

Сбалансированная система показателей в финансовом контроле

Шевченко Игорь Викторович, д.э.н., профессор, декан КубГУ

E-mail: dean@econ.kubsu.ru

Шаев Тимур Раулевич, студент, магистр

КубГУ «Кубанский государственный университет»

E-mail: shaev_timur@mail.ru

Россия, Краснодар

Аннотация: В данной статье рассмотрена возможность применения сбалансированной системы показателей для нужд финансового контроля, описаны плюсы и минусы данного метода, его суть, а также рассмотрена реальная практика внедрения метода ССП компанией «Магнит». На основе анализа были определены ключевые недостатки при внедрении системы сбалансированных показателей для компании «Магнит». Была предложена новая система сбалансированных показателей для компании, с учетом предыдущих недостатков.

Ключевые слова: финансовый контроль, финансовый мониторинг, сбалансированная система показателей, финансы предприятия, финансовый анализ.

С момента появления первых предприятий вопрос повышения их эффективности всегда был открыт для собственников бизнеса. А учитывая текущие изменения в рыночной экономике страны, когда качественное развитие управления предприятием преобладает над количественным, функция финансового контроля играет особую роль, позволяя анализировать результативность бизнес-процессов на предприятии и изменяя их в зависимости от потребностей бизнеса или изменения окружающей среды [6].

Финансовый контроль – это система по отслеживанию целесообразности действий в области образования, распределения и использования денежных средств предприятия в целях эффективного экономического развития [7].

По нашему мнению, основными задачи финансового контроля являются:

- Борьба с финансовыми махинациями и хищениями на предприятии;
- Возможность собственнику бизнеса быть в курсе дел своего предприятия;
- Проверка бизнес-процессов предприятия для определения уровня эффективности подразделений.

Для достижения поставленных задач финансовый контроль опирается на некоторые методы финансового анализа, а для будущего экономического развития предприятия и повышения конкурентоспособности важным условием считается высокая квалификация управленческого персонала. Умение выделить и проанализировать элементы организации с помощью

современных методов финансового анализа является залогом успеха фирмы [2]. Мы сгруппировали методы финансового анализа по областям их применения в таблице 1.

Таблица 1 – Система основных методов финансового анализа и область их применения

Основные методы финансового анализа	Область применения методов		
	Анализ факторов внешней финансовой среды косвенного влияния	Анализ факторов внешней финансовой среды прямого влияния	Анализ факторов внутренней финансовой среды
SWOT-анализ	+	+	+
PEST-анализ	+		
SNW-анализ			+
Портфельный анализ		+	+
Сценарный анализ	+	+	+
ССП			+
Экспертный анализ	+	+	+

Говоря о ССП, ее главной гипотезой определена следующая: «базирование методики оценки эффективности деятельности предприятия исключительно на финансовых показателях не обеспечивает роста будущей экономической ценности организации» [3]. Т.е. сбалансированная система показателей выходит за рамки привычного финансового контроля, позволяя оценивать не только финансовые показатели в отрыве от производства, но и изучать влияние нефинансовых показателей на финансовые.

Сбалансированная система показателей появилась в результате изучения разных способов оценки эффективности деятельности. Отсюда стало известно – одних финансовых показателей не хватает, чтобы точно оценить деятельность компании. Чтобы решить данную проблему в концепции ССП были выработаны четыре перспективы: финансы, рынок, внутренние процессы, обучение и рост [1].

Спустя годы доработки системы сбалансированных показателей стала охватывать стратегические цели и менеджмент предприятия, гарантируя преимущества перед конкурентами.

Методика ССП Д. Каплана и Р.Нортонa представляет собой стратегический подход и представляет приложение по поддержке системы управления эффективностью, при использовании которой компания способна реализовать свое видение и стратегию в четырех аспектах, взаимосвязь, которых представлена на рисунке 1.

