

ФИНАНСОВЫЕ И НЕФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ В СИСТЕМЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ ТРАНСПОРТНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Фисенко А. И.¹, Кулешова Е. А.²

¹ФГБОУ ВПО «Морской государственный университет имени адмирала Г. И. Невельского», г. Владивосток, Владивосток, Россия (690059, г. Владивосток, ул. Верхнепортовая, 50-а) fisenko@msun.ru

²ОАО «Дальневосточное морское пароходство», г. Владивосток, Владивосток, Россия (690091, г. Владивосток, ул. Алеутская, 15) 50204@50.fesco.ru

В статье представлены наиболее важные финансовые и нефинансовые показатели, которые могут быть использованы в работе транспортного предприятия на основе использования им процессно-ориентированного управления и бюджетирования при проектировании сбалансированной системы показателей (ССП). Основой такой работы выступают бизнес-процессы предприятия, а также его производственно-технологическая, организационная, финансовая и информационная инфраструктура. Главное внимание обращено на тесную связь в рамках СПП финансовых и нефинансовых показателей, а также конечного результата деятельности предприятия, оценивать который предлагается с помощью показателя экономической добавленной стоимости, что, в свою очередь, предполагает трансформацию традиционной системы ПОУБ в систему, нацеленную на создание стоимости. В статье приведена формула расчёта экономической добавленной стоимости как разницы между чистой операционной прибылью предприятия после налогообложения и средневзвешенной стоимостью капитала предприятия.

Ключевые слова: сбалансированная система показателей, финансовые и нефинансовые показатели, процессно-ориентированное управление и бюджетирование, экономическая добавленная стоимость.

FINANCIAL AND NON FINANCIAL INDICES IN BUDGETING SYSTEM IN A TRANSPORT COMPANY

Fisenko A. I.¹, Kuleshova E. A.²

¹Maritime State University named after Admiral G.N. Nevelskoy, Vladivostok, Russia (690059, Vladivostok, Verkhneportovaya st., 50-a) fisenko@msun.ru

²«Far-Eastern Shipping Company» (FESCO), Vladivostok, Russia (690091, Vladivostok, Aleutskaya st., 15) 50204@50.fesco.ru

The article introduces main financial and nonfinancial indices, which can be applied to the work of a transport company on the base of process-oriented management and budgeting for creating a Balanced Scorecard (BSC). For creation of such BSC as the basis can be taken company's business-processes, its manufacturing, technological, managerial, financial and informational infrastructure. An attention in the article is put on a close connection between financial and nonfinancial indices within the BSC as well as the eventual outcome of a company's activities, which can be evaluated using the index of economic value added. It supposes a transformation of a traditional system of Process-oriented Management and Budgeting (POMB) into a system aimed at creating a value. The article gives a formula of economic value added as a difference of net operating profit after taxes and weighted average capital cost of a company.

Key words: balanced score card, financial and nonfinancial indices, process-oriented management and budgeting, economic value added.

Многие предприятия и организации к настоящему времени разработали систему оценки эффективности деятельности, основанную на сопоставлении различных показателей. При одном из таких известных подходов – сбалансированной системе показателей (ССП, или *Balanced Scorecard*, *BSC*) – предполагается, что предприятие сможет разделить используемую ею систему оценки результата на следующие четыре категории: финансовую, удовлетворенность потребителей, операционную и рост затрат на обучение [см., например, 1-4, 6, 8-9, 11-13]. Несмотря на то, что при таком подходе внимание концентрируется

одновременно на нескольких аспектах эффективности деятельности, он, как правило, является сложным, долгим и достаточно дорогим в применении. Более того, по мере увеличения количества критериев и показателей увеличивается и вероятность того, что некоторые из показателей будут улучшаться, а другие – оставаться прежними, или даже ухудшаться.

