ткани, фурнитуры, готовой одежды и обуви. Финансирование строительства объектов частным партнером будет осуществляться за счет собственных средств, привлеченных инвестиций, а также бюджетного софинансирования. Реализация проекта МЧП предусматривает обеспечение публичным партнером - администрацией города Кемерово - частичного финансирования строительства частным партнером объектов в размере 6,5 млн. руб. Общий прогнозируемый объем финансирования проекта МЧП - 600 млн. руб.

Таким образом, для решения проблем инвестирования развития кластеров на ТОСЭР моногородов предложено использовать механизм МЧП для снятия инфраструктурных ограничений и развития кластеров на ТОСЭР моногородов. Описаны кейсы применения предлагаемых инструментов инвестирования на практике для финансирования проектов кластера легкой промышленности г. Кемерово.

Статья подготовлена при поддержке РФФИ в рамках проекта «Разработка методики формирования и развития внутрирегиональных (муниципальных) кластеров на территории опережающего социально-экономического развития моногорода» № [17-02-00453-ОГН](#) (руководитель - Иванова О.П.)

1. Проект национального доклада о привлечении частных инвестиций в развитие инфраструктуры и применении механизмов государственно-частного партнерства в Российской Федерации. Москва 2018 [Электронный ресурс]. URL: <file:///C:/Users/User/Desktop/ДЛЯ%20НОВОЙ%20СТ%20ПО%20МОЕМУ%20ГРАНТУ%202018%20Г ОД/о%20перспективах%20гчп.pdf> (дата обращения: 12.08.2018).
2. Никонова И.А., Смирнов А.Л. Проектное финансирование в России. Проблемы и направления развития. М.: Издательство «Консалтбанк», 2016. 216 с.
3. Seidl da Fonseca R., Pinheiro-Veloso A. (2018) The Practice and Future of Financing Science, Technology, and Innovation. Foresight and STI Governance, vol. 12, no 2, pp. 6–22. DOI: 10.17323/2500-2597.2018.2.6.22
4. Шарингер Л. Новая модель инвестиционного партнерства государства и частного сектора // РЭЖ. 2004. № 9–10. С. 41–52.
5. Пономаренко Е.Е. Государственно-частное партнерство в развитии инновационных кластеров // Теория и практика общественно развития. - 2014, № 5. [Электронный ресурс]. URL: <file:///C:/Users/User/Downloads/gosudarstvenno-chastnoe-partnerstvo-v-razvitii-innovatsionnyh-klasterov.pdf> (дата обращения: 12.08.2018).
6. Фрейдина И.А. Международный опыт финансирования инфраструктурных проектов // Экономическая политика. – 2017. - №4 – с. 196-203.
7. Witters L., Marom R., Steinert K. The Role of Public-Private Partnerships in Driving Innovation // The Global Innovation Index 2012: Stronger Innovation Linkages for Global Growth. INSEAD, 2012
8. Rudnik P. Technology Platforms in the Russian Innovation Policy Practice // Foresight-Russia, 2011. № 5 (1). P. 16–25.
9. OECD (2014) Strategic Public/Private Partnerships in Science, Technology and Innovation. Paris: OECD. [Электронный ресурс]. URL: https://era.gv.at/object/document/1991/attach/Beilage_5a_OECD-PPP_in_science_and_technology.pdf (дата обращения: 22.08.2018).

Копачев А.А.

Контроллинг в системе управленческих решений

*ФГАОУ ВО «Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого»
(Россия, Санкт-Петербург)*

doi: 10.18411/sr-10-10-2018-28

idsp: 000001:sr-10-10-2018-28

Аннотация

В статье предложен инструмент обоснования управленческих решений таких как контроллинг. Предложены цели, система сбалансированных показателей и этапы применения.

