

Представленные рекомендации составляют только часть разработанной системы управления затратами, они основаны на потребностях в информационном обеспечении и возможностях SAP R3. Использование изложенных рекомендаций дает возможность наиболее эффективно использовать все виды ресурсов, группируя их по значимости и учитывая влияние на финансовые результаты.

## СОЗДАНИЕ УЧЕТНО-АНАЛИТИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

*Зимакова Л.А., Сергеева Д.Б.  
НИУ «БелГУ», г. Белгород, Россия*

В настоящее время для быстрого адаптации к изменяющимся условиям рынка лучше своих конкурентов, получения превосходства по качеству, скорости и гибкости предоставления услуг, по широте ассортимента или цене продукции руководителям компаний необходимо своевременно принимать экономически обоснованные управленческие решения, а для этого нужно оперативно получать как внутреннюю информацию, так и внешнюю. Большое значение при этом имеет концептуальная и технологическая связь между стратегией и используемыми организационными решениями. Рассматриваемая сбалансированная система показателей (далее ССП) является инструментом стратегического и оперативного управления, который позволяет "связать" стратегические цели компании с бизнес-процессами и повседневными действиями сотрудников на каждом уровне управления, а также осуществлять контроль за реализацией стратегии.

Актуальные вопросы, связанные с изучением отдельных сторон ССП нашли свое отражение в научных трудах зарубежных и отечественных экономистов. Данная тема широко обсуждается последние 10 лет. Однако вопросы и проблемы практического применения данной концепции для решения прикладных задач стратегического и оперативного управления предприятием, исследованы недостаточно и являются актуальными.

Сбалансированная система показателей (ССП) – это механизм последовательного доведения до персонала стратегических факторов успеха, целей компании и контроль их достижения через так называемые ключевые показатели эффективности (КПЭ), которые являются, по сути, измерителями достижимости целей, характеристиками эффективности бизнес-процессов и работы каждого отдельного сотрудника. В этом контексте ССП является инструментом не только стратегического, но и оперативного управления. Цели можно достигнуть только в том случае, если существуют поддающиеся числовому измерению показатели, говорящие управленцу, что именно нужно делать и правильно ли с точки зрения достижения цели он делает то, что делает. ССП делает акцент на нефинансовых показателях эффективности, давая возможность оценить такие, казалось, с трудом поддающиеся измерению

аспекты деятельности, как степень лояльности клиентов или инновационный потенциал компании.

Концепция подразумевает фокус на стратегиях и их делении на стратегические цели. Эти цели содержат в себе детальное отображение различных аспектов стратегии. При интеграции индивидуальных целей между ними могут быть выявлены причинно-следственные взаимосвязи. Полный набор целей отображает стратегию. Каплан и Нортон рассматривают следующие аспекты [3, с. 29]: четкое формулирование стратегии, передачу стратегии внутрь всей компании, согласование стратегии компании с целями персонала, связывание целей с годовым бюджетом, идентификацию и согласование стратегических инициатив.

В рамках ССП необходимо различать показатели, которые измеряют достигнутые результаты, и показатели, которые отражают процессы, способствующие получению этих результатов. Обе категории показателей должны быть увязаны друг с другом, так как для достижения первых (например, определенного уровня производительности) нужно реализовать вторые (например, добиться известной загрузки мощностей машин и оборудования). На практике внимание менеджеров обычно фокусируется на показателях первой категории [6, с.173] .

Таким образом, сбалансированная система показателей дает возможность руководителям связать стратегию компании с набором показателей, индивидуально разработанных для различных уровней управления и связанных между собой. Немаловажную роль в данном процессе играет бухгалтерский учет. В нем содержится отправная информация о состоянии и обеспеченности отдельных бизнес-процессов и компании в целом. Изменения, происходящие внутри компании, внешние экономические и политические события могут иметь различные последствия для компании, как с точки зрения налогового регулирования, так и с точки зрения, изменения имущественного состояния компании, отражаемого в бухгалтерском балансе, и все это сказывается на котировке акций компании. Поэтому необходимо вести постоянный контроль за влиянием различных событий и финансово-хозяйственных операций на деятельность и состояние компании путем создания моделей развития ситуации. На фоне этих процессов наблюдается развитие и совершенствование системы бухгалтерского учета, которая превращается из системы ретроспективного учета в систему перспективного учета.

Следовательно, необходимо рассматривать систему бухгалтерского учета как одну из составляющих системы сбалансированных показателей.

Рассматриваемая система в классическом варианте содержит 4 проекции, представляющие собой стратегически важные аспекты деятельности организации, для которых были разработаны направления организации стратегического учета.

1. Финансы. Традиционные направления учета позволяют сформировать исходную информацию для оценки влияния принятых решений на финансовое состояние компании.

2. Клиенты.

Покупатели –это главенствующая составляющая любого бизнеса, так как они предопределяют его действенность и целесообразность. Каждая из категорий выделенных покупателей имеет определенное значение и влияние на исследуемую компанию, под воздействием которых вырабатываются стратегические направления развития, ценовая политика и система расчетов. При этом следует учесть, что покупатели – это не только источник прибыли, но и источник денежных потоков, а в условиях инфляции, присущей сегодня большинству стран, необходимо учитывать разновременность движения ценностей и денежных потоков (иногда выгоднее снизить цену продажи и получить быструю оплату).

На основе полученной информации составляется маркетинговый производный балансовый отчет, который отражает влияние изменения состава покупателей на показатели балансового отчета. Этот отчет будет основной для прогноза движения денежных средств и контроля над платежеспособностью компании.

