УДК 338.58:553.043

В.В.ВИНОГРАДОВА
Экономический факультет,
аспирантка кафедры организации и управления

К ВОПРОСУ О ПРИМЕНЕНИИ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ НА ГОРНОМ ПРЕДПРИЯТИИ

Работа посвящена исследованию возможности реализации системы Balanced Scorecard (сбалансированной системы показателей эффективности) на горном предприятии. В систему показателей (в том числе нефинансовых), характеризующих различные направления деятельности предприятия, предлагается включить в качестве ключевого показателя составляющую финансового потенциала – экономическую добавленную стоимость (Economic Value Added). Показана актуальность введения нефинансовых показателей в систему оценки эффективности деятельности предприятия для достижения его стратегических целей, в том числе максимизации стоимости.

The work is denoted the possibility to realization the Balanced Scorecard in mining industry. Balanced Scorecards provide the framework around which an organization changes through the execution of its strategy. This is accomplished by linking everything together. This is what makes the Balanced Scorecard so different; it captures the cause and effect relationship throughout every part of the organization. Perspectives (five different views of what drives the organization provide a framework for measurement) are: Financial (final outcomes), Customer, Internal Processes, Learning & Growth and External Economic Sphere. EVA (Economic Value Added) is offered as a key factor of financial perspective BSC. In the work is noted the importance of not financial factors in the system of estimation to efficiency of enterprise activity for achievement its strategic targets, including – maximizations business's cost.

В настоящее время все большую актуальность приобретает задача разработки и внедрения новых подходов к оценке эффективности деятельности предприятия. Традиционными являются следующие направления оценки экономической эффективности:

- расчет чистой прибыли, показателей эффективности (рентабельность, ликвидность, показатели финансовой устойчивости и т.д.);
- расчет общепринятых показателей эффективности (чистого дисконтированного дохода, внутренней нормы доходности, индекса доходности, срока окупаемости);
- оценка эффективности с учетом стоимости бизнеса и нефинансовых показателей.

В современной зарубежной экономической литературе традиционные финансовые показатели как основа для принятия управленческих решений подвергаются справедливой критике, поскольку их источником является система бухгалтерского учета и финансовой отчетности, ретроспективный характер которой значительно снижает их ценность как основы для принятия стратегических управленческих решений. Например, бухгалтерский баланс, с точки зрения инвесторов, является полезным источником информации только тогда, когда балансовая стоимость активов хотя бы приблизительно коррелирует с рыночной стоимостью (точная корреляция невозможна, так как балансовая стоимость исторична по своей природе, а рыночная – перспективна, направлена в будущее). Однако, как правило, эти показатели не совпадают и довольно ощутимо. Увеличение «разрыва» между рыночной и балансовой стоимостями объясняется ростом роли нематериальных активов: интеллектуального капитала, репутации, незавершенных научно-исследовательских разработок и т.д.

ISSN 0135-3500. Записки Горного института. Т.155. Часть 1

Первые модели измерения и оценки результатов деятельности предприятий, разработанные в 1920-е гг. и принятые во всех странах с рыночной экономикой, были довольно просты и строились исключительно на финансовых показателях (например, мультипликативная модель Дюпона). В 1970-1990-х гг. появились другие концепции оценки стоимости и эффективности работы предприятий, среди которых наиболее популярной в последние годы является Balanced Scorecard (BSC). Наиболее приемлем, по нашему мнению, перевод этого термина как сбалансированной системы показателей эффективности.

Главная особенность BSC состоит в расширении информационной функции управления путем добавления нефинансовых показателей в систему оценки результатов деятельности предприятия для достижения стратегических целей. Одной из важнейших долгосрочных целей при этом является максимизация стоимости компании.

Базисный потенциал (Perspectives) предприятия в сбалансированной системе показателей эффективности представлен четырьмя компонентами:

- финансовый потенциал, отражающий эффективность компании с точки зрения отдачи на вложенный капитал (The Financial Perspective);
- потенциал потребительских запросов, оценивающий полезность товаров и услуг компаний с точки зрения конечных потребителей (The Customer Perspective);
- потенциал внутренней операционной эффективности, т.е. эффективности организации внутрифирменных процессов (The Business Process Perspective);
- кадровый потенциал (потенциал инноваций и обучения), отражающий способность организации к восприятию новых идей, ее гибкость, ориентацию на постоянные улучшения (The Learning and Growth perspective).

Перечисленные компоненты являются необходимыми, но не единственно возможными. Если предприятие, на котором предполагается применение BSC, имеет стратегическое значение для национальной экономики или является градообразующим, в систему, безусловно, должен быть включен дополнительный компонент – внешняя среда.

Традиционная структура BSC имеет один существенный недостаток: в ней фактически отсутствует конечный ориентир, т.е. базовый показатель, по которому измеряется успешность реализации стратегии и эффективность функционирования фирмы. По нашему мнению, таким показателем в структуре BSC может стать экономическая добавленная стоимость EVA (Economic Value Added).

Концепции BSC и EVA возникли почти одновременно и стали одними из самых популярных концепций в мире бизнес-инноваций. BSC и EVA одинаково хорошо совмещаются с процессами планирования и бюджетирования и могут применяться как на корпоративном уровне, так и на уровне хозяйственных подразделений и отдельных исполнителей. Преимущество BSC состоит в ее целостности и системности, преимущество EVA – в точности и количественном характере оценки.

