

УДК 65

**Р.Р. Сибгатулин, Г.В. Федорова**

## **СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ, КАК ИНСТРУМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВЫМИ РЕСУРСАМИ КОМПАНИИ**

*Рассмотрены вопросы стратегического управления финансовыми ресурсами компаний на основе сбалансированной системы показателей. Приведен пример построения системы сбалансированной показателей на примере компании ОАО «Уралуголь».*

*Ключевые слова:* Сбалансированная система показателей, *Balanced Scorecard (BSC)*, ключевые показатели эффективности, *Key Performance Indicator (KPI)*.

---

**В** настоящее время для любой компании, функционирующей в рыночной экономике, характеризующейся высоким уровнем нестабильности, большое значение приобретает стратегический подход к управлению финансовыми ресурсами и их планированию. Отрицать необходимость такого подхода для компаний было бы по меньшей мере неразумно. На сегодняшний день наибольшее значение приобретает подход гибкого управления, цель которого заключается в обеспечении адаптации предприятия с наименьшими потерями к быстро меняющейся окружающей среде.

Появление термина «сбалансированная система показателей» связано с необходимостью увязать воедино управление финансами компании на высшем уровне и текущее управление на уровне производства. Сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard, BSC) позволяет менеджменту компании принимать решения и осуществлять действия, направленные на достижение стратегических целей компании.

BSC — это система управления, позволяющая планомерно реализовы-

вать стратегические планы компании, переводя их на язык операционного управления и контролируя реализацию стратегии [1].

В основе сбалансированной системы показателей лежат ключевые показатели эффективности (Key Performance Indicator, KPI), которые должны быть сгруппированы по определенным признакам. При этом все показатели, входящие в BCS, должны быть ориентированы на стратегические цели компании и охватывать все важные направления ее деятельности. Следовательно, сбалансированная система показателей должна, во-первых, обеспечить полный анализ взаимосвязей внутри компании; во-вторых, оперативно выявлять позитивные и негативные тенденции во всех сферах функционирования компании и способствовать принятию обоснованных управлений решений [2].

Для инвесторов (акционеров) компании одной из наиболее актуальных стратегических целей является повышение стоимости бизнеса. Достижение данной цели напрямую зависит от качества управления финансовыми ресурсами компании. При этом существует множество показателей, харак-

теризующих эффективность управления финансовыми ресурсами компании. Одним из таких показателей является «модель Дюпон», разработанная в 1919 году специалистами фирмы DuPont.

В основе данной модели лежит коэффициент рентабельности активов (Return on Assets, ROA), показывающий, во-первых, среднюю доходность от всего совокупного капитала компании, а во-вторых, способность менеджмента компании эффективно использовать принадлежащие ей активы для получения прибыли. В системе сбалансированных показателей рост значения коэффициента ROA может быть использован в качестве формализованной цели в рамках стратегии, направленной на повышение стоимости бизнеса.

Такая функциональная цель позволяет выделить ключевые показатели эффективности, отражающие успешную реализацию стратегических планов. Рассмотрим разработку сбалансированной системы показателей на примере модели Дюпон.

Коэффициент рентабельности активов ( $Ra$ ) рассчитывается по следующей формуле

$$Ra = \frac{\text{ЧП}}{A}, \quad (1)$$

где: ЧП – чистая прибыль компании, А – совокупные активы.

Введем в данную формулу показатель выручки от реализации продукции (B):

$$Ra = \frac{\text{ЧП}}{B} \cdot \frac{B}{A}. \quad (2)$$

При этом выявляются ключевые факторы, оказывающие влияние на рентабельность активов, а именно рентабельность продаж ( $\frac{\text{ЧП}}{B}$ ) и обрачиваемость капитала ( $\frac{B}{A}$ ).

Чистая прибыль компании является итоговым результатом от всех видов деятельности (операционной, финансовой и инвестиционной), поэтому для оценки влияния каждого из вида деятельности компании на рентабельность активов необходимо выделить в формуле (2) соответствующие показатели.

Для оценки влияния операционной деятельности на стратегическую цель компании выделим в формуле (2) прибыль до налогообложения и выплаты процентов (По):

$$Ra = \frac{\text{ЧП}}{\text{По}} \cdot \frac{\text{По}}{B} \cdot \frac{B}{A}. \quad (3)$$

Выражение  $(\frac{\text{ЧП}}{\text{По}})$  характеризует внереализационные расходы компании, а выражение  $(\frac{\text{По}}{B})$  показывает долю операционной прибыли в выручке.

