

СИСТЕМА СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Мовсесян К. Г.

Северо-Кавказский федеральный университет, г. Ставрополь, РФ

Научный руководитель: Журавлева Е. П., к.э.н., доцент

Перед многими компаниями возникают такие вопросы: насколько эффективна выбранная стратегия и процесс её реализации; как реализовать взаимосвязь между стратегией и имеющимися организационными решениями; как оперативно реагировать на преобразования в окружающей среде бизнеса?

Чаще всего приходят к выводу о том, что без возможности контроля за исполнением всех процессов невозможно осуществлять управление ими, однако одного контроля недостаточно.

Система сбалансированных показателей (balanced scorecard) включает в себя все нужные критерии, представляя собой средство стратегического и оперативного управления, позволяющее увязать стратегические цели компаний с бизнес-операциями и регулярной деятельностью сотрудников на всех уровнях управления, контролируя их осуществление [2].

История возникновения сбалансированной системы показателей (далее ССП) относится на конец 1980-х – начало 1990-х гг., она являлась своеобразным инструментом, используемым в процессе управления быстро развивающихся компаний.

Основоположниками данной системы являются профессор Роберт Каплан и Дэйвид Нортон. Ими было проведено изучение двенадцати компаний, на основе которого они обнаружили, что эти компании чрезмерно много внимания уделяли показателям финансов, когда для возможного улучшения общего финансового состояния достаточно было снизить расходы на обучение, маркетинг и обслуживание клиентов.

Иначе говоря, для примера, сбалансированную систему показателей можно представить в виде циферблата и индикаторов в кабине пилота самолета. Для реализации сложных задач, навигации и управления самолетом пилотам требуется детальная информация о множестве аспектов полета (топливо, скорость, высота т. п.). Аналогично, трудности управления организацией в современное время требуют, чтобы менеджеры имели возможность увидеть результаты деятельности во многих областях одновременно [1].

Сбалансированная система показателей предоставляет возможность менеджерам оценить бизнес с четырех сторон, в которых отражаются стратегически важные аспекты деятельности предприятия и в каждой составляющей содержится ключевой вопрос, с которым она ассоциируется и в соответствии с которым определяются цели и показатели:

1. Финансовый аспект: «Какие показатели деятельности будут восприниматься акционерами как успех компании?».

2. Клиентский аспект: «Как компании необходимо выглядеть в глазах клиентов, чтобы достичь подавленных целей?».

3. Внутренний аспект: «В каких процессах требуется добиться совершенства, чтобы оправдать ожидания и потребности клиентов и акционеров?».

4. Обучение и рост (развитие): «Как организации надлежит обучаться, в каких направлениях развиваться для достижения требуемых целей?» [2].

Устанавливаемые причинно-следственные связи отражают наличие зависимостей между отдельными целями. Стратегические цели не являются независимыми и оторванными друг от друга, наоборот, они тесно друг с другом связаны и влияют друг на друга. Достижение одной цели связано с достижением второй и т. д., постепенно до основной цели компании. Эту связь разнообразных целей отчетливо видно через причинно-следственную цепь. Некоторые цели, которые не вносят вклад в достижение главной цели, не берутся в расчет и исключаются. Графически взаимосвязи стратегических целей и перспектив развития отражают при помощи стратегической карты.

Если говорить об этапах разработки ССП, то выделяют следующие стадии:

1. Моделирование – заключается в определении миссии, общей стратегии и путей развития организации с помощью опросов, анкетирования и т. п.

2. Коммуникация и взаимосвязь – интеграция ССП в действующую систему управления организацией – регулярные встречи руководства с сотрудниками, ежемесячные информационные письма, брошюры стратегических целей и т.п.;

3. Техническая интеграция – разработка форм для консолидации информации, формулировка нюансов построения графиков и диаграмм.

4. Организация обратной связи – заключается в регулярном мониторинге реализации утвержденной стратегии и достижения поставленных целей.

Для наглядности на рисунке 1 представлен пример ССП для дистрибьютера строительных материалов.



Рисунок 1 – Система сбалансированных показателей

Источник: собственная разработка

Система сбалансированных показателей создает возможности для принятия независимых и правильных решений в сфере распределения ресурсов, представляя собой инструмент, благодаря которому возможно связать стратегию предприятия и оперативные процессы. Системой внедряются стратегические планы предприятия.

ССП признано инструментарием управления, так как предоставляет возможности: устанавливать как индивидуальные, так и общекорпоративные задачи и цели; информировать о содержании утвержденных целей до кадров различного уровня; оценить возможность достижения поставленных задач и целей; гарантировать быстроту получения обратной связи.

