

*Н.А. Ярыгина*, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Бухгалтерский учет, анализ и аудит»  
Тольяттинский государственный университет, Тольятти (Россия)

*Ключевые слова:* бухгалтерский учет; система сбалансированных показателей; бизнес-деятельность; управленческие организации; эффективность деятельности организации.

*Аннотация:* Актуальность рассматриваемого вопроса напрямую связана с постоянным развитием экономики страны, которому сопутствуют процессы изменения бизнес-среды предприятия, ужесточение конкуренции, а также усложнение бухгалтерского учета и финансового анализа. Постоянно пополняющиеся источники информации определяют проблему ее нерационального использования, приводят к затруднениям руководителей предприятий в процессе принятия управленческих решений. Оценка финансовой эффективности предприятия можно получить с помощью незначительного числа принципиально важных показателей, объединенных в группу, тогда как большинство организаций продолжают рассчитывать и анализировать огромное количество показателей. Формирование оптимального количества показателей анализа и оценки эффективности финансовой деятельности предприятия является актуальным вопросом, так как они позволяют получить достоверную информацию о деятельности и финансовом состоянии предприятия посредством экономического анализа.

В статье раскрывается сущность и содержание системы сбалансированных показателей и ее роль в управлении эффективностью деятельности предприятия, так как, наблюдая за динамикой изменения данной системы, можно оценивать движение предприятия в направлении достижения общей стратегии развития. Эффективность деятельности предприятия традиционно определяется по финансовым показателям, полученным из систем бухгалтерского учета. Такой подход не дает полного представления о состоянии предприятия, не позволяет построить точный прогноз его развития. Поэтому необходимы более совершенные и эффективные способы оценки деятельности предприятия. В статье приведены основные стадии процесса внедрения сбалансированной системы показателей на предприятии, уточнена особая роль системы управленческого учета и бюджетирования в системе сбалансированных показателей, которая заключается в тесной взаимосвязи всех компонентов, а также сформулировано, какие показатели и на каком уровне принимаются при разработке системы сбалансированных показателей и как именно они должны предоставляться в управленческой отчетности и системе бюджетирования.

Традиционно принято считать, что бухгалтерский учет в системе управления предприятием нацелен на формирование учетной информации имущественного положения, необходимой внутренним и внешним пользователям бухгалтерской отчетности. С развитием информационных систем многие специалисты обратились к определению роли бухгалтерского учета в управлении предприятием. Независимо от сферы деятельности на каждом предприятии протекают те или иные группы бизнес-процессов, а для их количественной и качественной характеристики необходимо использовать сбалансированные показатели, которые в конечном итоге определяют эффективность и конкурентоспособность всего предприятия. Сейчас система сбалансированных показателей является наиболее приемлемым решением вопросов по управлению организацией, а сбалансированные финансовые показатели в соответствии с запросами потребителей информации помогают руководителям эффективно измерять и оптимизировать деятельность всей организации.

В настоящее время во многих областях бизнес-деятельности особое внимание уделяется разработке новых подходов к управлению, которые могут позволить всесторонне оценить деятельность предприятия. Один из таких подходов представляет собой система сбалансированных показателей. Она дает возможность принимать более объективные решения в области распределения ресурсов. Система сбалансированных показателей начала развиваться в 90-х годах 20 века.

Внутреннюю часть времени действующие организации тратят на достижение поставленных финансовых целей, вводя для этого инновации, проводя обучения сотрудников, изобретая новые формы взаимодействия

с потребителями [1]. Только небольшое количество предприятий способно эффективно управлять перечисленными процессами, так как в основном не владеют специальной измерительной системой, которая отражает баланс между различными аспектами деятельности системы. Для определения концептуальных основ сбалансированных финансовых показателей необходимо рассмотреть сущность системы показателей [2].

