УДК 338.2

Орлова Е.А.,
к.э.н., доцент кафедры «Бухгалтерский учет, анализ и аудит»
ФГБОУ ВПО «Государственный университет управления»
e_a_orlovaguu@mail.ru

Сбалансированная система показателей как инструмент оценка эффективности деятельности предприятия

***В** статье раскрыты содержание и особенности формирования сбалансированных показателей, предложены показатели деятельности предприятия на различных уровнях иерархии, а также представлены рекомендации по информационному обеспечению управленческих решений посредством анализа данных, формируемых в процессе составления сбалансированной системы показателей.*
***Ключевые слова:** сбалансированная система, показатели, эффективность деятельности, финансовые результаты.*

The balanced scorecard as a tool for evaluation of company's effectiveness

***Keywords:** balanced system performance, the effectiveness of activities and financial results.*
***Abstract:** In the article the contents and features of the formation of the balanced indicators proposed indicators of the company at different levels of the hierarchy, and provides recommendations on information security management decisions by analyzing data generated in the process of drawing up a balanced scorecard.*

Стремительное изменение экономического климата страны, сопровождаемое процессами жесткой конкуренции и постоянно изменяющейся внешней среды, приводит к затруднениям руководителей и собственников предприятий в процессе принятия стратегических решений. Проблема большинства предприятий в управлении эффективностью связана с тем, что они рассчитывают и анализируют слишком большое количество показателей и только небольшая их часть может показать реальную финансовую эффективность деятельности организации. В этой связи выбор оптимального количества показателей, характеризующих эффективность управления хозяйствующим субъектом, становится особенно актуальным в современных условиях хозяйствования.

Для решения вышеизложенной проблемы предлагаем использовать метод управления ставший в последнее время популярный в нашей стране – сбалансированная система показателей. Данный метод разработан профессо-

рами Р.Капланом и Д.Нортоном. В экономической литературе встречается огромное количество вариантов перевода оригинального американского названия «Balanced Scorecard»: «Сбалансированная система оценочных показателей», «Карта бальных оценок», «Сбалансированная система оценочных показателей», «Карта сбалансированных показателей», «Сбалансированный счет очков», «Ведомости сбалансированных показателей» и т.д. В своей работе предлагаем использовать наиболее приемлемый, вариант перевода - сбалансированная система показателей (ССП).

Сбалансированные показатели являются одной из наиболее распространенных форм представления информации менеджменту для более эффективного управления предприятием. Поэтому для информационно-аналитического обеспечения управления руководителям предприятия и собственникам необходим универсальный перечень сбалансированных показателей, применение которых позволит оптимизировать деятельность предприятия.

Учитывая организационно-экономические характеристики деятельности предприятия, а также специфические условия его хозяйствования, для формирования сбалансированных показателей и отражения их роли в реализации стратегических целей предложено использовать следующую последовательность: определить стратегические приоритеты развития предприятия; сформулировать цели, с помощью которых будет реализовываться стратегия; установить показатели, отражающие количественную сторону установленных целей; определить расчетную формулу показателей и частоту их измерения; сформулировать инициативы по достижению целей.

Руководство предприятия определяет наиболее важные направления развития в процессе формулирования своей краткосрочной и долгосрочной стратегии. В процессе исследования для выбранного предприятия была определена стратегия совмещения «Лидерство по затратам» на рынке оптовых покупателей и «Широкая дифференциация» на рынке потребителей. Необходимо выделять следующие стратегические приоритеты развития предприятия производящего и реализующего продукцию: увеличение доходов, снижение расходов, использование активов и инвестиционная стратегия. Ключевые показатели эффективности отражают степень достижения целей предприятия в приоритетном направлении развития. Известно, что цели должны соответствовать следующим критериям: они должны быть конкретными и измеримыми; достижимыми и согласованными; реалистичными, не требующими серьезных усилий; они должны быть легко прослеживаемы во времени. Сбалансированная система показателей является лучшим механизмом реализации установленных целей с учетом выдвинутых критериев, поэтому определение ключевых показателей, отвечающих за реализацию поставленных целей, является весьма важным. В зависимости от установленных стратегических целей ключевые показатели выбранного предприятия представлены в таблицах 1 – 2.

