

Учетно-аналитическая система сбалансированных показателей эффективности

С. Б. Барышев,
к. э. н., доцент,
Московский региональный
социально-экономический
институт,
sergey_baryshev@mail.ru

В современных условиях хозяйственной практики управленческие решения направлены на выбор оптимального решения конкретной управленческо-организационной задачи. Принятие управленческого решения менеджерами предприятия различных уровней осуществляется на основе анализа большого объема внутренней и внешней информации, сформированной на базе данных оперативного, бухгалтерского управленческого и бухгалтерского финансового учета.

Традиционно основная цель бухгалтерского учета в системе управления предприятием — формирование учетной информации о его деятельности и имущественном положении, необходимой внутренним и внешним пользователям бухгалтерской отчетности.

В отличие от других видов учета, бухгалтерский учет является системным. В нем отражается каждая выполненная хозяйственная операция, в натуральном, трудовом и денежном выражении. Экономические процессы обобщаются в бухгалтерском учете как движение стоимости, что позволяет получить информа-

цию о вновь созданной стоимости, ее распределениях и перераспределениях.

Среди управленческих решений, информационную базу которых составляет бухгалтерский учет, можно выделить три типа (рис. 1).

В связи с развитием информационных систем многие специалисты обратились к определению роли бухгалтерского учета в управлении предприятием.

В настоящее время бухгалтерский учет служит в основном целям создания финансовой отчетности деятельности предприятия и в гораздо меньшей степени целям управления.

Причем такое положение существует не только на практике, но и в теории, поскольку гораздо чаще встречается описание автономных систем финансового и управленческого учета, а не интегрированной системы бухгалтерского учета, служащего источником учетно-аналитической информации для получения сбалансированной системы показателей для внешних и внутренних пользователей.

Сбалансированная система показателей — это система стратегического управления предприятием



Рис. 1

для измерения и оценки эффективности его работы на основе оптимально подобранных показателей, отражающих все стороны финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Система сбалансированных показателей включает ключевые показатели эффективности, необходимые для каждого объекта контроля (производственное или структурное подразделение), и методику их оценки.

Структурно сбалансированная система показателей состоит из следующих компонентов (рис. 2).

Ключевые показатели эффективности — это подсистема финансовых и нефинансовых показателей, влияющих на количественное или качественное изменение результатов работы предприятия по отношению к стратегической цели.

Данная система составляет основу для принятия решений, базируется на оценке эффективности деятельности предприятия и направлена на достижение его стратегической цели.

Оценка эффективности является инструментом, который позволяет определить, насколько управление предприятием соответствует уровню достижения стратегической цели, в частности укреплению и росту его рыночной стоимости. Эта методика — инструмент, облегчающий процесс принятия управленческих решений за счет обеспечения руководства полноценной информацией, но она не может применяться при решении системных проблем предприятия. Данная методика позволяет идентифицировать факт и область возникновения проблемы, но не дает готовых решений.

Система сбалансированных показателей позволяет измерять и управлять основными параметрами финан-

сово-хозяйственной деятельности предприятия. Набор таких показателей задает основу для формирования стратегии предприятия и включает количественные и качественные характеристики для информирования сотрудников об основных факторах успеха в настоящем и будущем. Формулируя ожидаемые результаты, в системе управления предприятием ставится цель, и создаются условия для ее реализации, а высшее руководство направляет энергию, способности и знания сотрудников на решение задач долгосрочной перспективы.

Базовая установка концепции сбалансированных показателей состоит в том, что традиционные финансово-экономические показатели являются недостаточными для определения стратегического успеха предприятия и обеспечения обратной связи. Для решения этих задач необходимо иметь оптимальный набор показателей деятельности предприятия в различных плоскостях, позволяющий контролировать факторы, влияющие на них, а не просто отслеживать результаты. Необходимо рассматривать те показатели, которые будут влиять на результаты деятельности предприятия в будущем.

В основу системы сбалансированных показателей заложена концепция баланса (равновесия) по отношению к трем ее областям (рис. 3).

1. Баланс между финансовыми и нефинансовыми индикаторами успеха. Система сбалансированных показателей создана как средство преодоления недостатков зависимости от традиционных "учетных" финансовых показателей путем уравнивания их факторами будущих результатов деятельности. Это один из главных принципов системы.