Сбалансированная система показателей предполагает, что организация рассматривается с точки зрения четырех взаимосвязанных и сбалансированных аспектов, по которым сначала собираются данные и затем анализируются (рис. 1). Следует отметить, что некоторые организации добавляют к четырем упомянутым аспектам пятый или заменяют один из вышеперечисленных аспектов на тот, который наилучшим образом отражает миссию и стратегию конкретной организации. Например, некоторые организации в качестве дополнительного аспекта добавляют охрану и заботу об окружающей среде. Однако эти четыре аспекта, разработанные Капланом и Нортеном, применимы к широкому спектру организаций, что позволяет внедрять систему сбалансированных показателей в самых различных видах деятельности.

Все четыре аспекта взаимодействуют между собой, поэтому показатель, выработанный для оценки одного аспекта, может быть использован также и для другого. Каждая организация может выбрать свои специфические показатели и установить свои специфические взаимосвязи между ними.

В системе сбалансированных показателей должен соблюдаться баланс между внешними показателями, предназначенными для акционеров и потребителей,

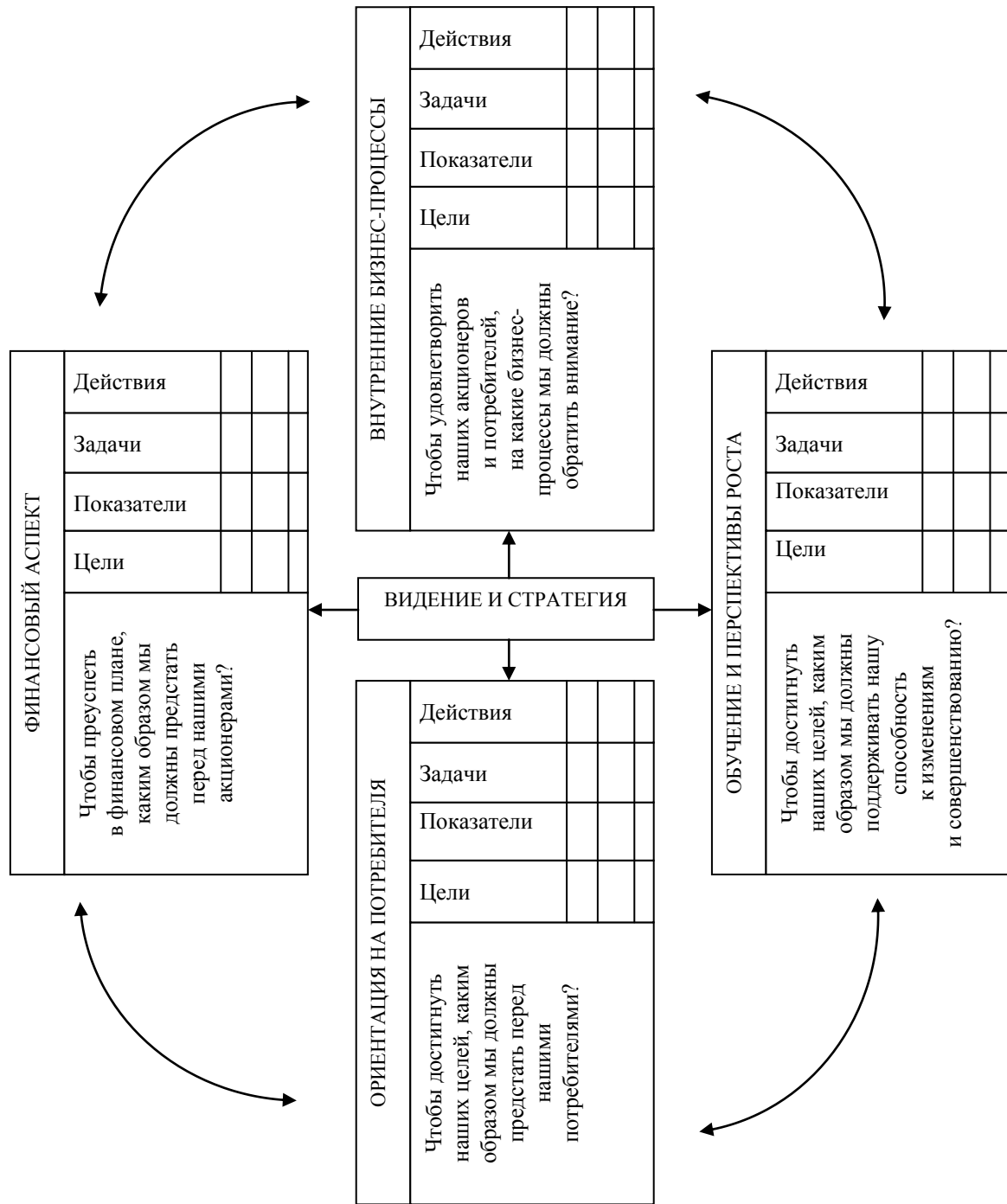


Рис. 1. Сбалансированная система показателей: видение и стратегия

и внутренними показателями, которые характеризуют будущую эффективность деятельности организации, а также показателями, характеризующими инновации и обучение и рост сотрудников.

Поскольку система сбалансированных показателей охватывает все структурные единицы организации, она обеспечивает их совместное скоординированное (связанное) функционирование. Хотя все компании имеют согласованную бизнес-стратегию, многие сотрудники зачастую не подчиняются ей. Система сбалансированных показателей дает возможность сопоставлять глобальные цели организации с текущими задачами каждого сотрудника и подразделения, тем самым способствуя максимальному использованию имеющихся ресур-

сов, а также позволяет отслеживать корпоративную стратегию и выявлять наиболее неэффективные звенья в организации.

Внедрение системы сбалансированных показателей не является простым процессом, но в случае успешного применения позволяет существенно улучшить финансовые показатели. Процесс внедрения системы можно условно подразделить на 4 стадии (рис. 2).

Разъяснение и обсуждение долгосрочного видения деятельности организации предполагает, что сам процесс внедрения системы сбалансированных показателей должен начинаться с совместной работы команды менеджмента организации над тем, каким образом перевести миссию организации в конкретные стратегические задачи.