Таблица 1 - Сбалансированные показатели предприятия, сформированные с учетом стратегии – «Широкая дифференциация»

Стратегические приоритеты	Цель	Наименование показателя	Формула расчета	Инициатива по достижению целей
1	2	3	4	5
Увеличение доходов	Повысить прибыльность	Чистая прибыль	Прибыль до налогообложения – налоги – обязательные платежи в бюджет	Рост эффективности управления, совершенствование системы мотивации
	Увеличить долю рынка	Доля рынка	Объем продаж организации / объем рынка	Увеличение производства и объема продаж
	Увеличить объем продаж	Объем продаж	Количество штук * цена	Усиление рекламы, проведение эффективной маркетинговой стратегии
	Обеспечить рост чистой прибыли	Коэффициент роста чистой прибыли	Чистая прибыль отчетного года / чистая прибыль предыдущего года	Увеличение прибыли от продажи продукции и прочей прибыли
	Расширить ассортимент продукции	Доля продаж новых видов продукции в общем объеме продаж	Объем продаж новых товаров / общий объем продаж	Проведение маркетинговых исследований по выявлению новых потребностей
Использование активов и инвестиционная стратегия	Увеличить стоимость предприятия	Дисконтирован-ная стоимость	Стоимость предприятия * коэффициент дисконтирования	Увеличение материально-технической базы, обеспечение оптимального портфеля активов
	Увеличить денежный поток	Денежный поток как процент дохода	(Денежный поток / доход)*100	Совершенствование инвестиционной стратегии

	Снизить объем выплат по процентам	Объем заемных средств	Заемный капитал / валюта баланса	Ускорение возврата кредитов и займов
	Улучшить благосостояние акционеров	Прибыль на акцию	Чистая прибыль / количество акций	Повышение эффективности деятельности предприятия
		Рыночная стоимость акции	Рыночная стоимость акции	
Использование активов и инвестиционная стратегия		MVA(добавленная рыночная стоимость)	Инвестированный капитал / рыночная стоимость собственных и заемных средств	Повышение привлекательности предприятия
	Совершенствовать использование активов	Рентабельность активов	Чистая прибыль / среднегодовая стоимость активов	Рациональное использование активов
		Доходность инвестиций	Доход / инвестиции	Целенаправленное и эффективное использование инвестиций
	Обеспечить высокую доходность занятого капитала	ROCE (return-on-capital-employed) доходность занятого капитала	ROCE предприятия / ROCE среднеотраслевой	Рациональное использование занятого капитала
	Обеспечить финансовую устойчивость и ликвидность	Коэффициент быстрой ликвидности	(Денежные средства + краткосрочные финансовые вложения + краткосрочная дебиторская задолженность) / краткосрочные финансовые обязательства	Оптимальное сочетание собственного и заемного капитала. Способность предприятия своевременно

		Коэффициент текущей ликвидности	(Оборотные активы – расходы будущих периодов) / (краткосрочные обязательства – доходы будущих периодов – резервы предстоящих расходов и платежей)	погашать свои платежные обязательства. Эффективное формирование и использование денежных ресурсов
		Коэффициент финансовой автономии (независимости)	Собственный капитал / валюта баланса-нетто	
		Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	Собственные оборотные средства / оборотные активы	

Таблица 2 - Сбалансированные показатели предприятия, сформированные с учетом стратегии – «Лидерство по затратам»

Стратегические приоритеты	Цель	Наименование показателя	Формула расчета	Инициатива по достижению целей
Снижение расходов	Сократить затраты по сравнению с планом	Отношение фактических затрат к плановым	Затраты фактические/ затраты плановые	Изыскание резервов снижения затрат в текущей деятельности
	Повысить производительность труда	Выработка на 1 рабочего	Объем производства / число рабочих	Снижение количества бракованной продукции

Далее необходимо выделить некоторые рекомендации, полезные при формировании и использовании сбалансированной системы показателей:

Во-первых, следует подчеркнуть, что сбалансированные показатели должны быть понятны сотрудникам. Им необходимо знать, как они измеря-

ется и рассчитывается и, что еще более важно, что они должны либо не должны делать для того, чтобы достичь благоприятных значений данных показателей. Это означает, что недостаточно просто публиковать значения – необходимо обучить персонал, чтобы гарантировать, что они понимают и действуют соответственно принятой стратегии.

