

3. Об утверждении особенностей состава затрат, включаемых в себестоимость СМР. Утв. приказом Министерства архитектуры и строительства РБ от 27.12.1999 г. № 417.

4. Дробышевский Н. П., Ермолинский Н. Б., Борисевский П. Е. Учебное пособие "Бухгалтерский учет в строительстве". — Мн.: Высш. шк, 1993. — С. 200—203.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЛЯ АНАЛИЗА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

А. В. Ледян, БГЭУ

Необходимым инструментом управления любым предприятием является система показателей, используемая для оценки эффективности процессов его функционирования. Такая система должна наиболее полно отражать все стороны хозяйственной деятельности предприятия, предоставлять информацию, необходимую для принятия эффективных управленческих решений. В отечественной аналитической практике в условиях командно-административной системы для этих целей использовался широкий круг показателей характеризующих производство, сбыт, снабжение, использование ресурсной базы. Основное внимание тогда акцентировалось на производительности труда, фондоотдаче, фондоемкости, материалоотдаче, материалоёмкости. С переходом к рыночным отношениям большое внимание стало уделяться таким показателям как прибыль и рентабельность и использующим их как отправную точку системам комплексной оценки деятельности предприятий. Типичным примером такой системы является получившая сегодня широкое распространение система финансового анализа Дюпона. Она в первую очередь исследует способность предприятия эффективно генерировать прибыль, реинвестировать её, наращивать обороты. Эта система путем расщепления ключевого показателя рентабельности на составляющие его факторы позволяет определить и дать сравнительную характеристику основных причин, повлиявших на изменение того или иного показателя и определить темпы экономического роста организации. В литературе широко известна формула Дюпона — расщепление рентабельности капитала на произведение рентабельности оборота и оборачиваемости активов, причем каждый из факторов является содержательным финансовым показателем, который для более глубокого анализа может быть далее расщеплен на составляющие.

Однако многие исследователи этой системы сегодня подчеркивают её ориентированность на имеющиеся данные, на ретроспективный анализ без фокусировки внимания на возможных будущих проблемах, на односторонний монетарный подход. В условиях динамично развивающейся экономики, постоянно растущей конкуренции зачастую работы с одной лишь финансовой информацией недостаточно для успешной работы предприятия. В таких условиях выживают компании не просто ориентирующиеся на рыночную среду, а предприятия досконально изучающие потребности каждой группы потенциальных покупателей и ставящих потребности данной группы во главу угла своей стратегии развития.

Изложенные выше предпосылки требуют создания новой системы показателей, учитывающей особенности хозяйствования в условиях усиливающейся конкуренции. Попыткой ответа на потребности информационного века стало создание в начале 90-х американскими учеными Р. Капланом и Д. Нортеном сбалансированной системы показателей для оценки эффективности (Balanced Scorecard), базирующейся на увязке финансовых показателей с операционными измерителями таких аспектов деятельности предприятия как удовлетворенность клиентов, внутрифирменные хозяйственные процессы, инновационная деятельность, меры по улучшению финансовых результатов. Сбалансированная система показателей призвана дать ответ на следующие важные для предприятия вопросы: как его оценивают клиенты? Какие внутренние процессы могут обеспечить ему достижение поставленных целей? Каким образом можно добиться дальнейшего улучшения положения предприятия? Как оценивают предприятие его собственники? Сбалансированная система показателей способствует выработке на предприятии общей стратегии его развития, постановке конкретных целей и их увязке между собой.

Структурно сбалансированная система распределяет все множество показателей отдельного предприятия по 4 проекциям: проекции финансов, проекции рынка, проекции внутренних процессов, проекции обучения и роста (рис. 1)

Проекция финансов является ключевой составляющей Balanced Scorecard, т. к. чаще всего финансовые цели являются первостепенными для каждого предприятия и им подчиняются цели устанавливаемые в других