Ключевые слова: Контроллинг, продуктовые инновации, технологические инновации, механизм управления

Контроллинг является одним из наиболее важных элементов системы управления компанией. Данная система зарекомендовала себя как наиболее эффективный инструмент поддержки принятия управленческих решений. Система сбора показателей оперативного и стратегического контроллинга представляет собой основу сбора, анализа и интерпретации информации. Контроллинг является консультирующей системой управленческого звена. Следовательно, основанная на принципах контроллинга система управления будет охватывать и текущий и перспективный план деятельности предприятия. Создание подобной системы управления невозможно без формирования системы сбалансированных показателей, которая способна дать оценку основным направлениям деятельности компании, а также осуществляемым управленческим воздействиям. С помощью данной системы осуществляется принятие управленческих решений, а также оценка из воздействия [1,3,7].

Наиболее целесообразным шагом является построение системы сбалансированных показателей через формирование стратегической карты целей предприятия. Стратегическая карта проводит конкретизацию целей компании и строится, опираясь на основную цель предприятия, а также на анализ потенциала компании [4].

Для получения объективной картины деятельности организации, используется SWOT-анализ, который характеризует сильные и слабые стороны предприятия (таблица 1).

Таблица 1.

SWOT-анализ предприятия

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> - Цена на услугу ниже среднерыночной - Качество услуги выше среднерыночного уровня - Быстрое расширение сети 	<ul style="list-style-type: none"> - Низкий уровень рекламной политики - Молодой возраст компании и отсутствие бренда не позволяют ей внедрять свой сервис в новые жилые массивы через компанию-застройщика.
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> - Захват доли рынка за счет клиентов конкурентов, которые переплачивают за ту же услугу - Возможность распространять свой сервис в других районах города, где конкуренция ниже. 	<ul style="list-style-type: none"> - Высокий уровень конкуренции - Высокая зависимость собственных цен на услуги от компаний поставщиков

Результаты анализа показывают, что предприятие находится в благоприятных условиях, однако в период дестабилизации экономики, цены на услуги предоставления услуг могут измениться, что может пошатнуть финансовый результат. Высокий уровень конкуренции на рынке компенсируется высокими ценами конкурентов и постоянным ростом жилищного массива.

Исходя из намеченной предприятием стратегии и анализа потенциала предприятия, можно выделить отдельные подцели в разрезе четырёх перспектив, с помощью которых будет возможно определить ключевые показатели эффективности, применимые в отчётности о стоимости предприятия (рис. 1).

Как можно увидеть из предложенной модели, все подцели взаимосвязаны и идут по восходящей к финансовым показателям. С помощью данной схемы можно увидеть взаимосвязь и влияние перспектив друг на друга.

Рис.1 Стратегическая карта целей предприятия

Таблица 2.

Система сбалансированных показателей предприятия

Стратегическая перспектива	Основная задача	Ключевой показатель результативности
Финансы	Рост дохода от телекоммуникационных услуг	- Выручка - Чистая прибыль - Выручка на одну линию - EBITDA
	Обеспечение финансовой устойчивости компании	- Коэффициент обеспеченности собственными средствами - Коэффициент финансовой зависимости - Коэффициент оборачиваемости капитала
Клиенты	Сохранение уже существующей клиентской базы	- Объём продаж - Доля постоянных клиентов в общем объёме продаж
	Увеличение клиентской базы	- Количество новых клиентов
	Захват определённой доли рынка	- Доля рынка
	Повышение лояльности клиентов	- Удовлетворённость клиентов
Внутренние бизнес-процессы	Уменьшение длительности времени предоставления услуг	- Среднее количество времени на оформление и выполнение заказа
	Повышение качества	- Количество неисправностей на одну линию в год

	услуг	- Время устранения повреждения
	Предоставление новых видов услуг	- Доля новых видов услуг в общем объёме продаж
	Модернизация оборудования	- Количество замененного оборудования
Обучение и развитие	Повышение квалификации персонала	- Процент высококвалифицированных кадров - Затраты на обучение и повышение квалификации работников
	Повышение удовлетворённости персонала	- Коэффициент текучести кадров - Степень удовлетворённости сотрудников своей профессиональной деятельностью

Приведённые в ССП ключевые показатели результативности показывают специфику вида экономической деятельности предприятия. Данные показатели систематизированы по стратегическим целям и направлены в конечном итоге на повышение конкурентоспособности предприятия.