Рис. 2. Основные стадии процесса внедрения сбалансированной системы показателей

Вторая стадия предполагает распространение стратегических целей и показателей внутри компании посредством писем, бюллетеней, видеозаписей или через компьютерную сеть. Такие коммуникационные системы сообщают всем сотрудникам предприятия о том, какие критические цели должны быть достигнуты, чтобы стратегия организации была успешной.

Стадия «Планы, постановка задач, выравнивание стратегических действий» несет в себе задачу установления конкретных значений на 3–5 лет для показателей, определенных в рамках системы сбалансированных показателей, которые в случае их достижения изменят компанию (например, цель – увеличение объема продаж на 100 % за 3 года).

Для того чтобы достигнуть эти цели, должны быть определены задачи (т. е. установлены промежуточные итоговые показатели) в рамках каждого аспекта деятельности организации. После установления итоговых показателей определяется время, необходимое для достижения целей. Система сбалансированных показателей на этом участке позволяет организации увязать стратегическое планирование с процессом ежегодного бюджетирования, так как, устанавливая стратегические показатели на 3 года вперед, менеджеры должны спрогнозировать основные вехи для каждого показате-

ля на ближайший год (т. е. каких результатов они ожидают за 12 месяцев).

Четвертая стадия представляет собой процесс стратегического обучения, начиная с выработки отчетливо определенного общей миссии (чего хочет достичь организация в целом), поскольку каждый сотрудник должен знать и понимать, для чего необходима данная система и какова именно его роль при внедрении этой системы на предприятии. Система сбалансированных показателей значительно облегчает процесс пересмотра стратегии, так как позволяет определить факторы, влияющие на эффективность деятельности организации.

Важным свойством системы сбалансированных показателей является то, что ее внедрение носит каскадный характер, т. е. сначала система должна быть определена на уровне организации в целом, а после этого каскадами должна быть распределена по организации, т. е. по подразделениям или по рабочим группам. Для внедрения системы сбалансированных показателей большинство компаний привлекают профессиональных консультантов, но в настоящее время можно приобрести специальное программное обеспечение.

Показатели, которые формируют систему управления эффективностью компании, должны отражать как минимум шесть областей: финансовая эффективность;

степень удовлетворенности клиентов; качество товаров (услуг); эффективность деятельности поставщиков; технологическая и операционная эффективность; степень удовлетворенности сотрудников.

