

сбалансированная система показателей и сбалансированность бюджета предприятия

система показателей оценки сбалансированности
бюджетного процесса на предприятии

Аннотация

В статье предлагается эффективность бюджетного процесса на предприятии оценивать с помощью сбалансированной системы показателей. Авторский подход проиллюстрирован на примере построения сбалансированной системы показателей для ОАО «АвтоВАЗ».

Ключевые слова: бюджет, бюджетный процесс, эффективность, сбалансированность, сбалансированная система показателей, стратегическая карта

В настоящее время одной из самых эффективных технологий управления финансово-хозяйственной деятельностью предприятия является бюджетирование, основная задача которого заключается в повышении эффективности работы предприятия на основании целевой ориентации и координации деятельности всех его подразделений для достижения тактических и стратегических целей, а также обеспечения гибкости и эффективности функционирования экономической системы. Вопросы бюджетирования финансово-хозяйственной деятельности предприятия рассматривали в своих трудах Д. Шим, Д. Сигел [7], Д. Хоуп, Р. Фрейзер [4], О.Н. Волкова [1], В.В. Гамаюнов, В.Е. Хруцкий [5], К.В. Щиборщ [6] и др.

Обобщая подходы к определению сущности бюджетирования [1, 4, 5, 6, 7], под бюджетным процессом будем понимать процесс формирования,

Андреева

Алевтина

Александровна

соискатель кафедры

маркетинга

и информационных

технологий

в экономике,

Волжский университет

имени В.Н. Татищева,

г. Тольятти

ludm_zh@mail.ru

согласования, утверждения бюджетов и контроль за их фактическим исполнением, включая анализ и корректировку в случае необходимости.

Концепция сбалансированной системы показателей

Оценка эффективности бюджетного процесса на предприятии сводится к получению сводного анализа и сопоставления плановых и фактических показателей по уровню изменения. Для оценки эффективности необходима разработка системы оценочных показателей, при создании которой следует учитывать те аспекты деятельности, которые они должны отражать, иерархию и взаимосвязь плановых решений по реализации элементов стратегии компании.

Одним из критериев эффективности бюджетного процесса является его сбалансированность, под которой будем понимать согласованность параметров бюджетов по ресурсам, объектам и этапам бюджетирования. Эта сбалансированность призвана обеспечить эффективное достижение оперативных и стратегических целей предприятия.

Таким образом, параметры системы оценочных показателей должны быть, во-первых, связаны с целями стратегии развития предприятия, во-вторых, сбалансированы по объектам и этапам бюджетирования.

В современных условиях одним из эффективных инструментов стратегического управления является концепция сбалансированной системы показателей (ССП), разработанная Р. Капланом и Д. Нортеном, позволяющая обеспечить увязку стратегических целей компании с оперативным управлением для повышения рыночной стоимости компании. ССП трансформирует стратегию компании в систему взаимосвязанных показателей, формализует ее и позволяет перевести на операционный уровень, обеспечивая при этом объективную базу для достоверной оценки эффективности их достижения за счет использования широкого спектра ключевых показателей. Авторами концепции ССП выделяются четыре аспекта – клиенты, финансы, внутренние бизнес-процессы, обучение и рост. При этом финансовые

...под бюджетным процессом будем понимать процесс формирования, согласования, утверждения бюджетов и контроль за их фактическим исполнением, включая анализ и корректировку

...сбалансированная система показателей трансформирует стратегию компании в систему взаимосвязанных показателей, формализует ее и позволяет перевести на операционный уровень

цели выступают ориентирами при определении параметров других проекций.

Целевые показатели и стратегические карты

Рассмотрим использование данного подхода применительно к процессу бюджетирования крупного промышленного комплекса. В *табл. 1* (см. ниже) представлен скорректированный перечень целевых показателей для ОАО «АвтоВАЗ». Так, например, для оценки степени развития такого направления как «Финансы» представлены используемые и рекомендуемые нами показатели, на базе которых можно оценить степень устойчивого роста стоимости бизнеса для акционеров и инвесторов. В этом направлении предлагается дополнительно выделить такие важные для корпорации показатели как капитализация, рентабельность собственного капитала, рентабельность активов и т.д., отражающие результативность использования финансовых ресурсов. Формирование комплекса целевых показателей и обоснование их количественных оценок в рамках стратегического планирования является базой для разработки текущих бюджетов. Для обеспечения доведения разработанной стратегии до конкретных

Таблица 1

Целевые показатели для ОАО «АвтоВАЗ»

Направления	Используемые целевые показатели	Предлагаемый перечень целевых показателей
Финансы	<ul style="list-style-type: none"> – возврат на используемый капитал (ROCE); – операционная прибыль; – используемый капитал; – рентабельность продаж; – соотношение собственных и заемных средств. 	<ul style="list-style-type: none"> – коэффициент капитализации; – возврат на используемый капитал (ROCE); – рентабельность собственного капитала (ROE); – рентабельность активов (ROA); – соотношение собственных и заемных средств; – EBIT маржа; – чистый денежный поток
Клиенты	<ul style="list-style-type: none"> – доля рынка (на стратегических рынках); – объем продаж в натуральном выражении 	<ul style="list-style-type: none"> – доля рынка (на стратегических рынках); – объем продаж в натуральном выражении; – выручка от продаж; – денежные поступления от продаж; – количество рекламаций; – срок предоставляемой гарантии; – валовая прибыль дилеров

Фрагмент стратегической карты для направления «Клиенты»

Направления	Стратегическая цель	Целевые показатели	Значения целевых показателей на 2020 г.	Вид бюджета	Ответственные подразделения
Клиенты	Увеличение доли рынка	Доля рынка легковых автомобилей	25%		Сбытовые подразделения
		Объем продаж в натуральном выражении	1,026 тыс. автомобилей	Бюджет продаж по операционной деятельности	
		Выручка от продаж	330 млрд. руб.		
		