Во-вторых, для того чтобы сформировать работающую систему показателей, организация обязана установить стандарты измерений. Несмотря на то, что это может показаться простой задачей, практика показывает, что иногда проходят месяцы, а иногда и годы для того, чтобы прийти к общекорпоративному пониманию показателей и методики их расчета. Динамика правильно измеренных сбалансированных показателей по отношению к фактическим или запланированным значениям характеризует качество развития предприятия. Плановые значения показателей будут более информативными, если их определять от достигнутого уровня с учетом складывающихся рыночных тенденций. Частота плановых расчетов определяется не только уровнем развития предприятия, но и внешними условиями его существования в определенное время.

В-третьих, высший менеджмент, участвуя в этих процессах, должен существенно сократить время согласований и помочь предприятию преодолевать политические разногласия, связанные со стандартизацией определений сбалансированных показателей.

В-четвертых, необходимо отметить, что показатели должны иметь целевые значения – своеобразные эталоны, то есть значения, к которым следует стремиться. Но иногда показатели невозможно отразить в цифрах, поэтому контекст интерпретации KPI обеспечивается: диапазонами (хорошо, удовлетворительно, плохо, опасно) эффективности работы; соответствием целям (то есть, к примеру, показатели предопределения прибыли, типа 10%-ов новых клиентов каждый квартал); эталонными сравнениями, которые могут базироваться, например, на лучших отраслевых достижениях.

В-пятых, обеспечение достижения установленных значений показателей рекомендуется обеспечивать за счет проведения соответствующих мероприятий, процесс реализации которых должен периодически отслеживаться и учитываться при принятии решений по внедрению плана корректирующих действий.

Неотъемлемым элементом системы управления являются сбалансированные показатели деятельности подразделений, поэтому следующим шагом исследования будет изучение вопроса формирования сбалансированных показателей подразделения предприятия.

На уровне подразделений рекомендуется рассчитывать такие сбалансированные показатели, как операционная прибыль, поступления на инвестиции, остаточный доход и экономическая добавленная стоимость подразделения. Среди основных целей подразделений можно выделить рост доходов, снижение расходов и использование активов. К типичным финансовым целям можно отнести возрастание поступлений на инвестиции на 20% или уве-

личение объема продаж и операционного дохода на 100% в течение следующих пяти лет.

Ориентиры подразделений могут быть идентичны целям предприятия производящего и реализующего продукцию. Например, каждому подразделению может быть определена задача достижения рентабельности занятого капитала в размере 16%, аналогичная общей цели всего предприятия. Или, например, если предприятие использует экономический показатель добавленной стоимости, каждое подразделение может получить задание постоянно его максимизировать. Бесспорно, такой унифицированный подход является обоснованным, последовательным и в некотором смысле справедливым, поскольку оценка деятельности менеджеров всех подразделений дается в соответствии с единым стандартом. И все же такой подход не учитывает, что различные бизнес-единицы могут следовать разными стратегическими курсами. Соответственно, вряд ли общий финансовый показатель и (в особенности) единственная цель, характеризуемая этим параметром, будут одинаково адекватны для широкого спектра направлений деятельности всего предприятия производящего и реализующего продукцию. Таким образом, в начале разработки сбалансированных показателей необходимо определить соответствующие параметры для всей стратегии. Стратегические цели и показатели должны играть двойную роль: определять финансовые результаты, ожидаемые от проведения в жизнь стратегии и являться базовыми при определении целей и показателей остальных составляющих сбалансированной системы показателей. В таблице 3 представлены сбалансированные показатели деятельности подразделений предприятия.