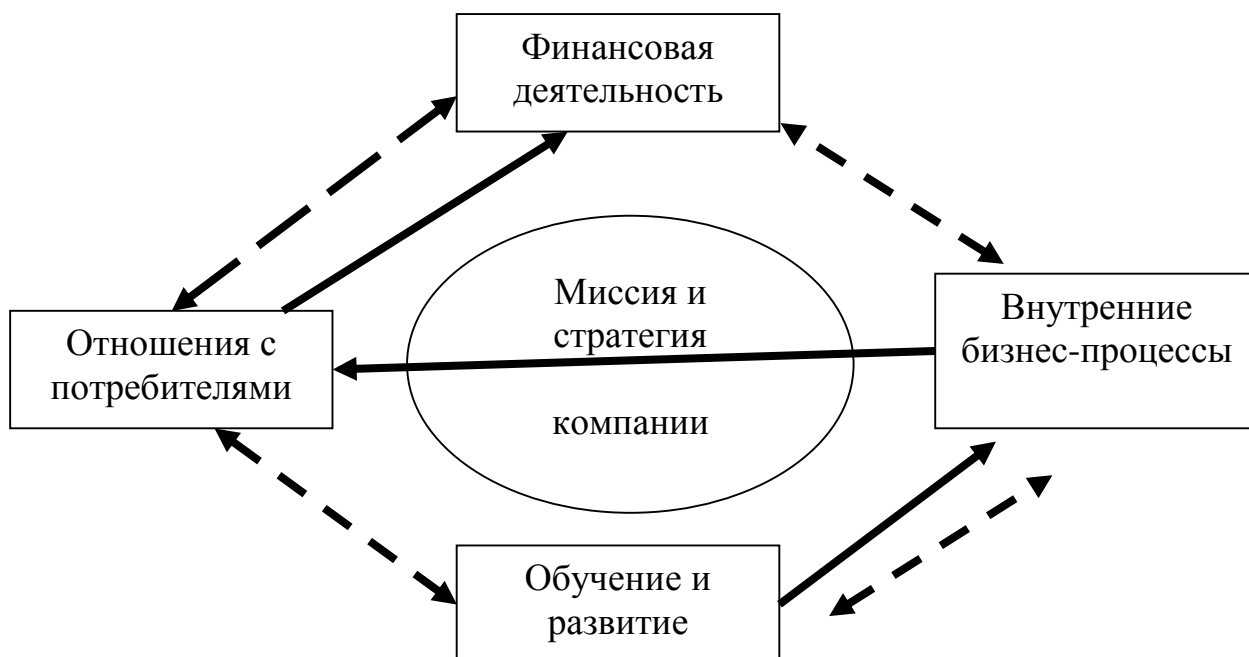


Рисунок 1. Связь между основными направлениями сбалансированной системы показателей

При этом по каждому аспекту можно выделить примерно равное число критериев, с некоторым увеличением по отношению к производственной проекции: финансы - 4-5 показателей; клиенты - 4-5 показателей; внутренние бизнес-процессы - 8-10 показателей; обучение и развитие - 4-5 показателей [4].

Однако Д. Нортон и Р. Каплан не предположили точную методологию описания и управления стратегическими целями. По сути, они только собрали, а также обобщили лучшие практики.

Методология ССП может быть представлена в следующем виде (рис.2).

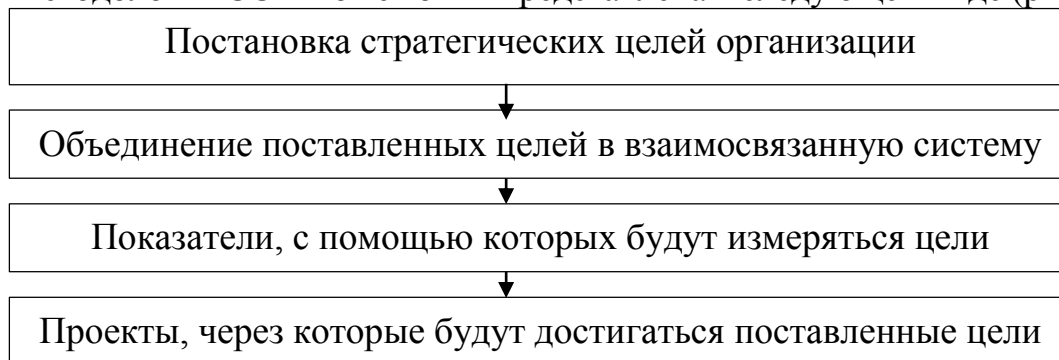


Рисунок 2. Методология сбалансированной системы показателей

Сущность методологии ССП основывается на четко сформулированных стратегических целях. Целей в среднем должно быть 20, т.к. не может быть бесконечное число конечных целей. Далее причинно-следственная связь между целями, отображающаяся в системе. Показываем логику выбора целей. Затем добавляем способы и критерии измерения целей. Т.е. мы обязаны пользоваться четко определенными, а также имеющими прикладное значение понятиями. Далее определяем область стратегических проектов, которые направлены на

достижение стратегических целей [5]. Именно через них имеется выход от стратегического уровня до тактического, а также оперативного.

