

Как уже было сказано ранее, форфейтинговые услуги могут носить как краткосрочный, так и долгосрочный характер. По этой причине при капитализации финансирования и дисконтировании будущего погашения платежа используется метод сложных процентов.

В ходе данных операций также рассчитываются следующие показатели:

- размер убытка банка от неиспользованной возможности альтернативных способов финансирования ($Y_{\phi 1}$ и $Y_{\phi 2}$);

- индекс инфляции для учета ее влияния на финансовые результаты сделки;
- ставка учетного процента d , который рассчитывается в современной практике. С помощью этого процента от номинала векселя рассчитываем сумму D , которая будет включаться в вознаграждение.

В итоге выводится модель по расчету комиссионного вознаграждения:

$$B = Y_{\phi 1} + Y_{\phi 2} + I_{\text{инфл}} + D.$$

Таким образом, проведенное нами исследование проблемы доказало, что все рассматриваемые виды кредитования являются эффективными в области управления дебиторской задолженностью. Однако сравнительный их анализ показывает, что форфейтинг имеет значительные преимущества именно для продавца (экспортера), а именно:

1. Право регресса со стороны форфейтера к продавцу не сохраняется.
2. При форфейтинге происходит переход всех рисков по долговому обязательству к форфейтеру, что защищает продавца от всех валютных рисков.
3. Возможен длительный срок кредитования, что привлекает большее количество покупателей, и, как следствие, выгодно продавцу.
4. Сумма кредита может быть достаточно высокой вследствие возможности синдицирования (объединения покупателей в синдикаты).
5. В отличие от факторинга, при форфейтинге происходит выплата продавцу со стороны форфейтера всей суммы долга сразу, а не частями.

СПИСОК ЦИТИРОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Банковские операции: правовое регулирование и практика обслуживания клиентов / Д.А. Капилов, Р.Р. Томкович. – Мн.: Амалфея, 2003. – 752 с.
2. Виноградова, Т.Н. Банковские операции: учеб. пособие. – Ростов н/Д: Феникс, 2001. – 384 с.
3. Банки и банковские операции: учебник для вузов / Е.Ф. Жуков, Л.М. Максимова, О.М. Маркова [и др.]; под. ред. проф. Е.Ф. Жукова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 471 с.

УДК 336.717.6

Люкевич В.В.

Научный руководитель: ст. преподаватель Зазерская В.В.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

В начале 90-х годов профессор бизнес-школы при Гарвардском университете (Harvard Business School) Роберт Кэплен (Robert Kaplan) и американский консультант по вопросам управления Дэвид Нортон (David Norton) разработали новый подход к стратегическому управлению. Свой метод они назвали системой сбалансированных показателей (Balanced Scorecard, BSC) (далее ССП).

Они доказали, что традиционные финансовые учетные показатели, такие как окупаемость вложений и период окупаемости, давали незаконченную и устаревшую картину результатов деятельности бизнеса. Выявив слабые места и неопределенности в пред-

существующих управленческих подходах, в своей новой методике авторы предложили четкое описание того, что нужно измерять, чтобы сбалансировать финансовую деятельность компании [4].

ССП – это система, предусматривающая обратную связь между внутренними бизнес-процессами и внешними показателями, необходимую для повышения стратегической эффективности и достижения результатов. При полном внедрении СПП преобразуют стратегическое планирование из теоретического упражнения в ключевую деятельность предприятия [5].

Идея сбалансированной системы показателей заключается в том, что финансовые показатели в силу своей ретроспективности неадекватны для управления деятельностью компаний эпохи информационных технологий. Компании добиваются желаемых результатов, вкладывают средства в клиентов, поставщиков, сотрудников, бизнес-процессы, технологию и инновации.

В результате Кэплен и Нортон предложили дополнить финансовые показатели данными, отражающими удовлетворенность клиентов, внутренние бизнес-процессы и способность компании развиваться и расти.

Методология СПП представляет основные факторы деятельности компании – обслуживание клиентов, операционная и финансовая эффективность – в виде набора определенных показателей. Организация фиксирует и анализирует эти показатели, чтобы понять, достигаются ли стратегические цели. Полностью реализованная система подразумевает последовательное рассмотрение деятельности компании на всех уровнях. В конечном счете, каждый сотрудник организации обрабатывает личную систему показателей, стараясь достичь своих персональных целей на основе показателей, связанных с корпоративной стратегией [4].

В системе сбалансированных показателей предлагается рассматривать организацию с точки зрения четырех перспектив (точек зрения), разрабатывать количественные показатели, собирать данные и анализировать их в соответствии с каждой из этих перспектив: (Рисунок) [1].

- **Перспектива обучения и развития.** Эта перспектива включает в себя обучение сотрудников и развитие корпоративной культуры, как в индивидуальном плане, так и на уровне корпорации. Обучение и развитие составляют важный фундамент успеха любой прогрессивной организации. Образованные сотрудники становятся основным ресурсом. В современных условиях быстрых технологических изменений, работникам умственного труда необходимо постоянно совершенствоваться.