Показатель EVA рассчитывается следующим образом*:

$$EVA = NP - WACC \cdot IC, \qquad (1)$$

где NP – чистая прибыль; IC – инвестированный в предприятие капитал; WACC – средневзвешенная цена капитала, %.

Сущность EVA проявляется в том, что этот показатель оценивает эффективность деятельности предприятия в соответствии с ростом его рыночной стоимости.

Объединяя положительные стороны обеих концепций, можно получить эффективную систему показателей с более высокой возможностью прогнозирования.

Эффект достижения синергии при этом видится во введении EVA как ключевого показателя в финансовую составляющую BSC. Теоретически такой подход вполне оправдан. Формально EVA представляет собой обычный финансовый показатель, такой, как рентабельность авансированного

---

* *Ларионова С.* Экономическая добавленная стоимость // Бухгалтерские вести. 2003. № 3.

капитала или рентабельность собственного капитала, а это позволяет использовать ее как ключевой индикатор финансового направления BSC. Включение EVA в структуру BSC позволяет устранить недостаточное фокусирование системы на базовом показателе эффективности деятельности.

Эмпирически эффективность комбинирования BSC и EVA подтверждена их совместным использованием с конца 1990-х гг. такими компаниями, как AT&T (Канада) и «Boots Pls» (Великобритания).

Нами был исследован вопрос о возможности применения системы BSC в условиях ОАО «ОЛКОН» (см. таблицу). Оленегорский ГОК является основным поставщиком железорудного концентрата для Череповецкого металлургического комбината, производителем ферритовых стронциевых порошков и гостированного щебня. Его продукция пользуется спросом на внутреннем рынке. ОАО «ОЛКОН» – крупное, экономически и социально значимое предприятие, и его финансовое состояние существенно влияет на экономику региона. С целью решения актуальной для предприятия проблемы повышения эффективности управления рассмотрим примерный набор показателей для ОАО «ОЛКОН». По мере того как в компании происходят изменения, в соответствии с изменениями в стратегических целях происходит корректировка не только целевых значений показателей, но и изменение самого их набора.

Разработав стратегию, можно переходить к дальнейшим шагам по внедрению системы BSC:

• определять необходимые стратегические направления;

Система показателей для ОАО «ОЛКОН»

Составляющая (Perspectives)	Показатели, характеризующие составляющие базисного потенциала (Measures)
Финансовый потенциал	EVA Рентабельность (общая рентабельность предприятия, чистая рентабельность предприятия, чистая рентабельность собственного капитала, рентабельность продаж) Показатели эффективности управления (чистая прибыль на рубль оборота, прибыль от реализации продукции на рубль оборота, общая прибыль на рубль оборота) Оценка деловой активности, в том числе общая капиталоотдача (фондоотдача), оборачиваемость всех оборотных активов (дебиторской и кредиторской задолженности), сроки оборота кредиторской и дебиторской задолженностей Оценка рыночной устойчивости (соотношение собственных и заемных средств, обеспеченность запасов и затрат собственными источниками формирования и т.д.)
Потенциал потребительских запросов (виды продукции и каналы сбыта)	Доля рынка, занимаемая организацией Увеличение объема продаж у постоянных потребителей Количество новых потребителей и общий объем продаж, на них приходящийся Средний размер поставки или средняя выручка в расчете на одного потребителя Количество потребителей, которые были удовлетворены результатами специального тестирования продукта (качество, спец. особенности)
Кадровый потенциал (потенциал инноваций и обучения)	Производительность труда сотрудников Степень удовлетворения сотрудников (вовлечение каждого в работу организации, поддержка со стороны руководства) Текучесть кадров Сотрудники, которые по своим квалификационным качествам могут занять ключевые позиции Информационные технологии (количество процессов, где они задействованы, количество сотрудников, имеющих к ним доступ)
Потенциал внутренней операционной эффективности	Сумма выручки в результате внедрения нового продукта (прогноз) Сумма выручки в результате привлечения нового потребителя (прогноз) Качество продукции Качество доставки (время, погрешности доставки)
Внешняя среда	Отношения с ОАО «Северсталь» (владелец контрольного пакета акций предприятия, главный потребитель, воздействие на которого невозможно) Отношения с местной, областной администрацией, бюджетом области Отношения с федеральной администрацией, федеральным бюджетом

• выстраивать причинно-следственные связи между ними;

• найти наилучшие показатели, характеризующие выбранное направление;

• определить целевые значения показателей;

• разработать планы стратегий, направленные на достижение целевых значений показателей;

• определение ответственных за достижение целевых значений показателей и оценка имеющихся в их распоряжении ресурсов.

Практическая реализация BSC нуждается в эффективной организации анализа и сбора данных, которую может обеспечить корпоративная информационная система. Разработано специализированное программное обеспечение, поддерживающее технологию BSC, на практике система может быть реализована даже с помощью MS EXCEL.

BSC является инструментарием для оценки эффективности работы компании. С помощью этой системы можно выявить основные причины убытков, тенденции продаж, провести изменения, способствующие увеличению оборота компании, выявить причинно-следственные связи. Кроме того, она позволяет оценивать показатели, напрямую не связанные с финансовыми расчетами, такие как уровень профессионализма сотрудников или мнение потребителей о компании.

Научный руководитель д.э.н. проф. *Н.Я.Лобанов*