Ключом к эффективному управлению является проведение таких стратегических изменений, которые приведут к комплексному улучшению показателей в различных сферах и видах деятельности предприятия. Это возможно только тогда, когда система управления видами деятельности предприятия включает как финансовые, так и нефинансовые показатели. Так, в частности, к финансовым (и экономическим) показателям, характеризующим деятельность транспортного предприятия, можно отнести следующие:

- 1) темп и абсолютные показатели роста выпуска товаров, работ, услуг;
- 2) темп и абсолютные показатели роста прибыли (за минусом налогов);
- 3) темп роста (или снижения) издержек производства и обращения;
- 4) степень полноты уплаты налогов и отсутствия налоговой задолженности (в процентах к активам предприятия);
- 5) динамика и абсолютные значения показателей финансовых коэффициентов работы предприятия (например, коэффициентов абсолютной, срочной и общей ликвидности, финансовой независимости, финансовой устойчивости, финансирования и т.д.);
- 6) динамика и абсолютные показатели рентабельности текущих и чистых активов, рентабельности продаж, а также экономическая рентабельность, рентабельность собственного капитала, фондорентабельность и т.д.;
- 7) показатели, характеризующие эффективность и результативность работы предприятия и его привлекательность для инвесторов и акционеров (по МСФО), в частности, *ARR, DPP, EBIT, EBITDA, EBT, EPS, EVA, IRR, NOPLAT, NPV, PI, PP, ROA, ROE, ROI* и др.

Нефинансовые показатели работы предприятия характеризуют качество его работы как субъекта конкурентного рынка, производящего (или непроизводящего) стоимость (и добавленную, т.е. прибавочную, стоимость) и удовлетворяющего (или неудовлетворяющего) потребности клиентов (потребителей) в его товарах, работах или услугах. Основными вопросами, которые позволяют «вывести», или «сконструировать» соответствующие (как, правило, неформальные или альтернативные) показатели работы транспортного предприятия, в этом случае могут стать следующие [см., в частности, 1–2]:

- 1) создаётся ли (или нет) на предприятии стоимость и ценность для потребителя?
- 2) меняются ли потребности и удовлетворённость потребителя предоставленными товарами, работами или услугами предприятия?

3) изменяются ли и в какую сторону характеристики (качество) товаров, работ, услуг?

4) снижается или увеличивается время и затраты на производство и предложение товаров, работ, услуг?

5) увеличивается или снижается доля рынка предприятия на локальном рынке и растёт или падает объём его товаров или услуг?

7) изменяется ли имидж предприятия в глазах потребителя, в какую (положительную или отрицательную) сторону?

8) появляются ли новые (в т.ч. перспективные, по «Парето-эффективные») клиенты?

9) изменяется ли в позитивную сторону социальная роль предприятия и его продукции или услуги (концепт о социальной ответственности бизнеса)?

10) существует ли на предприятии система внедрения научно-технических, технологических, организационных, финансовых, информационных и т.п. инноваций и инвестиций, и насколько он эффективен?

Инструментом, который может, на наш взгляд, объединить эти две группы показателей, и выступает процессно-ориентированное управление и бюджетирование (ПОУБ) деятельности транспортного предприятия, который позволяет учитывать затраты и плановые показатели не только по финансовым, но и по нефинансовым результатам бизнес-процессов и видов деятельности. Измерители результатов работы (показатели) дают ответы на вопросы о бизнес-процессах и видах деятельности, оценивая, в частности, следующие аспекты: создается ли стоимость для потребителей и/или для организации? Каковы при этом затраты? Изменяются ли характеристики потребителей? Если да, то, как и почему? Изменяются ли характеристики продукта (услуги)? Если да, то, как и во сколько это обходится предприятию? Сколько времени на это уходит (время выполнения заказа и продолжительность цикла)? Насколько хорошо выполняется конкретный вид деятельности, т.е. тот или иной бизнес-процесс на предприятии (качество)? Все ли виды деятельности учтены? Какие из них не создают стоимости, а какие создают? И т.д.