Эти критерии каждая компания устанавливает непосредственно под свое предприятие, но всем организациям необходимо иметь данные по финансовой эффективности компании.

Особая роль системы управленческого учета и бюджетирования заключается в предоставлении финансовой информации, отображении движения денежных средств, финансовых ресурсов, счетов и активов предприятия в максимально удобной форме для любого, даже не очень сведущего в тонкостях бухгалтерского учета менеджера, т. е. в предоставлении соответствующих показателей хозяйственной деятельности в наиболее приемлемом для принятия эффективных управленческих решений виде.

Установить тесную связь между стратегией и оперативным управлением поможет создание системы сбалансированных показателей, включающей в себя: а) описание, отражающее стратегические цели; б) определение показателей; в) разработку плана действий, необходимых для достижения заданных значений.

Таким образом, организация, применяющая в совокупности и управленческий учет, и бюджетирование, и систему сбалансированных показателей, может вполне удачно и эффективно действовать при установлении правильной взаимосвязи между ними. Основное, что

необходимо определить, – это какие показатели и на каком уровне принимаются при разработке системы сбалансированных показателей и как именно они должны предоставляться в управленческой отчетности и системе бюджетирования.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Сыротюк С.Д., Ярыгина Н.А. Модель управления трансформацией знаний персонала организации на основе оптимизации потерь качества рабочего времени // Вестник Самарского государственного технического университета. Серия: Психолого-педагогические науки. 2013. № 2. С. 225–235.
2. Мельник М.В., Никифорова Е.В., Бурцева К.Ю. Сбалансированные показатели: содержание и интерпретация. Тольятти: Кассандра, 2010. 213 с.

#### REFERENCES

1. Syrotyuk S.D., Yarygina N.A. Transformation model management personnel organization on knowledge-based optimization of loss of quality of time. *Vestnik Samarskogo gosudarstvennogo tehnikeskogo universiteta. Seriya Psihologo-pedagogicheskie nauki*, 2013, no. 2, pp. 225–235.
2. Melnik M.V., Nikiforova E.V., Burtseva K.Yu. *Sbalansirovannye pokazateli: sodержanie i interpretatsiya* [Balanced Scorecard: the content and interpretation]. Togliatti, Cassandra publ., 2010, 213 p.

#### ROLE OF BALANCED SCORECARD IN ACCOUNTING

© 2014

*N.A. Yarygina*, candidate of economic sciences,  
assistant professor of the Department «Accounting, Analysis and Audit»  
*Togliatti State University, Togliatti (Russia)*

*Keywords:* accounting; balanced scorecard; business activities; management of organization; efficiency of organization.

*Annotation:* The importance of the issue is directly related to continuous development of the country economy that is followed by the process of changing in business environment of an enterprise, growth of competition as well as complication of accounting and financial analysis. Constantly increasing sources of information define the problem of its irrational use, and leads to difficulties of business leaders in decision-making. Assessment of the financial efficiency of the company can be obtained through a small number of fundamentally important indicators combined in one group, whereas most organizations keep calculating and analyzing a huge amount of indicators. Formation of the optimal number of indicators for analysis and evaluation of financial performance of the company is an important issue, as they allow you to obtain reliable information about the activities and financial condition of the company through the economic analysis.

The article reveals the essence and contents of the balanced indicators and their role in management of enterprise performance, since by observing the dynamics of change in this system it is possible to estimate the progress of the enterprise towards the overall development strategy. The efficiency of the company is traditionally determined by the financial indicators derived from accounting systems. This approach does not provide a complete picture of the condition of the company, does not allow to make an accurate forecast of its development. Therefore, more sophisticated and effective ways to evaluate the business are necessary. The paper presents the main stages of the Balanced Scorecard process in the company, verifies the special role of management accounting and budgeting in the balanced scorecard which is in close relationship of all components, and formulates what indicators and at what level are taken in the development of a balanced scorecard and how they should be shown in management accounting and budgeting system.