- связанные с разрывом между стратегическими целями и текущей деятельностью, что может проявиться в противоречивости ССП и оперативных показателей текущего бюджета, в низкой обоснованности бюджетов на стратегические цели, в малой эффективности систем мотивации;

- незнание и недопонимание каждым сотрудником стратегических целей предприятия;

- распределение ресурсов по фактической схеме, не учитывая стратегические цели.

Как показывает практика ведущих предприятий мира, таргет-костинг необходимо широко применять на предприятиях. Именно этот инструмент дает возможность руководителям принимать управленческие решения относительно производственных программ на ранних стадиях жизненного цикла продукта (стадии разработки).

Система управления предприятием должна быть построена таким образом, чтобы увязать в единую систему все показатели деятельности предприятия так, чтобы изменение одного влекло за собой изменение всех взаимосвязанных с ним показателей, тем самым обеспечить функциональную и временную связь на всех уровнях управления.

Как измениться традиционная система бюджетирования после внедрения таких инструментов, как таргет-костинг и система сбалансированных показателей:

1. Как уже говорилось, ССП добавляет в бюджетирование системный подход, образует иерархию целей от стратегических к тактическим и оперативным. То есть мы ставим перед предприятием, его сотрудниками долгосрочную, стратегическую цель и выстраиваем свою текущую деятельность на достижение поставленной цели.

2. Бюджетирование начинает учитывать не только финансовые показатели, но нефинансовые (контроль за принятием решений, за логистикой, за достоверностью, своевременностью сбора информации, за отклонениями показателей от норм, интерпретирует зависимости между ними и тенденции изменений). Таким образом, бюджетирование, учитывая нефинансовые показатели, задает структуру принятия решений, в то время как традиционное бюджетирование учитывало только структуру финансового управления предприятием.

3. Взаимосвязь системы бюджетирования и таргет-костинг представляет собой инновационный подход к управлению предприятием, то есть дает возможность усовершенствовать продукцию, сократить затраты, путем их оптимизации, и увеличить прибыль. Следовательно, в традиционную систему бюджетирования добавляется инновационный подход, который позволит привлечь нового потребителя, организовать дополнительные источники денежного потока и поспособствует достижению основной цели коммерческого предприятия – повысить рыночную стоимость предприятия.

Бюджетирование будет служить основой для создания на предприятии таких инструментов как таргет-костинг и система сбалансированных показателей. Выделение бюджетирования затрат в качестве самостоятельной функции позволяет реализовать поставленную цель – организовать учет по методу таргет-костинг и управленческий контроль затрат, что имеет не только теоретическое, но и практическое значение.

Долгосрочное стратегическое управление ориентирует предприятие на: повышение качества продукции, реализацию стратегий маркетинга, снижение затрат и т. д. на базе разработки нововведений. Для достижения выбранной стратегической цели возникает проблема согласования экономических решений, относящихся к разным подсистемам управления, необходимы индикаторы работы предприятия. На практике используют большое количество показателей, которые можно отразить в виде дерева целей (относительно основной цели). В их числе – увеличение объемов производства и продаж, повышение прибыли и рентабельности; увеличение доли фирмы на рынке и др. Важное значение

имеют нефинансово-экономические показатели. Поэтому сбалансированная система показателей представляет собой сочетание традиционных финансовых показателей, характеризующих прошедший период, с другими показателями, в том числе нефинансовыми, характеризующими стратегические перспективы развития. То есть, чтобы добиться высокого уровня конкурентоспособности, разработки нововведений, контроля за достижением поставленных целей, финансовой устойчивости предприятия требуется введение взаимосвязи таких инструментов как таргет-костинг, бюджетирование и система сбалансированных показателей.

Последовательность внедрения системы сбалансированных показателей включает в себя следующие шаги:

1. Организация проекта.
2. Разработка стратегических целей.
3. Разработка карты стратегии.
4. Разработка показателей.
5. Установление целевых значений.
6. Разработка стратегических мероприятий.
7. Внедрение ССП.

Прежде чем приступать к реализации шагов по внедрению ССП, необходимо уделить особое внимание созданию самой стратегии и четкому определению ее основных положений.