Проанализировав данный метод в системе финансового контроля, мы выделили следующие достоинства и недостатки данного метода, представленные в таблице 2.

Таблица 2 – Преимущества и недостатки Сбалансированной системы показателей

Преимущества	Недостатки
<p>1. Сосредоточение внимания не только на финансовых показателях, но и на нематериальных активах (лояльность клиентов, гибкость работников и т. д.);</p> <p>2. Крепкая взаимосвязь как внутренних, так и внешних процессов бизнеса, что позволяет понимать бизнес предприятия значительно глубже</p> <p>3. Более быстрое достижение долгосрочных целей</p> <p>4. Целевая диверсификация общих ресурсов предприятия;</p> <p>5. Оценочная результативность решений менеджмента по достижению стратегических задач предприятия;</p> <p>6. Осознание коллективом предприятия своей роли и заданий в достижении глобальных целей бизнеса;</p> <p>7. Рост эффективности взаимосвязи коллектива предприятия разных подразделений;</p> <p>8. Систематизация имеющейся у бизнеса информации и представление в более простом для понимания виде</p> <p>9. Личная ответственность перед поставленными задачами как у руководителей, так и у подчиненных</p> <p>10. Рост мотивации персонала за счет роста понимания значимости и роли своих заданий для блага предприятия</p>	<p>1. Чтобы коллектив осознавал путь, по которому идет компания, необходимо открыть всю имеющуюся информацию о компании и механизмах ее работы для рядовых сотрудников. Тут и возникает возможность распространения данной информации за пределы компании в третьи лица.</p> <p>2. ССП разрабатывается унифицировано для каждого отдельного случая и предприятия, поэтому возможности просто перенять уже имеющиеся успешные случаи внедрения ССП даже на похожих по виду деятельности компаниях не представляется возможным.</p> <p>3. Неправильное использование ССП - в некоторых случаях показатели финансовой эффективности забываются как менеджерами, так и фондовыми аналитиками и инвесторами, так как они слишком увлекаются возможностью удовлетворить клиентов и увеличить нематериальные ресурсы;</p> <p>4. Дороговизна внедрения данного метода, отсюда и значительный рост расходов, без быстрой отдачи денежных средств</p> <p>5. Отторжение системы посвящения всех сотрудников компании в ее дела руководящим составом имеющегося</p>

предприятия ввиду негативного отношения к самой концепции метода.

Применение системы сбалансированных показателей приведет к тому, что:

- Видение с пониманием стратегий организаций сотрудниками увеличится с 5% до 100%.

- Показания мотиваций и внутренних стимулов, связанных с стратегиями организаций, возрастает с 25% до 100 %.

- Бюджетирование соответствует и основывается на стратегии.

Рассмотрим применение ССП на примере компании «Магнит».

Для начала остановимся на финансовом аспекте ССП и ее реализации в компании «Магнит». Для данной цели компания «Магнит» использует показатель – экономическая добавленная стоимость (economic value added – EVA) [8]. Формула расчета EVA выглядит следующим образом:

$$EVA = NOPAT_{adj} - WACC \times IC_{adj}$$

где: $NOPAT_{adj}$ – скорректированная операционная прибыль после вычета налога на прибыль;

$WACC$ – средневзвешенные рыночные затраты на капитал;

IC_{adj} – скорректированный инвестированный капитал.

На Рис.3 отражена динамика показателя за период с 2012 по 2017 годы. Судя по графику, компания ведет успешную деятельность и в полной мере смогла восстановиться после кризиса.