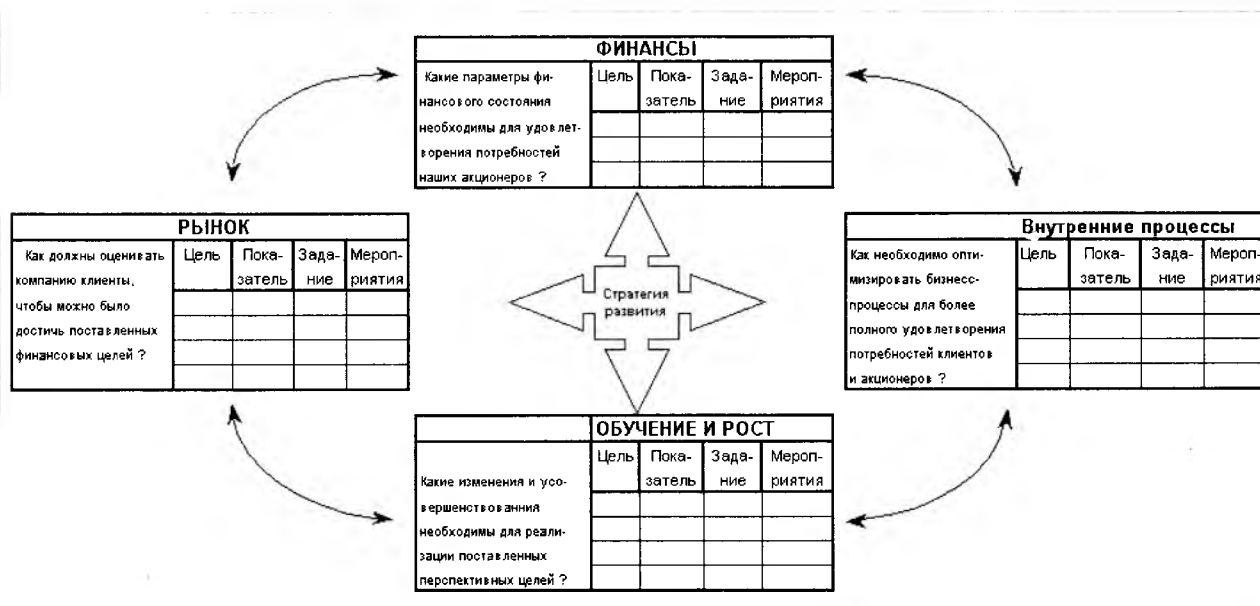


Рис. 1. Структура сбалансированной системы показателей

проекциях. Финансовые результаты также являются основным критерием оценки текущей деятельности предприятия. Как правило, в качестве типичных целей в этой проекции выступают увеличение рентабельности капитала, рентабельности продукции, притока наличности, увеличение оборота. С целью их количественного выражения проекция заполняется соответствующими показателями с конкретными значениями.

Информация *проекции рынка* призвана ответить на вопрос, на каких требованиях и каких именно клиентов необходимо сосредоточить внимание, чтобы достигнуть своих финансовых целей. В соответствии с этим устанавливаются конкретные цели по продвижению и реализации продукции на ключевых сегментах рынка и разрабатываются показатели их оценивающие. Такими показателями могут выступать доля новых товаров и услуг в общем объеме продаж, доля продаж постоянным клиентам, доля рынка контролируемая фирмой (предприятием), степень удовлетворения запросов клиентов. Здесь следует отметить, что выявление основных критериев ценности предложения для клиентов и покупателей является весьма непростой задачей требующей досконального анализа потребностей. Так, например, ценностью для покупателя может представляться быстрая доставка и скорость реагирования на полученный заказ. Соответственно показателями, характеризующими данные движители эффективности, могут быть время обработки заказа и средняя скорость доставки в часах.

Проекция внутренних процессов должна представлять информацию об основных процессах, происходящих на предприятии, которые подлежат усовершенствованию и развитию с целью выполнения заданий, установленных в проекциях финансы и рынок. В связи с этим показатели данной проекции должны отражать процессы, осуществляющие основной вклад в достижение намеченных финансовых результатов и рыночных позиций. В зависимости от целей, установленных в двух вышеописанных проекциях, это могут быть такие показатели как, доля брака в общем объеме производства, доля высокотехнологичной продукции в общем объеме производства, время простоев по техническим причинам и т.п. Так как Balanced Scorecard является системой, ориентированной на перспективное развитие предприятия, немаловажное место в этой проекции должно уделяться инновационным процессам, способствующим не только текущей, но и будущей эффективности.

Проекция обучения и роста характеризует инфраструктуру, которую предприятие должно создать для обеспечения своего развития и роста в долгосрочной перспективе. Неоспоримым является тот факт, что для успешного развития необходимо постоянное освоение новых технологий и приемов работы, повышение квалификации сотрудников. Для наполнения этой проекции информацией можно использовать такие показатели как уровень удовлетворенности сотрудников, коэффициент текучести кадров, уровень квалификации сотрудников, размер выручки и прибыли на одного работника, эффективность информационных систем.