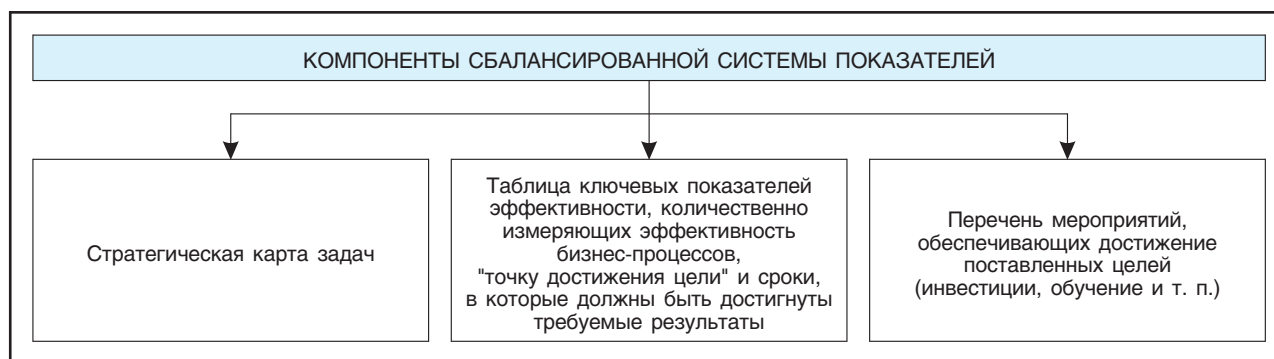


Рис. 2

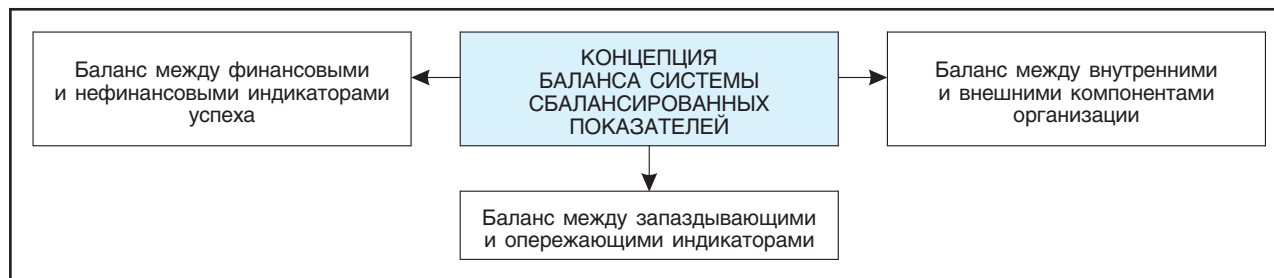


Рис. 3

2. *Баланс между внутренними и внешними компонентами организации.* Акционеры и клиенты рассматриваются в системе сбалансированных показателей как внешние компоненты, а работники и внутренние процессы — как внутренние. Система сбалансированных показателей признает важность уравновешивания противоречащих друг другу потребностей этих групп для эффективной реализации стратегии.

3. *Баланс между запаздывающими и опережающими индикаторами.* Первые отражают прошлые результаты деятельности. Вторые — факторы деятельности, приводящие к возникновению запаздывающих индикаторов. Обычно оценивают мероприятия или процессы. Своевременное выполнение заказов может быть опережающим индикатором для запаздывающего показателя — удовлетворенность клиентов. Эти показатели обычно считаются прогнозными по характеру, связи между ними могут быть субъективными, а информация — труднодоступной. Система показателей должна включать сочетание обоих индикаторов. Первые индикаторы без вторых не дают представления, как выполняются нормы. И наоборот, вторые без первых не покажут, повысили ли улучшения результаты для клиентов и акционеров.

Сбалансированная система показателей позволяет делать акцент на том, что во многих случаях осуществление тех или иных процессов происходит без должного понимания конечного результата и его ценности для клиентов или акционеров. Эффективность бизнес-процессов определяет ценность предложения предприятия, от которого зависит количество привлеченных клиентов и конечный финансовый результат. После того как ключевые бизнес-процессы будут выявлены, определяются показатели эффективности.

Таким образом, все области системы сбалансированных показателей взаимосвязаны между собой и должны способствовать реализации единой стратегии предприятия ■

Литература

1. Врублевский Н. Д. Бухгалтерский управленческий учет: Учебник. — М.: Бухгалтерский учет, 2005. — 400 с.
2. Друри К. К. Введение в управленческий и производственный учет: Учебное пособие/ К. К. Друри. — М.: Аудит, ЮНИТИ, 2002. — 260 с.
3. Каплан Роберт С., Нортон Дэвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. 2-е издание, испр. доп. / Пер. с англ. — М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2004. — 320 с.
4. Попова Л. В. Основные теоретические принципы построения учетно-аналитической системы // Финансовый менеджмент. 2003. № 8. — С. 12–18.

Уважаемые читатели!
 Если вы столкнулись со сложной ситуацией, связанной с профессиональной деятельностью, **напишите нам:**
 127006, Москва, ул. Садовая-Триумфальная, д. 4/10
 или e-mail: kuzmin@buhgalt.ru.

Присланные вопросы будут доведены до сведения специалистов Минфина России, а также независимых экспертов. Наиболее интересные из них мы опубликуем на страницах журнала.