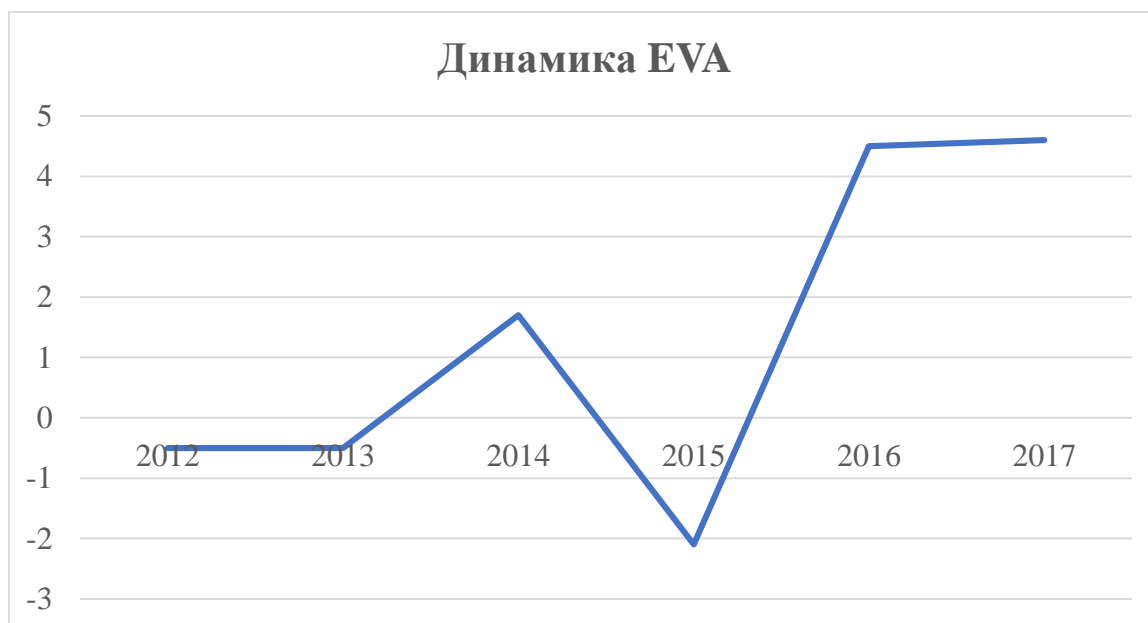


Рисунок 3. Динамика показателя EVA

С помощью EVA можно выделить основные финансовые драйверы стоимости по направлениям деятельности компании.

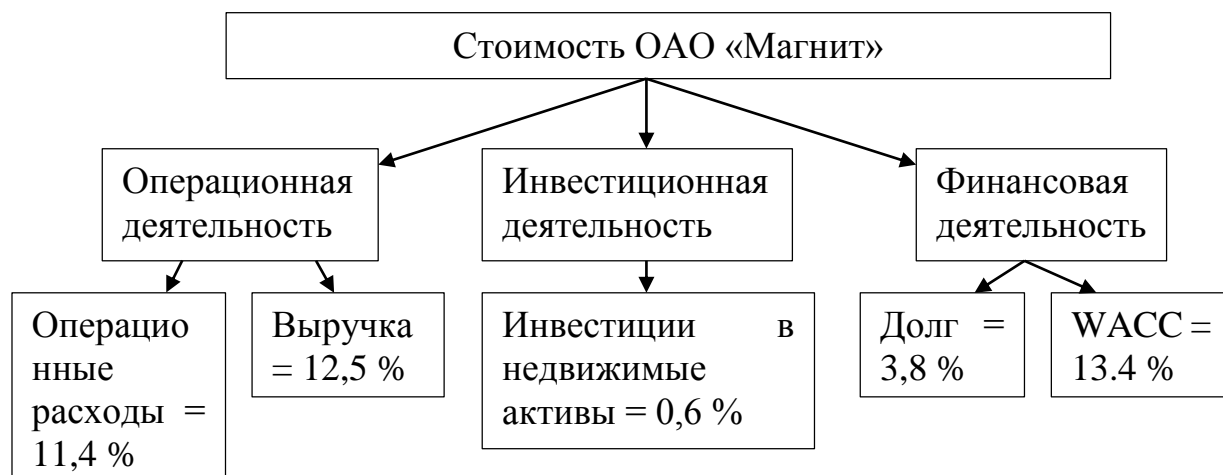


Рисунок 4. Ключевые финансовые драйверы стоимости ОАО «Магнит»

Как мы видим из рисунка 4, наибольшую зависимость операционный тип деятельности компании «Магнит» имеет от выручки. В финансовой отчетности компания «Магнит» не детализирует данный показатель, но, по нашему мнению, сфера розницы характеризуется жесткостью ценообразования и тут стоит отметить главенство показателя объема продаж. Однако с иной стороны, показатель себестоимости продаж как составная часть операционных расходов характеризуется зависимостью от расходов на логистику.