исполнителей и ее реализации в текущих бюджетах целесообразно использование стратегических карт, разрабатываемых как в целом для компании, так и для отдельных центров ответственности по направлениям. Фрагмент стратегической карты для направления «Клиенты» для исследуемой компании представлен в *табл. 2 (см. выше)*.

Стратегическая карта должна разрабатываться так, чтобы зафиксировать все основные параметры направлений деятельности компании. При этом целевые показатели должны быть представлены в количественном выражении в разбивке по времени и виду используемых ресурсов. Разработав корпоративную ССП, необходимо разработать ССП для каждого уровня корпоративной структуры.

Фрагмент процесса распределения ССП для направлений «Финансы» и «Клиенты» представлен в табл. 3 (см. на с. 84). В качестве примера возьмем по одному показателю, отражающего высший уровень управления корпорации.

Заключение

Таким образом, в работе определен подход к формированию сбалансированных показателей для оценки бюджетного процесса в корпоративной системе. Его практическое использование проиллюстрировано на примере ОАО «АвтоВАЗ». Концепция сбалансированной системы показателей, адаптированная для управления бюджетным процессом, позволяет выделить наиболее важные направления развития бизнеса и способствует

формирование комплекса целевых показателей и обоснование их количественных оценок в рамках стратегического планирования является базой для разработки текущих бюджетов

Фрагмент процесса распределения сбалансированной системы показателей

Уровень управления	Система целевых и контрольных показателей	
	Финансы	Клиенты
1. Президент	ROCE	Объем продаж в натуральном выражении
2. Вице-президент по продажам и маркетингу	<ul style="list-style-type: none"> – доходы от продажи автомобилей, запчастей, сборочных комплектов (по видам продукции, рынкам сбыта, сытовым подразделениям); – маржинальная прибыль по автомобилям; – EBIT маржа (по видам продукции, рынкам сбыта, сытовым подразделениям) 	<ul style="list-style-type: none"> – объем продаж автомобилей, запчастей, сборочных комплектов (по видам продукции, рынкам сбыта, сытовым подразделениям); – доля рынка (по автомобилям)
3. Дирекция по продажам автомобилей, запасных частей и организации послепродажного обслуживания	<ul style="list-style-type: none"> – доходы от продажи автомобилей и запчастей (по видам продукции, рынкам сбыта, сытовым подразделениям); – маржинальная прибыль по автомобилям; – EBIT маржа продажи автомобилей и запчастей (по видам продукции, рынкам сбыта, сытовым подразделениям) 	<ul style="list-style-type: none"> – объем продаж автомобилей и запчастей (по видам продукции, рынкам сбыта, сытовым подразделениям); – доля рынка (по автомобилям)
4. Управление поставок автомобилей на внутренний рынок	<ul style="list-style-type: none"> – доходы от продажи автомобилей на внутренний рынок (по моделям, сытовым подразделениям); – маржинальная прибыль по автомобилям, реализованным на внутреннем рынке; – EBIT маржа от продажи автомобилей на внутренний рынок 	<ul style="list-style-type: none"> – объем продаж автомобилей на внутренний рынок (по моделям, сытовым подразделениям). – доля внутреннего рынка (по автомобилям)
5. Управление региональных поставок	<ul style="list-style-type: none"> – доходы от продажи автомобилей на внутренний рынок (по моделям, сытовым подразделениям); – маржинальная прибыль по автомобилям, реализованным на внутреннем рынке региональным покупателям – EBIT маржа от продажи автомобилей региональным покупателям 	<ul style="list-style-type: none"> – объем продаж автомобилей на внутренний рынок (по моделям, региональным покупателям) – доля регионального рынка (по автомобилям)

распространению общей схемы управления стратегическим развитием на ключевые уровни иерархии управления.

Литература

1. Волкова О.Н. Управленческий учет. – М.: ТК Велби; Проспект, 2008. – 472 с.
2. Каплан Р., Нортон Д. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей. – М.: Олимп-Бизнес, 2009. – 416 с.
3. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – М.: Олимп-Бизнес, 2010. – 320 с.
4. Хоуп Д., Фрейзер Р. Бюджетирование, каким мы его не знаем. Управление за рамками бюджетов. – М.: ООО «Вершина», 2005. – 256 с.
5. Хруцкий В.Е., Гамаюнов В.В. Внутрифирменное бюджетирование. Настольная книга по постановке финансового планирования. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 464 с.
6. Щиборщ К.В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России. – М.: Дело и Сервис, 2005. – 544 с.
7. Шим Д., Сигел Д. Основы коммерческого бюджетирования. Пошаговое руководство. – СПб.: Бизнес-Микро, 2001. – 496 с.

pn

стратегическая карта должна разрабатываться так, чтобы зафиксировать все основные параметры направлений деятельности компании

Alevtina A. Andreyeva

Applicant, Department of Marketing and Information Technologies in Economics, Volzabsky University named after V. N. Tatisbchev, Togliatti

A System of Indicators to Estimate Balance of a Company's Budget Process

Abstract

The paper suggests estimating the efficiency of a company's budget process by means of the balanced scorecard. The writer's approach is illustrated by the balanced scorecard for Avtovaz OJSC.

Keywords: budget, budget process, efficiency, balance, balanced scorecard, strategic map