Выделим в исследуемой модели налоговую и инвестиционную компоненты, для этого дополним формулу (3) прибылью до вычета налогов (Пн). При этом можно оценить влияние налоговой нагрузки и инвестиционной деятельности на конечный результат:

$$Ra = \frac{\text{ЧП}}{\text{Пн}} \cdot \frac{\text{Пн}}{\text{По}} \cdot \frac{\text{По}}{B} \cdot \frac{B}{A}. \quad (4)$$

Анализируя полученную формулу (4) можно заметить, что эффективная налоговая ставка по налогу на прибыль определяется выражением  $(\frac{\text{ЧП}}{\text{Пн}})$ . Соотношение прибыли до налогообложения (Пн) и операционной прибыли (По) характеризует относительную стоимость заемных средств для компании.

Формулы (1-4) отражают систему ключевых показателей эффективности (KPI), от которых зависит успешность достижения конечной стратегической

Таблица 1

**Сбалансированная система показателей (стратегическая цель компании – повышение стоимости бизнеса)**

№	Показатель	Характеристика показателя
1	$P_a = \frac{\text{ЧП}}{A}$	Показывает среднюю доходность от всего совокупного капитала компании, а также способность менеджмента компании эффективно использовать принадлежащие ей активы для получения прибыли.
2	$P_p = \frac{\text{ЧП}}{B}$	Рентабельность продаж. Показывает влияние продаж на конечный результат.
3	$O_k = \frac{B}{A}$	Оборачиваемость активов. Показывает влияние продаж на рентабельность активов.
4	$B_p = \frac{\text{ЧП}}{\Pi_o}$	Внереализационные расходы. Показатель отражает долю чистой прибыли в операционной деятельности компании
5	$\kappa_1 = \frac{\Pi_o}{B}$	Доля операционной прибыли в выручке. Позволяет судить об эффективности операционной деятельности
6	$\mathcal{EHC} = \frac{\text{ЧП}}{\Pi_h}$	Эффективная налоговая ставка по налогу на прибыль
7	$C3C = \frac{\Pi_h}{\Pi_o}$	Относительная стоимость заемных средств
8	$HH = 1 - \frac{\text{нал.на пр.}}{\Pi_h}$	Налоговая нагрузка на компанию

цели компании (в данном случае – повышение стоимости бизнеса). В свою очередь детализация полученных показателей KPI позволит разработать такую систему сбалансированных показателей, которая будет применима при постановке задач финансовым (и не только) подразделениям компании.

Например, эффективную налоговую ставку по налогу на прибыль  $(\frac{\text{ЧП}}{\Pi_h})$  преобразуем следующим образом

$$\frac{\text{ЧП}}{\Pi_h} = \frac{\Pi_h - \text{налог на прибыль}}{\Pi_h} = 1 - \frac{\text{налог на прибыль}}{\Pi_h}. \quad (5)$$

Таким образом, получен показатель, характеризующий налоговую нагрузку компании, который можно «закрепить» за соответствующей финансовой службой.

Преобразовывая аналогичным образом другие показатели, входящие в формулы (2-4), получим систему сбалансированных показателей, каждый элемент которой ориентирован на конечную стратегическую цель компании. В табл. 1 приведен перечень показателей KPI для рассматриваемого примера.

Рассмотрим использование системы сбалансированных показателей на примере компании ОАО «Ургалуголь». В табл. 2 представлены три сценария реализации стратегии направленной на повышения стоимости бизнеса. В основе каждого сценария закладывается определенный тип кредитной политики компании при реализации продукции.

