

УДК 338

DOI 10.51691/2500-3666_2021_5_13

***ВОЗМОЖНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СБАЛАНСИРОВАННОЙ
СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ В УПРАВЛЕНИИ ФИНАНСОВЫМИ
РЕЗУЛЬТАТАМИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ***

Грицук Н.В.

Вятский государственный университет

Киров, Россия

Чухарева Н.П.

Вятский государственный университет

Киров, Россия

Аннотация. В статье рассмотрена сущность сбалансированной системы показателей ССП (англ. – Balanced Scorecard, BSC), определены ее цели, задачи, особенности, последовательность построения. Обозначено значение и функции KPI. Описаны возможности использования BSC в управлении финансовыми результатами деятельности предприятия. Выполнено построение BSC для открытого акционерного общества «Весна».

Ключевые слова: сбалансированная система показателей ССП (англ. – Balanced Scorecard, BSC); возможности использования BSC; ключевые показатели (KPI); управление финансовыми результатами предприятия на основе BSC.

***THE POSSIBILITIES OF USING A BALANCED SCORECARD IN THE
MANAGEMENT OF THE COMPANY'S FINANCIAL PERFORMANCE***

Gritsuk N. V.

Vyatka state university

Kirov, Russia

Chukhareva N.P.

Vyatka state university

Kirov, Russia

Annotation. The article presents the essence of the balanced Scorecard (BSC), defines its goals, objectives, features, and construction sequence. The essence and functions of the KPI are indicated. The possibilities of using BSC in the management of the financial results of the enterprise are described. The construction of the BSC for the open joint-stock company "Vesna" has been completed.

Keywords: balanced Scorecard (BSC); opportunities for using BSC; key indicators (KPI); management of financial results of the enterprise based on BSC.

Сбалансированная система показателей ССП (англ. — Balanced Scorecard, BSC) – это система стратегического управления компанией на основе измерения и оценки ее эффективности с помощью оптимально подобранных показателей, отражающих все аспекты деятельности организации, как финансовые, так и нефинансовые [4].

Иными словами, ССП – инструмент менеджмента, позволяющий отслеживать достижение целей в рамках стратегии компании.

Систему разработали в 90-х годах профессор бизнес-школы при Гарвардском университете Роберт Каплан (Robert Kaplan) и американский консультант по вопросам управления Дэвид Нортон (David Norton). В первую очередь — как инструмент стратегического управления результативностью компании и частично стандартизированную систему отчетности [3].

Отличительные характеристики сбалансированной системы показателей ССП (англ. — Balanced Scorecard, BSC): акцент на стратегических целях; малое количество отслеживаемых метрик; сочетание финансовых и нефинансовых данных [2].

Система называется сбалансированной, потому что, состоя из нескольких частей, она ни одну часть не ставит в приоритет над другими, что

позволяет компании, использующей ее гармонично развиваться по всем выбранным направлениям, чаще всего это такие зоны (перспективы) как: финансы, клиенты, внутренние бизнес процессы, обучение и развитие, ранее определенные на основе проведенных эмпирических исследований Робертом Капланом и Дэвидом Нортоном [1].

Цели ССП:

- измерение результатов;
- сравнение текущих показателей с запланированными;
- корректировка задач и показателей в случае разрыва [5].

Исходя из целей, сбалансированная система решает следующие задачи:

- установление стратегических целей и KPI, сроков;
- распределение ответственности между должностными лицами;
- определение инструментов для достижения целей [4].

Сбалансированная система показателей ССП (англ. — Balanced Scorecard, BSC) всегда включает в себя шесть обязательных элементов (Рис.1.).[6]



Рис. 1 – Шесть обязательных элементов BSC

Разобравшись с сущностью сбалансированной системы показателей ССП (англ. — Balanced Scorecard, BSC), изучив ее основные элементы перейдем к более углубленной характеристике КРІ, касающихся финансовых результатов деятельности компании.

Обратим внимание на КРІ финансового директора и КРІ финансовых специалистов (таблица 1).

Таблица 1 – КРІ финансового директора и финансовых специалистов

КРІ финансового директора	
Показатель	Расчет / уточнение
Показатель рентабельности	Рентабельность продаж; Рентабельность собственного капитала; Рентабельность производственной деятельности
Коэффициент текущей ликвидности	оборотные активы / сумма текущих обязательств. (не ниже 1, лучше 1,5-3)
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	Выручка / Средний остаток дебиторской задолженности. (чем больше, тем лучше)
Денежный цикл (Cash Conversion Cycle, CCC)	(оборачиваемость запасов + оборачиваемость дебиторской задолженности) – оборачиваемость кредиторской задолженности
Эффективная налоговая ставка (оптимизация налогообложения)	общая сумма уплаченных налогов / величина совокупного дохода (в %).
Средняя ставка кредитования (снижение расходов на обслуживание кредитов)	динамика показателя: общая сумма уплаченных процентов / величина совокупного долга компании
Отношение долга к операционной прибыли (ЕВITDA)	чем выше коэффициент, тем ниже привлекательность компании для потенциального инвестора (оптимальным является значение не выше 3.0).
КРІ финансовых специалистов	
Корпоративное казначейство (своевременная оплата счетов)	число ошибок в платежах / общее кол-во исполненных платежных поручений; соотношение план-факт по чистому денежному потоку в БДДС (точность прогнозирования ДДС)
Бухгалтерская служба	Срок готовности бухгалтерской отчетности (финансовой и управленческой) не более 5 дней следующего мес., в идеале на 2 день.
Налоговая служба	Кол-во претензий со стороны налоговиков; Размер штрафных санкций по НП; (отсутствие претензий от внешних и внутренних проверяющих органов)