Таблица 3 - Сбалансированные показатели деятельности подразделений предприятия

№ п/п	Показатель	Формула расчета	Особенности показателя
1	2	3	4
1	Себестоимость продукции подразделения	Постоянные расходы + переменные расходы	Снижение себестоимости является одной из первоочередных задач не только менеджеров, но и служащих предприятия
2	Доля продукции подразделения в общем объеме про-	(Объем проданной продукции подразделения/объем проданной продукции)*100	Если подразделение стремится занять лидирующие позиции по объему продажи своей продукции по сравнению с другими подразделениями предприятия, то значение этого показателя будет весьма важным для менеджмента этого подразделения

	даж предприятия		
3	Доля продаж новых товаров подразделения в общем объеме продаж	(Объем продаж новых товаров подразделения/объем продаж предприятия)*100	Данный показатель является стратегическим и предоставляет информацию о затратах, необходимую для принятия решений с долгосрочным эффектом в рамках всего предприятия. Также, с некоторой долей условности, его можно назвать прогнозным, отражающим в бухгалтерском учете данные о доходах и расходах будущих периодов
4	Доходность инвестиций (ROI)	(Прибыль/инвестиции) * 100%	Выражает прибыль подразделения, полученную в результате использования инвестиций
5	Рентабельность активов подразделения	(Прибыль/среднегодовая стоимость активов) * 100%	Показатель близок по значению к показателю ROI и отражает прибыль подразделения как процентную долю от активов, которыми распоряжается подразделение
6	Экономическая добавленная стоимость (EVA(TM))	Прибыль подразделения – стоимость капитала, начисляемого на активы подразделения	Концепция (EVA(TM)) расширяет идею традиционного остаточного дохода и включает в нее корректировки финансовых показателей деятельности подразделений, учитывающих искажения, вносимые общепринятыми американскими принципами бухгалтерского учета
7	Переменная краткосрочная маржа вклада в прибыль	Прибыль от продажи внешним заказчикам (либо трансферты другим подразделениям) – переменные издержки	Если воспользоваться этим показателем, то менеджмент подразделения может получить мотивацию контролировать переменную составляющую затрат
8	Контролируемый вклад в прибыль	Переменная краткосрочная маржа вклада в прибыль – контролируемые постоянные издержки = контролируемый вклад в прибыль	Этот показатель включает контролируемые постоянные издержки, такие как непеременные составляющие по труду, аренде оборудования и расходам на коммунальные услуги

9	Вклад в прибыль подразделения	Контролируемый вклад в прибыль – неконтролируемые устранимые затраты	Полученное значение является полезной цифрой для оценивания экономического вклада в прибыль подразделения, поскольку показывает тот вклад, который подразделение вносит в общую прибыль накладные расходы предприятия производящего и реализующего продукцию
10	Прибыль подразделения до уплаты налога	1 способ: Вклад в прибыль подразделения – начисленные на подразделения корпоративные расходы. 2 способ: Выручка подразделения – затраты на производство и продажу продукции	Начисленные расходы головного офиса можно в первом приближении считать теми расходами, которые подразделению пришлось бы нести самому, если бы оно выступало в виде отдельного предприятия производящего и реализующего продукцию
11	Остаточный доход	1 способ: Контролируемый вклад в прибыль – стоимость капитала, начисленная на инвестиции, контролируемые менеджерами подразделения. 2 способ: вклад в прибыль подразделения – стоимость капитала общих инвестиций в активы, задействованные в подразделении (для оценки эффективности функционирования подразделения)	Остаточный доход является более гибким показателем, поскольку для инвестиций, имеющих различный уровень риска, можно использовать различные процентные ставки стоимости капитала. Показатель остаточной стоимости позволяет учитывать при вычислениях различные стоимости капитала, скорректированные на величину рисков
12	Доля расходов на обучение в общей сумме расходов на оплату труда	Затраты на обучение/ фонд оплаты труда подразделения	В международной практике значение этого показателя приближено к 5%, поэтому отслеживание значения данного показателя и его влияния на эффективность труда весьма значительно

	подраз-деления		

Периодические отчеты подразделения, составленные на основе анализа сбалансированных показателей с целью контроля высшим менеджментом организации, позволят одновременно отслеживать деятельность всего предприятия в целом. Рациональная система оценивания сбалансированных показателей работы подразделений обеспечивает соответствующей управленческой информацией менеджеров высшего звена и позволяет им эффективно контролировать все процессы производства. Нами предложена рекомендуемая форма личной ССП, в которой устанавливаются показатели ССП для сотрудника, их расчетная формула, фактическое и целевое значение этих показателей во взаимоувязке с показателями ССП предприятия производящего и реализующего продукцию и подразделения.