- **Перспектива бизнес-процессов.** Эта перспектива относится к внутренним бизнес-процессам. Показатели этого направления позволяют менеджерам определить, насколько хорошо работает компания, соответствуют ли продукты и услуги требованиям клиентов.

- **Перспектива клиентов.** Современная философия менеджмента учитывает растущую важность ориентации на клиента и его удовлетворенности в любой сфере. Основной критерий следующий: если клиенты не удовлетворены, то они найдут других поставщиков. Низкая эффективность по этому направлению – явный индикатор будущего упадка компании, даже если текущая финансовая картина вполне благополучна. Чтобы разработать показатели удовлетворенности, необходимо проанализировать типы клиентов и процессов, для которых обеспечивается тот или иной продукт или услуга.

- **Финансовая перспектива.** Кэплен и Нортон не отрицали возможности использования традиционных финансовых данных. Своевременные и четкие данные о капитале

всегда важны, и поэтому менеджеры должны сделать все необходимое для их обеспечения. Однако, как правило, задаче обработки и поддержки финансовых данных уделяется даже больше внимания, чем необходимо.

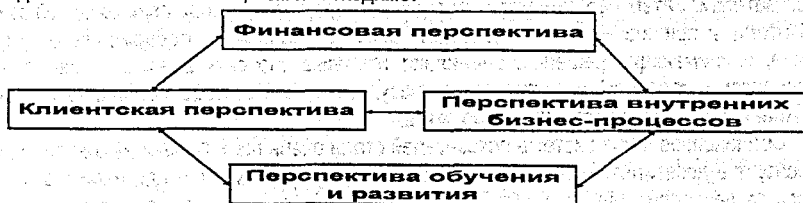


Рисунок 1-Перспективы системы сбалансированных показателей

Система сбалансированных показателей строится на основе ключевых концепций, наша разработана в таких управленческих методиках, как полное *управление качеством* (Total Quality Management, TQM) и *управление по факту*. Цель выполнения измерений состоит в том, чтобы дать менеджерам более ясное представление о работе их компании (по нескольким перспективам) и, следовательно, добиться принятия качественных, долговременных решений. Измерения должны основываться на стратегии компании и обеспечивать критические данные и информацию о ключевых процессах, выходных параметрах и результатах. Информация для оценки и повышения степени эффективности функционирования характеризуется сведениями: о клиентах, продуктах и эффективности предоставления услуг, об операциях, о рынке, конкурентных сравнениях, поставщиках, сотрудниках, расходах и финансах. Анализ влечёт за собой использование данных для определения тенденций, перспективных оценок, причин и следствий, которые могут быть неочевидны без его проведения. Для повышения эффективности функционирования предприятия создается система показателей и индикаторов эффективности. Показатели эффективности или индикаторы – это измеряемые характеристики продуктов, услуг, процессов и операций, которые компания использует для отслеживания и повышения производительности. Выбор показателей и индикаторов должен оптимально представлять факторы, которые ведут к повышению эффективности работы с клиентами, выполнения операций и финансовой деятельности. За счет анализа данных контролируемых процессов показатели или индикаторы можно оценивать и изменять, чтобы добиваться достижения этих целей) [5], включающих:

- качество, определяемое клиентом;
- постоянное совершенствование;
- расширение полномочий сотрудников;
- основанное на измерениях управление и поддержка обратной связи [2].

Ценность показателей состоит в обеспечении фактической основы для определения стратегической обратной связи, для демонстрирующей текущего статуса организации по нескольким перспективам;

- диагностической обратной связи с различными процессами для управления изменениями;
- временных тенденций изменения эффективности работы по мере контроля показателей;
- обратной связи между самими методами измерения и выбора контролируемых показателей;
- количественных входных параметров для методов прогнозирования и моделирования для систем поддержки принятия решений.

Нельзя исправить то, что нельзя измерить [3]. Поэтому показатели надо разрабатывать на основе приоритетов стратегического плана, в котором содержатся ключевые факторы развития бизнеса и критерии выбора наиболее интересных для менеджеров показателей. Затем проектируются процессы сбора информации, описывающей эти показатели, и приведения их к численному виду для хранения, отображения и анализа. Лица, принимающие решения, оценивают итоговые значения различных измеряемых процессов и стратегий и контролируют результаты, с тем чтобы правильно управлять компанией и обеспечивать обратную связь.

Сбалансированная система показателей стала очень притягательной концепцией. За последнее десятилетие тысячи менеджеров по всему миру в той или иной форме взялись за ее реализацию. Однако ССП имеет как положительные, так и отрицательные стороны [4].

Говоря о положительной стороне, отметим, что ССП использует финансовые и нефинансовые показатели. Например, они не отражают нематериальные ресурсы и особенно ресурсы, основанные на знаниях. Успех бизнеса в традиционных областях часто основан на экономии за счет роста масштабов и/или объемов производства, а поэтому связан с эффективным распределением финансового и физического капитала [2].