Таким образом, задача контроллинга состоит во всестороннем анализе деятельности предприятия, основанном на специфике рассматриваемой отрасли. Задачей контролёров является не только отбор показателей, информативных для руководства компании, необходимо так же распределить ответственность за их плановое выполнение между центрами финансовой ответственности предприятия.

Следующим шагом является анализ отклонений величин и разработка мер по их устранению [2,8].

Выручка – невыполнение плановых показателей. Снижение объема выручки связано с потерей нескольких ключевых крупных клиентов в связи с большим количеством форс-мажорных обстоятельств (от предприятия до клиента) и длительным сроком (18-20 ч.) устранения возникших проблем. Для исправления данной ситуации и достижения плановых показателей, можно выполнить следующие операции (рис.2):

Рис.2. Альтернативные варианты решений и их возможные последствия

Таким образом, для достижения статьи «Выручка» планового показателя, были предложены три варианта решений. Увеличение клиентской базы подразумевает затраты на рекламную кампанию, либо наём дополнительного сотрудника в отдел продаж, что потребует определённых затрат. Однако, отрицательная динамика числа корпоративных клиентов была связана с большим количеством неисправностей. Поэтому затраты на привлечение новых клиентов будут неэффективны без увеличения отказоустойчивости оборудования. Это, в свою очередь может спровоцировать дальнейшую отрицательную динамику числа постоянных клиентов.

Модернизация оборудования также потребует затрат, больших чем затраты в первой альтернативе. Однако, принимая решение о модернизации оборудования, стоит учитывать то, что это понесёт за собой сохранение уже имеющейся клиентской базы.

Снижение времени устранения повреждений подразумевает собой затраты на наём дополнительных сотрудников поддержки, а также затраты на обучение

сотрудников. Это приведёт к снижению уровня потери клиентов, однако наём дополнительных сотрудников не исключает возникновения ошибок и неполадок, возникающих на старом оборудовании.

Для решения возникшей проблемы у предприятия есть статья бюджета, расходовать которую можно по любому направлению не выходя за границы.

В связи с этим возможно четвёртое – универсальное решение: отделом маркетинга должен быть разработан вариант небольшого, но стабильного привлечения новых клиентов с небольшим уровнем затрат. Необходимо проведение инвентаризации с последующей заменой оборудования, начиная с самого изношенного и устаревшего, с установлением помесечного плана актуализации информационной системы.

Данное управленческое решение позволит как решить возникшую проблему с потерей постоянных клиентов, так и не терять направление по привлечению новых клиентов

1) Чистая прибыль – повышение чистой прибыли связано с повышением цен на услуги компании.

Несмотря на то, что план перевыполнен, необходимо понимать, что дальнейший рост цен на услуги компании может привести к потере постоянных клиентов и снижению уровня привлечения новых, что понесет за собой снижение выручки и прибыли компании. В данном случае необходимо вести Мониторинг цен на услуги компаний-конкурентов по всему рынку и установление собственных в зависимости от стратегии компании и среднерыночных цен на услуги с целью минимизации возможных рисков, связанных с потерей клиентов

2) Коэффициент обеспеченности собственными средствами – рост данного показателя связан со снижением уровня кредиторской задолженности компании и ростом общего уровня платежеспособности организации. В случае острой необходимости можно снизить тенденцию снижения кредиторской задолженности и высвобожденные средства направить на реализацию важных и необходимых управленческих решений.

3) Среднее количество времени на оформление и выполнение заказа – показатель не достигает плановых отметок в связи с тем, что:

- отдел по работе с клиентами нуждается в расширении;
- не было предпринято реализации каких-либо технических новшеств для уменьшения времени на оформление и обслуживание заказа;
- не был расширен штат технической поддержки.