Не смотря на предоставляемые возможности, ССП обладает некоторыми недостатками. Сбалансированной системой показателей ограничивает степень свободы персонала низких уровней иерархии. Процедура формирования целей и мероприятий, требуемых для достижения цели, осуществляется по системе «сверху вниз», что ведет к ограничению степени свободы исполнителя [1].

Если у руководства нет доверия к персоналу в области их деятельности в рамках поставленных целей, то действия персонала будут направлены не на реализацию стратегий, а на поисках различных способов обойти контроль.

Еще одним недочетом ССП является отсутствие системы универсальных нефинансовых показателей, что приводит к необходимости менеджерами самостоятельно создавать показатели, не всегда отражающие всю необходимую информацию.

Также в качестве слабого места ССП можно назвать необходимость адаптации к ситуации каждой конкретной компании. Менеджеры организаций могут не владеть всеми требуемыми знаниями, опытом и навыками для самостоятельного создания и внедрения карт ССП, а привлечь для этой цели дополнительных специалистов способны только крупные организации.

Вопреки тому, что ССП является одним из немаловажных вложений в развитие системы управления за последние семьдесят лет, перед многими компаниями, использующими и внедряющими данную систему, возникают определённые ошибки. Наиболее распростра-

нёнными ошибками являются: показатели, не сосредоточенные на осуществлении стратегии; преуменьшение важности способов коммуникаций, повышения квалификации; изменения психологического фактора персонала, не привыкшего к заработку, пропорционального их вкладу; неполнота внедрения; недооценка важности координации системы мотивирования с внедренной ССП [2].

Итак, обобщая все вышеизложенное, можно прийти к выводу, что система сбалансированных показателей дает высшему руководству компании совершенно новый инструмент управления, представляющий собой набор взаимосвязанных сбалансированных показателей, позволяющих оценивать критические факторы не только текущего, но и будущего ее развития.

Список литературы:

1. Береговая, И. Б. Система сбалансированных показателей [Электронный ресурс] / И. Б. Береговая, А. А. Морозкин // Молодой ученый. – 2017. – № 2 (136). – С. 361–364. – Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/136/38189/>. – Дата доступа: 08.12.2020.

2. Разработка сбалансированной системы показателей. Практическое руководство с примерами. /Под ред. А. М. Гершуна, Ю. С. Нефедьевой. – 2-е изд., расшир. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007. – 128 с.

УДК 657

ОРГАНИЗАЦИЯ АУДИТА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ

Симонов В. С.

Санкт-Петербургский государственный экономический университет,

г. Санкт-Петербург, РФ

Конопляник Т. М., профессор, д.э.н., профессор

Среди аудируемых аспектов, аудит затрат является одним из наиболее значимых аспектов. Его основной задачей является установление соответствия методики как в бухгалтерском, так и налоговом учёте нормативно-правовым актам Российской Федерации и учётной политике организаций.

Успех в нефтегазовой отрасли напрямую зависит от целесообразности производственных затрат, которые нужно учитывать, конкретизировать и анализировать для обеспечения контроля за эффективностью использования ресурсов и формированием себестоимости продукции в нефтегазовой отрасли.

Проблема уменьшения затрат на производство является актуальной в наши дни для нефтегазовых предприятий и нефтегазовой отрасли в целом. Цена и качество являются основными факторами, которые влияют на конкурентоспособность продукции. Аудитор во время проверки определяет рекомендации по снижению себестоимости добычи нефти и газа путём выполнения комплекса мероприятий, которые были разработаны на основе технико-экономического анализа деятельности организации.

Аудит затрат на добычу нефти и газа является одной из самых сложных процедур в ходе аудиторской проверки, так как для достоверности определения себестоимости добычи нефти и газа необходимо осуществлять контроль правильности ее формирования, а это проводится сотрудниками внутреннего аудита организации. Учёт затрат на добычу нефти и газа представляет собой единый учётный процесс исследования затрат в прямой связи с объёмом добываемой нефти и газа. Метод учёта затрат можно считать взаимосвязью способов отражения, приёмов, контроля издержек производства и исчисления себестоимости продукции.

Вне зависимости от вида аудита затрат для достижения его главной цели аудитор или аудиторская фирма решает следующие задачи:

- подтверждает первоначальную оценку систем бухгалтерского учёта и внутреннего контроля;
- производит контроль показателей себестоимости по данным сводного учёта затрат на производство;