Такой тип распределения ресурсов хорошо поддается наблюдению и удачно контролируется с помощью финансовых показателей. Тем не менее, в информационных отраслях всё важнее становится возможность мобилизовывать и эксплуатировать более мягкие и менее «материальные» ресурсы, основанные на знаниях.

В ССП сохранены финансовые показатели. При этом они дополнены опережающими индикаторами (*leading indicator*), которые отражают факторы, влияющие на результаты финансовой деятельности. С помощью ССП руководство может пристально следить за различными аспектами деятельности организации и условиями экономической среды.

Здесь можно провести аналогию с пилотом, который во время полета наблюдает за показателями на различных инструментальных панелях. Личные исследования автора показывают, что между опережающими индикаторами эффективности за текущий год и запаздывающими индикаторами (*lagging indicator*) – финансовыми показателями – на следующий год существует положительная связь. Это означает, что финансовое будущее компании можно надежно прогнозировать, а ожиданиями инвестора – управлять досрочно, контролируя определенные нефинансовые индикаторы [2].

К сожалению, у ССП есть и негативная сторона. Как и любая технология управления, она должна быть адаптирована к конкретным условиям. Например, отраслевые и культурные различия между Северной Америкой и Китаем не позволяют просто так перенести ССП, разработанную для нефтяной компании в Хьюстоне, в компанию по экспорту/импорту в Гонконге.

Есть немало примеров иностранных компаний, которые сначала пытались продублировать американские системы сбалансированных показателей, взятые из тех же отраслей. Не удивительно, что различия как во внешних бизнес-условиях, так и во внутренних методах управления вызвали непреодолимые проблемы на этапе реализации. Эти компании, в конце концов, пришли к тому, что пересмотрели свои подходы к корпоративному управлению эффективности и переработали ССП.

Многие другие фирмы столкнулись с трудностями при сборе данных по внутренним процессам, так как они еще не были формализованы или задокументированы.

Концепция сбалансированной системы показателей уводит организаторов от одностороннего представления, опирающегося на традиционные учетные данные. Однако в неко-

торых случаях показатели финансовой эффективности вероятно забываются как менеджерами, так и фондовыми аналитиками и инвесторами, так как они слишком увлекаются возможностью удовлетворить клиентов и увеличить нематериальные ресурсы [1].

Мы изучили теоретические основы системы сбалансированных показателей. Анализ данного материала поможет нам в организации и внедрении ССП.

СПИСОК ЦИТИРУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Афанасьев, А.А. Внедрение BSC: опыт европейских компаний [электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.kpisolutions.ru/articles/>
2. Армстронг Майкл, Анджела Барон. Управление эффективностью работы. – М.: НРРО, 2007.
3. Большая энциклопедия Кирилла и Мефодия // электронный вариант на CD. – 2002.
4. Рябых, Д.Н. Что такое система сбалансированных показателей [электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/copyright.shtml>
5. Шнейдер, А. Наука побеждать в инвестициях, менеджменте и маркетинге / А. Шнейдер [и др.] [электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.business.polbu.ru/shneider_sciencewin/ch14_ii.html

УДК 336.717.6

Люкевич В.В.

Научный руководитель: ст. преподаватель Зазерская В. В.

ОРГАНИЗАЦИЯ И ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

«Если вы пытаетесь чем-то управлять, вы должны уметь пользоваться своими показателями. Если вы это не сделаете, вашу работу как менеджера не смогут оценить» [3].

Как показывают исследования, большинство предприятий не просчитывают наперед и не ставят конкретные задачи, для достижения целей [7]. ССП – это система управления, которая позволяет организации четко сформулировать планы на будущее и воплотить их в реальные действия [5]

Объектом организации ССП в нашей работе является ОАО «Брестский мясокомбинат».

Цель – повысить прибыльность предприятия и выйти на зарубежные рынки.

На первом этапе разработки ССП ОАО «Брестский мясокомбинат» был определен состав команды проекта, составлен план работы, установлены сроки, ответственные исполнители. Наша команда: 4 специалиста по маркетингу и сбыта, директор и специалист по внешнеэкономической деятельности. Также определили круг обязанностей:

1. *Руководитель* отвечает за результаты проекта. (*Директор организации*)
2. *Администратор* проекта выполняет технические управленческие функции – у нас *спец-т по внешнеэкономической деятельности*.
3. *Архитектором* системы выбран член команды, который лучше других знаком с методологией ССП, *начальник маркетинга и сбыта*.

Таблица 1- Начальный список целей

Проекция	Цели
Финансы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Снизить управленческие расходы 2. Увеличить прибыльность компании 3. Снизить затраты на обучение, устранить брак и простои 4. Выйти на новые рынки сбыта
Рынок	<ol style="list-style-type: none"> 5. Расширить набор услуг, предлагаемых заказчикам 6. Создать уникальное рыночное позиционирование 7. Повысить эффективность управления отношениями с заказчиком