Все показатели, наполняющие приведенные выше четыре проекции можно разделить на две группы: показатели, которые измеряют достигнутые результаты, и показатели, которые отражают процессы, способствующие получению этих результатов. Оба типа показателей тесно связаны между собой в рамках системы, т.е. каждому показателю результатов соответствует один или несколько показателей процессов, которые

связаны с ним причинно-следственными связями. Так, например, чтобы добиться определенного уровня производительности оборудования, необходимо достигнуть определенной загрузки этого оборудования.

Таким образом, в результате построения на изложенных выше принципах системы достигается многовекторная сбалансированность, которая охватывает связи между финансовыми и нефинансовыми показателями, стратегическим и оперативным уровнями управления, прошлыми и будущими результатами, внутренними и внешними аспектами деятельности предприятия.

Исходя из всего вышеизложенного, считаем целесообразным применение принципов Balanced Scorecard для построения системы показателей на отечественных предприятиях. С этой целью первоначально необходимо осуществить уточнение целей, стоящих перед предприятием, затем произвести их выражение в конкретных показателях, которые распределяются по четырем проекциям, определить конкретные мероприятия и организовать контроль за их выполнением и достижением целей. Использование принципов сбалансированной системы показателей позволит получить управленцам инструмент, позволяющий трансформировать видение стратегии развития в набор конкретных взаимосвязанных, сбалансированных показателей, оценивающих факторы не только текущего, но и будущего развития предприятия, позволяющих определить ключевые процессы в деятельности предприятия, оценить уровень квалификации персонала и применяемых технологий, необходимые инвестиции с целью долгосрочного развития.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Хорват П. Сбалансированная система показателей как средство управления предприятием/ Проблемы теории и практики управления.— 2000.— № 4.— С. 14—16.
2. Kaplan R. S., Norton D. P. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System/ Harvard Business Review, 1996, Vol. 74, N 1, p. 75—85.
3. J. Weber, U. Schaffer Entwicklung von Kennzahlensystemen/ Forschungspapier Nr. 62 des Lehrstuhls für Controlling und Logistik der Wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung, 1999.

МНОГОФАКТОРНЫЕ ИНДЕКСНЫЕ МОДЕЛИ В СРАВНИТЕЛЬНОМ АНАЛИЗЕ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ

П. В. Ковель, доктор экономических наук, профессор БГСА

Особенностью сравнительного анализа является объяснение в количественных измерителях различий экономических результатов, полученных двумя разными субъектами хозяйствования в одно время или одним субъектом, но в разное время. Количественное объяснение носит относительный характер. Ответы на вопросы — какие факторы и в какой мере оказали влияние на результат — имеют практическое значение, так как они, дифференцируя значение проводимых мероприятий и мер по увеличению результата, создают объективную основу для принятия поощрительных решений и прогноза дальнейших действий в конкретном производстве.

Эффективным методическим инструментом факторного анализа и прогноза экономического результата служит индексный метод и построение многофакторных индексных моделей (МФИМ). Эффективность и преимущество применения МФИМ объясняется, во-первых, возможностями включения в модель большего числа факторов, являющихся реальными причинами изменения или различий в результатах (т.е. результатного показателя), и, во-вторых, влияние каждого фактора оценивается не изолированно, а во взаимодействии и системе всех других, обуславливающих изменение результата, что, как известно, привносит в наши объяснения и расчеты большую обоснованность и надежность в выводах и предложениях.

В общей постановке МФИМ представляет математическую формулу зависимости изменения результатного показателя от изменений каждого фактора — причины в системе их взаимодействия и влияния на динамику результата (или различия) с помощью индексов и их числовых величин. Цель разработки МФИМ заключается в количественной оценке влияния каждого фактора из их системы на изменение результата с помощью абсолютных и относительных измерителей.

Первоначальные формы взаимодействия факторов в модели могут быть различными: умножение индексов, выражающих влияние кумулятивных факторов, тогда говорим о моделях мультипликативной структуры; или суммирование индексов, выражающих влияние суммативных факторов, тогда имеем дело с моделью аддитивной структуры; или смешанной структуры, когда в модели сочетаются мультипликативные и аддитивные