Таблица 1

**Характеристика направлений стратегического учета покупателей**

Направления учета	Характеристика направления	Аналитические позиции
анализ покупателей	с точки зрения размера и важности покупателей для фирмы, возможности влияния покупателя на деятельность фирмы	Потребительские сегменты: -крупные (крупный опт), -средние (опт), -мелкие(розница).
анализ покупателей	важность продукта для покупателя	Виды деятельности
	географическое местоположения покупателя	Географические сегменты (с учетом удаленности положения)
	отношение к поставщику	- внешний, - внутрикорпоративный, - зависимый
	по характеру взаимоотношений	- постоянные (на основе долгосрочных договоров), - постоянные (на основе краткосрочных договоров), - постоянные (без договоров, по заявкам), - случайные (не являющиеся постоянными).
	по валюте расчетов	-иностранные компании (по видам валюты расчетов), -отечественные компании (договора заключены в рублях), -отечественные компании (договора заключены в валюте)

### 3. Внутренние бизнес-процессы.

На любом предприятии существуют внутрифирменные процессы, которые необходимо анализировать и оценивать, а для этого следует создать информационную базу.

Таблица 2

**Характеристика направлений стратегического учета для анализа внутренних бизнес-процессов**

Направления учета	Характеристика направления	Аналитические позиции
анализ бизнес процессов	по функциям	- маркетинг, -снабжение, -транспортровка, -производство, -сбыт
	внутри каждой функции маркетинг  производство и т.д.	-опросы, -анализ, -реклама и т.п. по технологическим операциям и т.п.

### 4. Обучение и развитие.

Создание человеческого капитала – приобретение и развитие работников, обладающих ценной компетентностью, которая идентифицируется, контролируется и приносит экономическую выгоду компании. Для оценки человеческого капитала компании существует множество показателей – например, средний возраст и стаж персонала; относительный уровень заработной платы; текучесть кадров среди профессионалов; инвестиции в новые вспомогательные подразделения, новые методы и системы; общее число лет работы по профессии ключевых групп персонала и др.

Человеческий капитал можно рассматривать как аналог гудвилла, так как репутация фирмы создается людьми, работающими в ней. Оценка человеческого капитала может быть произведена на основе суммирования заработной платы сотрудников за 0,5-2 месяца, которая увеличивается на стоимость проводимых тренингов или дополнительных расходов, связанных с созданием сплоченной, грамотной команды компании.

Таблица 3

**Характеристика направлений стратегического учета человеческих ресурсов**

Направления учета	Характеристика направления	Аналитические позиции
анализ человеческих ресурсов	создание добавочной стоимости	Категории работников, квалификация работников, возраст, стаж, подразделение и результаты работы
	участие в тренингах	- принимавшие участие (и принесящие результат), -принимавшие участие ( без результата), - не участвовавшие в тренингах.
	ротация	-горизонтальная ротация (внутри региона), - горизонтальная ротация (во внешних регионах), -вертикальная ротация

Мониторинг описанных показателей на уровне организации в соответствии с принятыми показателями позволит обеспечить создание и функционирование надлежащих механизмов гарантии качества в работе организации.

Представленные предложения позволят расширить объем и качество информации, аккумулируемой в рамках бухгалтерского учета, ускорят процесс получения обработанных и сгруппированных по различным признакам данных, улучшат процесс контроля, все это даст возможность наиболее эффективно использовать ССП, таким образом, отечественная система финансового учета поднимется на новый уровень и будет отвечать современным требованиям.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Авраменко Н.Г. Место и роль сбалансированной системы показателей в системе управления [Текст] // Менеджмент в России и зарубежом. 2008. – №6.
2. Ананенко С.А. Реализация стратегии развития города с помощью сбалансированной системы показателей [Текст] // Финансы. 2003. – №9. – С. 15
3. Гершун А., Горский М. Технологии сбалансированного управления. 2006г.
4. Давыденко Е.А. Особенности использования концепции ССП [Текст] // Менеджмент в России и зарубежом. 2012. – №5
5. Лавров А.М. Среднесрочное бюджетирование, ориентированное на результаты: международный опыт и российские перспективы [Текст] // Финансы. 2004. – №3. – С.9-10.
6. Петеркин С.В., Оладов Н.А., Исаев Д.В. Точно вовремя для России. Практика и применение ERP-систем. [Текст] Москва. – 2013.

#### ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПРОИЗВОДНЫХ БАЛАНСОВЫХ ОТЧЕТОВ ДЛЯ ЦЕЛЕЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА

*Зимакова Л.А., Серебrenникова И.В.  
НИУ «БелГУ», г. Белгород, Россия*

Одним из важнейших информационных источников является финансовая отчетность, главная роль в которой отводится бухгалтерскому балансу. Его данные позволяют охарактеризовать как имущественное, так и финансовое состояние хозяйствующего субъекта. Основная проблема состоит в том, что, так как финансовый учет ретроспективен, то в отчетности мы видим уже сложившуюся ситуацию и оцениваем положение организации на отчетную дату. Годовая отчетность составляется по состоянию на 31 декабря и предоставляется до 31 марта следующего за отчетным годом, то есть к моменту представления отчетности реальная картина финансового состояния субъекта изменилась. Для внешних пользователей, изучающих стабильность и поступательность развития хозяйствующего субъекта, его инвестиционную привлекательность, такой информации достаточно, а для текущего управления ее недостаточно. Руководители организаций, принимая какие-либо серьезные решения, должны оценивая влияние этих решений на будущее имущественное и финансовое состояние хозяйствующих субъектов. Решению поставленных проблем может помочь составление производных балансовых отчетов.

Проведенные исследования позволили выделить основные факторы, предопределившие необходимость использования производных отчетов:  
– глобализация бизнеса,