Каждый сотрудник предприятия составляет личную (индивидуальную) ССП, этот процесс служит составной частью ежегодно проводимого планирования результатов. При обсуждении личной ССП менеджер (непосредственный руководитель) и сотрудник определяют, каких результатов (профессиональных целей, плановых показателей и задач, связанных с общеорганизационной системой показателей) ему следует достичь в течение года, чтобы реализовать цели команды, подразделения и всего предприятия в целом. Личная сбалансированная система показателей представляет собой отправную точку в процессе профессионального роста сотрудника и одновременно служит частью квалификационных его характеристик. Она должна соответствовать желаемым профессиональным достижениям и быть увязана с квалификацией человека (его знаниями, опытом, навыками и поведением).

Разработанная на данном уровне иерархии ССП позволяет делать выводы о производительности труда работника, эффективности работы, удовлетворенности условиями труда и разрабатывать меры по её оптимизации, что весьма важно в оценки деятельности предприятия производящего и реализующего продукцию.

В целом необходимо отметить, что концепция ССП уже десятилетия используется менеджерами всего мира, однако в России пока не существует достаточной практики ее внедрения. Обобщая и описывая общеизвестные и общепринятые достоинства концепции, а также формулируя некоторые недостатки и трудности ее применения, с которыми могут столкнуться руководители предприятий производящих и реализующих продукцию хочется отметить, что подобные сложности могут возникнуть и на других предприятиях других отраслей. Нами сделан вывод, что руководителям необходимо принимать во внимание уже имеющийся опыт в целях эффективного измерения и оптимизации деятельности предприятия. Также необходимо отметить, что хозяйствующий субъект может иметь сотни, если не тысячи показателей,

в то время как сбалансированных показателей деятельности предприятия всего лишь несколько десятков. Эти показатели сосредоточены на ключевых действиях предприятия и позволяют постоянно измерять и оптимизировать его деятельность.

Список использованной литературы

1. Рамперсад Х. К. Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность: пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 352 с.
2. Сбалансированные показатели: содержание и интерпретация: монография / М. В. Мельник, Е. В. Никифорова, К. Ю. Бурцева. - ТГУ. - Тольятти: Кассандра, 2010. - 213 с.
3. Каплан Р. С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон: пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 304 с.
4. Каплан Р. С. Изменяем готовность нематериальных активов / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон // Искусство управления. – 2004. – № 8. – С. 24-41.
5. Липалина С.Ю., Суглобов А.Е. Методологические подходы к пониманию сущности инновационной деятельности в современных условиях // Вестник Московского университета МВД России. 2012. № 7. С. 202-206.
6. Жарылгасова Б.Т., Суглобов А.Е., Савин В.Ю. Анализ финансовой отчетности: учебник –3-е изд., перераб. и доп. – М.: ТИТАН ЭФФЕКТ, 2011. – 320 с.
7. Медведев А.А, Суглобов А.Е. Основные категории и понятия в оценке экономической безопасности инновационного производства в особой экономической зоне // Вестник Московского университета МВД России. – 2012. – № 5. – С. 264-268.
8. Мацкевич Д., Суглобов А. Механизм взаимодействия субъектов национальной инновационной системы России // Финансовая жизнь. – 2011. – № 3. – С. 48-53.
9. Суглобов А.Е. Пути повышения инновационной активности экономических субъектов региона // РИСК: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. – М., 2011. – № 3. – С. 94-98.
10. Суглобов А.Е. Особенности малого бизнеса как субъекта инновационной экономики // Вопросы региональной экономики. – 2011. – № 3. – С. 12-18.