Организация проекта – это определение с составом команды, которое будет участвовать в реализации данного проекта (внедрения ССП).

Разработка стратегических целей. Смысл группировки стратегических целей в разрезе проекций состоит в том, чтобы выделить все стратегически важные аспекты деятельности компании и в каждом из них установить цели. Например, проекции: «финансы», «рынок», «процессы», «потенциал».

Так, проекция «Финансы» отражает интересы акционеров и содержит наиболее значимые для них цели, связанные с ростом финансовых показателей деятельности компании. Проекция «Рынок» включает цели, касающиеся повышения удовлетворенности и лояльности клиентов, увеличения клиентской базы,

объемов продаж и доли рынка. К проекции «Процессы» относятся цели совершенствования процессов и структур компании, за счет которых достигаются успехи в работе с клиентами и завоевании рынка. В реализацию данной проекции и включает инструмент таргет-костинг. Проекция «Потенциал» имеет много альтернативных названий, однако обобщенно можно сказать, что в ней сосредоточены цели компании, связанные с развитием ее ключевых ресурсов, к которым относятся прежде всего люди. В эту же проекцию нередко включаются информационные технологии как ключевой информационный ресурс современного бизнеса. Цели данной проекции обеспечивают базу достижения успеха по всем остальным направлениям.

Разработка карты стратегии. Карта стратегии отражает стратегические цели и взаимосвязи между ними. Создатели методологии Balanced Scorecard Д. Нортон и Р. Каплан дали новое определение стратегии предприятия как цепочке причинно-следственных связей. В соответствии с этим карта стратегии наглядно представляет стратегию компании.

Разработка показателей. Следует использовать как количественные, так и качественные показатели. Это как раз одна их характеристик сбалансированности разрабатываемой системы. Развитие компании не может выражаться только в количественных характеристиках.

Разработка стратегических мероприятий. Стратегические мероприятия – это мероприятия, проекты, программы, инициативы, которые реализуются для достижения стратегических целей. Это наш ответ на вопрос «как мы будем реализовывать стратегию?».

Внедрение ССП. Разработкой ССП проект не заканчивается. Теперь необходимо провести внедрение, чтобы превратить спроектированную систему в работающий механизм. Внедрить сбалансированную систему показателей – это значит:

– разработать регламенты поступления информации, необходимой для расчета показателей ССП и обеспечить их исполнение;

– внедрить показатели ССП в регулярную управленческую отчетность, так, чтобы по итогам каждого месяца, квартала, года эти показатели отражались в соответствующих отчетах, поступающих руководителям компании;

– внедрить показатели ССП в систему планирования и бюджетирования; данные показатели должны войти в состав планов и бюджетов, которые регулярно разрабатываются, утверждаются и контролируются руководством компании;

– внедрить систему управления стратегическими проектами, которая обеспечивает планирование проектов, мониторинг их исполнения, анализ эффективности, мотивацию исполнителей и руководителей.

Таким образом, если грамотно и правильно использовать метод таргет-костинг, систему бюджетирования и систему сбалансированных показателей во взаимосвязи, то предприятие будет иметь превосходство над своими конкурентами. Система сбалансированных показателей – это стратегия развития организации, бюджетное управление является инструментом оперативного управления в достижении поставленных перед организацией целей, а таргет-костинг – дает возможность более «качественного», правильной разработки и внедрения нового продукта.

Список литературы

1. Переверзев Н. Связь бюджетирования и системы сбалансированных показателей [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.smartcat.ru

2. Анисимова Л.А. Бюджетирование как механизм управленческого контроля затрат при разработке нового вида продукции / Л.А. Анисимова // Аудит и финансовый анализ. – 2011. – №1.

3. Криворотов А.С. Систематизация инструментов контроллинга / А.С. Криворотов // Научный журнал КубГАУ. – 2007. – №33 (9).

4. Дитгер Хан. ПИК: Планирование и контроль: концепция контроллинга / Хан Дитгер; перевод с немецкого; под ред. и с предисловиями А.А. Турчака, Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 765 с.