	Стратегическая цель	Показатель	Конкретное значение
Финансы: положение компании с позиции инвесторов	Достижение нормы прибыли на используемый капитал выше средней по отрасли Обеспечение темпов роста продаж выше рыночных Увеличение притока наличности	Прибыль на используемый капитал Прирост продаж Дисконтированная норма поступления наличности	Не менее 24% Свыше 13% Прирост 15% в год
Клиент: положение компании с позиции клиента	Поддержание имиджа компании как новатора Улучшение соотношения цены и качества товаров и услуг Положение приоритетного поставщика	Доля новых товаров и услуг в продажах Оценка клиента Доля продаж постоянным клиентам	Доля продукции моложе двух лет свыше 60% 1-е место с точки зрения не менее 60% клиентов Свыше 50%
Процессы: хозяйственные процессы для достижения максимальных результатов	Заблаговременное влияние на потребности клиента Развитие регионального рынка А Быстрое налаживание аппаратного обеспечения Резкое улучшение управления проектами	Консультационные часы до начала предложения продукции Количество новых клиентов в регионе А Рабочие дни между выдачей заказа и наладкой компьютера Доля проектов без просрочки	Прирост 5% в год Прирост 30% в год 90% менее 10 дней 90%
Персонал, обучение: сохранение гибкости и возможности улучшения положения компании	Постоянное улучшение Повышение удовлетворенности сотрудников	Значение индекса периода "полураспада" стоимости предприятия Индекс удовлетворенности сотрудников Количество предложений по улучшению на одного сотрудника	Ежегодное улучшение на 10% Более 80% Более 20 предложений на человека

Новая система представляет базу для формулировки гипотез в отношении постановки фирменных целей и их увязки между собой. Предполагаемые целевые связи подвергаются проверке и исследуются в рамках процесса обучения. Накопленный опыт позволяет давать им количественные оценки.

В РФ началось изменения в экономике: социалистические, авторитарные, командные системы экономики стали более децентрализованные и предпринимательские, разработки и развития современных новомодных концепций менеджмента стали крайне важными. Такая схема позволит ответить на современные вопросы экономики, она принуждает заботиться о потребителе и размышлять о маркетинге - двух основных частях бизнеса: 1) кто у нас покупает и почему они наши потребители? 2) почему мы лучше других? Далее внимание обращается на внутренние процессы, менеджеры должны поставить перед собой

вопрос: «Как я должен создавать ценность и доносить ее до потребителя»? Эти вопросы основываются на эффективности бизнес-процессов, а также инноваций. Как результат рабочий штат больше узнает о деятельности компании, разработке продуктов, корпоративной ответственности.

У ССП есть способности быть очень полезной концепцией управления для российских предприятий. Она может сыграть ключевую роль для организаций, делая их более конкурентоспособными и прибыльными.

Список использованной литературы

1. Д. Нортон, Р. Каплан. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей. - М.: Олимп-Бизнес, 2012.
2. Зудилин А.П., Ахмедов Ф.Н. Финансовый контроль: Учебное пособие. - М.: Изд-во Российского университета дружбы народов, 2015.
3. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. М.: Олимп-Бизнес, 2012.
4. Коробков А. The Balanced Scorecard - новые возможности для эффективного управления, 2015.
5. Ольве Н.-Г., Рой Ж., Веттер М. Оценка эффективности деятельности компании. М.: ИД «Вильямс», 2013.
6. Чиханчина Ю.А., Братко А.Г., Финансовый мониторинг: Учебное пособие. - М.: ЮСТИЦ ИНФОРМ, 2016.
7. Шлейников В. И., Родионова В. М. Финансовый контроль. Учебник. - М.: ФБК-Пресс, 2016.
8. Сайт: Центр раскрытия корпоративной финансовой информации. Режим доступа: <https://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=7671&type=3>