Таблица 2  
**Сценарии стратегического развития компании**  
**ОАО «Ургалуголь»**

Наименование	Сценарий №1	Сценарий №2	Сценарий №3
I. ВНЕОБОРТОНЫЕ АКТИВЫ	1 365 270	1 064 961	778 609
II ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ	582 333	522 040	608 337
Дебиторская задолженность	202 020	63 861	124 876
Денежные средства	1 123	78 989	104 271
БАЛАНС	1 947 603	1 587 001	1 386 946
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ	739 498	796 779	914 111
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	685	685	685
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	1 207 420	789 537	472 150
Кредиторская задолженность	1 173 065	776 711	459 324
<i>Итого по разделу V</i>	<i>1 207 420</i>	<i>789 537</i>	<i>472 150</i>
<i>БАЛАНС</i>	<i>1 947 603</i>	<i>1 587 001</i>	<i>1 386 946</i>
Чистая прибыль	265 539,00	288 962,00	305 309,00
Операционная прибыль	1 376 187,00	1 501 087,00	1 939 503,00
Прибыль до уплаты налогов	844 912,00	987 745,00	1 287 745,00
Выручка	2 389 630,00	2 676 412,00	3 193 415,00
Рентабельность активов	0,14	0,18	0,22

№	Показатель	Расчетное значение
		Сценарий №3
1	$P_a = \frac{\chi\Pi}{A}$	0,22
2	$P_{\Pi} = \frac{\chi\Pi}{B}$	Не менее 0,10
3	$O_k = \frac{B}{A}$	Не менее 2,30
4	$B_p = \frac{\chi\Pi}{\Pi_o}$	Не более 0,16
5	$\kappa_1 = \frac{\Pi_o}{B}$	Не более 0,61
6	$\mathcal{EHC} = \frac{\chi\Pi}{\Pi_h}$	Не более 0,24
7	$C3C = \frac{\Pi_h}{\Pi_o}$	Не более 0,49
8	$HH = 1 - \frac{\text{нал. на пр.}}{\Pi_h}$	Не более 0,22

Сценарий №1 отражает консервативный тип кредитной политики, основной характеристикой которой является обеспечение надежности и платежеспособности компаний (отсрочка платежа только надежным клиентам). Сценарий №2 – умеренная кредитная политика, направленная на обеспечение финансовой стабильности в течение длительного периода времени. Сценарий №3 – агрессивная кредитная политика, основной целью которой является увеличение объема продаж (максимальное расширение системы отсрочки платежа и скидок). Наибольшее значение рен-

табельности активов достигается по сценарию №3 ( $Pa = 0,22$ ).

Применив приведенную систему сбалансированных показателей (табл. 1) к третьему сценарию реализации кредитной политики компании, рассчитаем значения и определим ограничения показателей, которые могут быть рекомендованы для достижения поставленной цели (табл. 3).

Таким образом, сбалансированная система показателей, представляет собой систему, которая позволяет, выбрав наиболее приемлемый для компании сценарий стратегического управления, определить при каких значениях (ограничениях) показателей, входящих в эту систему, данная стратегия может быть успешно реализована.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Ronald Cohn. Balanced scorecard, - М., Оникс, 2012г.
2. Каплан Роберт С., Нортон Дэвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Пер. с англ. - М.: ЗАО Олимп-Бизнес, 2003
3. Ляско А.К. Стратегический менеджмент, - М., Дело, 2013. ГИАБ

#### КОРОТКО ОБ АВТОРАХ

Сибагулин Руслан Рашитович – кандидат экономических наук, доцент,  
Федорова Галина Владимировна – зам. зав. кафедрой финансы горного производства,  
Московский государственный горный университет,  
Moscow State Mining University, Russia, ud@msmu.ru



#### ГОРНАЯ КНИГА



##### Методы определения параметров отвалов и технологии

##### отвалообразования на склонах

А.М. Гальперин, Ю.И. Кутепов, Г.М. Еремин

2012 г.

104 с.

ISBN: 978-5-98672-333-4

UDK: 622.693.26

Приведены основные научно-методические и технологические положения по определению параметров отвалов и технологии отвалообразования в различных зонах и условиях от отвалов небольшой высоты до высоких (до 200—300 м и больше). Показаны особенности возникновения деформаций отвалов на склонах, объяснены их причины и предложены эффективные мероприятия по снижению деформаций отвалов при влиянии трещинных и паводковых вод, выходящих на склоны, а также при ливневом насыщении пород водой регулированием интенсивностью отсыпки пород в отвалы и отводом воды за счет создания водоотводящих каналов. Приведены примеры реализации методов посредством создания высоких отвалов большой вместимости в различных условиях.

Для работников научно-исследовательских, проектных организаций и инженерно-технических работников, осуществляющих непосредственное производство работ на карьерах.