Теперь, зная какие показатели мы можем применить для перспективы – финансы, впишем их в общую сбалансированную систему. Для этого разработаем сбалансированную систему показателей ССП (англ. — Balanced Scorecard, BSC), обратившись к стандартному плану ее построения: конкретизировать стратегические цели; увязать стратегические цели причинно-следственными цепочками — построить стратегическую карту; выбрать показатели и определить их целевые значения; разработать стратегические мероприятия [5].

Стратегически цели для открытого акционерного общества «Весна»:

Увеличить ассортимент товаров на 30% (Ф);

Увеличить базу постоянных клиентов на 15% (К);

Оптимизировать бизнес-процесс повторной покупки (БП);

Провести обучение менеджера по продажам (относительно работы в социальных сетях и работы по телефону) (ОиР).

Таблица 2 – Стратегическая карта акционерного общества «Весна»

ФИНАНСЫ	Увеличить ассортимент товаров на 30%			
	Увеличение оборота компании	Уменьшение затрат	Увеличение прибыли компании	Оптимизация активов
КЛИЕНТЫ	Увеличить базу постоянных клиентов на 15%			
	Увеличение выручки с каждого клиента	Увеличение повторных посещений	Повышение удовлетворенности	Отбор наиболее актуальных товаров
ВНУТРЕННИЕ БП	Оптимизировать бизнес-процесс повторной покупки			
	Предоставление скидок на последующую покупку	Разработка скриптов консультации по товарам	Увеличение скорости покупки	
ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ	Провести обучение менеджера по продажам			
	Повышение навыков продаж	Увеличение мотивации	Практическое применение навыков	Формирование показателей эффективности

На основе стратегических задач, выберем показатели и определим их целевые значения.

Таблица 3 – Показатели и целевые значения для акционерного общества «Весна»

Показатели	Целевые значения
Перспектива – Финансы	
Рентабельность продаж	1,4
Рентабельность собственного капитала	20%
Коэффициент текущей ликвидности	не ниже 1, лучше 1,5-3
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	Наблюдается стабильное снижение (в любых темпах)
Денежный цикл (Cash Conversion Cycle, CCC)	25-30 дней
Эффективная налоговая ставка (оптимизация налогообложения)	20%
Перспектива – Клиенты	
Количество повторных посещений	На каждого клиента 2-4 посещения за 2 месяца.
Величина среднего чека	Увеличить на 10% (за 3 мес.)
Количество полностью удовлетворенных клиентов	90% из 100%
Перспектива – Внутренние бизнес процессы	
Оптимизирован бизнес-процесс повторной покупки	Предоставление бонусных карт, скидок, акций.
Увеличение (снижение) кол-ва клиентов	Увеличение на 15%
Перспектива – Обучение и развитие	
Провести обучение менеджера по продажам	Не более 15 000 руб.
Провести обучение менеджера по продажам	Получить увеличение повторных продаж и увеличение количества клиентов

Итак, мы представили базовые моменты при создании сбалансированной системы показателей ССП (англ. — Balanced Scorecard, BSC), изучили показатели КPI, их суть и применили теоретические знания для управления финансовыми результатами деятельности предприятия. Как видим, перспектива «финансы» (управление финансовыми результатами) и показатели эффективности по ней – это лишь часть, которая находится в балансе с другими частями сбалансированной системы показателей [6].

В заключение на основе проделанной работы, отметим основные возможности использования сбалансированной системы показателей в управлении финансовыми результатами деятельности предприятия:

смещение внимания с чисто финансовых показателей на нефинансовые, тем самым обращая больше внимания на остальные сферы, обеспечивающие функционирования компании. Концентрация на повышении эффективности в каждой из них (и отслеживание результата по специально разработанным KPI) в конечном итоге приводит улучшению именно финансовых показателей эффективности.

Библиографический список

1. Дик В. В. Инструментальные средства формирования решений в сбалансированной системе показателей / В.В.Дик. - М.: Синергия, 2017. – 494 с.
2. Екатеринославский Ю. Новая версия системы сбалансированных показателей / Юрий Екатеринославский. – М.: Palmarium Academic Publishing, 2015. – 132 с.
3. Кандалинцев В. Инновационный бизнес. Применение сбалансированной системы показателей / В. Кандалинцев. - М.: Дело, 2015. - 803 с.
4. Каплан Р. С., Нортон Д. П., Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию – ЗАО «Олимп-Бизнес», Москва – 2017 – 2010 с.
5. Пол, Р. Нивен Диагностика сбалансированной системы показателей / Пол Р. Нивен. – М.: Баланс Бизнес Букс, 2016. – 256 с.
6. Рамперсад КХ. К. Индивидуальная сбалансированная система показателей: путь к личному счастью, гармоничному развитию и эффективности организации / Рамперсад Хьюберт К. – М.: Олимп-Бизнес, 2017. – 121 с.

Оригинальность 92%