Возможные решения вытекают исходя из причин выше, однако наилучшим вариантом в краткосрочной перспективе будет являться расширение как отдела по работе с персоналом, так и отдела поддержки клиентов (суммарно).

В долгосрочной перспективе наиболее оптимальным будет расширение как отдела по работе с персоналом, так и отдела поддержки клиентов (суммарно) и инвестировать высвобожденные (например: от снижения уровня погашения кредиторской задолженности) средства в новую и эффективную систему прикладного программного обеспечения поддержки бизнес-процессов.

Также, основываясь на том факте, что качество услуг предприятия является важнейшей характеристикой успешности, необходимо разработать систему контроля данных о качестве, с целью своевременного обнаружения негативных тенденций и устранения их последствий, либо предупреждение таковых. На рис. 3 представлена разработанная модель создания информационного обеспечения качества услуг на предприятии.

Рис. 3 Модель создания информационного обеспечения качества услуг на предприятии

Данная модель предполагает создание системы сбора информации, содержащей данные о качестве услуг, с последующим делегированием полномочий по регистрации и анализу данных, оказывающих существенное влияние на показатели качества услуг. Качество услуг можно рассматривать как совокупность таких свойств, как обеспеченность, бесперебойность, доступность, в рамках которых можно выделить основные показатели, характеризующие данные свойства (таблица 4)

Таблица 4.

Показатели качества предоставляемых услуг в рамках их свойств

Свойства качества	Показатели качества
Доступность	- Среднее время обращения
	- Количество клиентов, оценивающих доступность услуги как удовлетворительную
Бесперебойность работы	- Количество неудовлетворенных
	- Число клиентов, удовлетворённых услугой

Качество предоставления услуги	- Число удовлетворённых качеством предоставления услуги
Готовность персонала	- Среднее время простоя персонала в год
Качество обслуживания клиентов	- Балльная оценка клиентами качества обслуживания - Доля удовлетворённых качеством обслуживания клиентов - Среднее время устранения неполадок

Данные для подобного анализа могут быть получены из опроса клиентов. Подобная оценка должна проводиться с определённой периодичностью, с целью выявления ошибок и «больных» мест в данном направлении. При отсутствии методики расчёта какого-либо из показателей, необходимо её разработать.

Таким образом, задачей контроллинга является всесторонний охват деятельности предприятия с учётом его специфики для повышения эффективности его работы, начиная с оптимизации систем учёта, заканчивая анализом деятельности предприятия и предложением мер по устранению узких мест. Система контроллинга опирается на характерные для рассматриваемой отрасли черты, и проводит оценку деятельности предприятия, отталкиваясь от его специфичных особенностей.

1. Дайле А. Практика контроллинга. Пер. с нем. - М.: Финансы и статистика, 2003. - 335 с.
2. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. М.: Олимп-Бизнес, 2003. – 350с.
3. Майер Э. Контроллинг как система мышления и управления. М.: Финансы и статистика, 1993. - 150 с.
4. Нивен Пол Р. Сбалансированная система показателей - шаг за шагом. Максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов. М.: изд-во «Баланс-Клуб», 2003. - 328 с.
5. Покровская Л.Л. Оперативные и стратегические подходы управления в функциях контроллинга / Копачев А.А., Покровская Л.Л. // Глобальный научный потенциал. СПб, 2017. № 12 (81). С. 48-51. ISSN: 1997-9355
6. Родионов Д.Г. Разработка модели адаптивного управления инновационной деятельностью предприятия // Глобальный научный потенциал.: Фонд развития науки и культуры (Тамбов), ISSN: 1997-9355, 2016. № 9 (66). С. 84-92.
7. Фалько С.Г. Контроллинг для руководителя, монография, — М.: Институт контроллинга, 2006.
8. Фольмут Х.Й. Инструменты контроллинга от А до Я: пер. с нем. - М.: Финансы и статистика, 2001. - 288 с.