На наш взгляд, взаимосвязь между различными показателями внутри двух указанных выше групп – финансовых и нефинансовых показателей – очень тесная. Изменение в одном виде или сфере деятельности (бизнес-процессе и характеризующих его показателей) во многих случаях оказывает влияние на другие показатели (или слагаемые этих показателей) и эффективность деятельности всего предприятия в целом. Так, например, уменьшение продолжительности видов деятельности может повлиять на затраты, снизив их, однако, при этом может также снизиться и качество, так как при этом изменяется способ (технология, процедура и т.п.) осуществления самого вида деятельности. В результате взаимосвязанности показателей эффективности оценка эффективности по одному виду деятельности и только

лишь по какому-либо одному показателю может ввести в заблуждение относительно всего бизнес-процесса (или их группы), который в этом случае будет нерепрезентативным по отношению ко всей системе.

Управление видами деятельности обеспечивается любыми выбранными показателями и наличием соответствующей информации о них. Например, степень потребительской удовлетворённости можно периодически измерять с помощью исследований потребителей, проводимых в реальном времени. При её измерении можно использовать, в частности, следующие критерии: количество жалоб в отделе обслуживания клиентов; число заявок на гарантийное обслуживание; число заказов с просьбами о технической поддержке; число выездов к клиентам на обслуживание; количество возвратов (обменов) товара; количественные показатели качества обслуживания, рассчитанные с помощью экспертных оценок или с использованием методов теории массового обслуживания и т.д. Аналогичным образом степень (не-)удовлетворённости персонала условиями и оплатой труда может быть измерена коэффициентом текучести кадров, количеством конфликтных ситуаций между отдельными работниками или прогулами, степенью конфликтности в подразделениях, наличием (отсутствием) трудовых споров, сравнением средней заработной платы по предприятию с другими аналогичными предприятиями, а также количественными и качественными показателями, характеризующими условия труда, и т.п.[см. 2].

Вместе с тем, очевидно, что измерители эффективности деятельности предприятия – как финансовые, так и нефинансовые – должны быть ориентированы в будущее и привязаны к созданию стоимости. Поэтому данный подход должен быть сосредоточен на событиях, которые должны произойти в будущем, а не являться лишь очередным инструментом для их констатации. Основное внимание при этом должно быть уделено тому, каким образом можно выполнить поставленные в этих областях плановые задачи (т.е. достичь запланированных показателей), которые привязаны к цели предприятия по созданию стоимости. При этом опыт ведущих компаний мира свидетельствует о том, что никакие контрольные проверки (в т.ч. система тотального контроля качества) после выполненной работы или видов деятельности (как и их измерения) не добавляют стоимости [см., например, 2, 4, 6, 8, 10].

Вместе с тем не вызывает сомнения тот факт, что и упомянутые выше бизнес-процессы, и формирующаяся инфраструктура транспортного предприятия должны быть сориентированы на главную, стратегическую цель его работы в условиях рынка – получение прибыли, т.е. на получение экономической добавленной стоимости (*Economic Value Added, EVA*), что, очевидно, предполагает трансформацию традиционной системы ПОУБ в систему, нацеленную на создание стоимости (*Value-Based Management, VBM*). Иными словами,

целевой функцией транспортного предприятия в рамках *VBM* становится максимизация стоимости, отражением которой и может стать показатель *EVA*. На наш взгляд, он является одним из наиболее удобных универсальных и функциональных показателей, так как отражает процесс создания стоимости и может быть рассчитан не только для транспортных предприятий, акции которых котируются на рынке, но и для большинства предприятий, имеющих иную организационно-правовую форму [см. 5, 7, а также 10-14]. Более того, как отмечает Г. Лоури (G. Lawrie), совместное использование *BSC* и *EVA* увеличивает «производительность» обоих инструментов, а опыт практического использования такого подхода (например, компаниями AT&T (США) и Boco plc (Великобритания), правда, с учётом специфических параметров акционерной стоимости) подтверждает правильность такого пути [см. 12, р. 5, 7]. «В то время как *EVA* эффективна при определении относительной стоимости производительности организации и её составляющих, – заключает Г. Лоури, – *BSC* представляет собой мощный дополнительный инструмент, применяемый менеджерами при составлении стратегических и оперативных планов, конечная цель которых – изыскание и улучшение показателей финансовых выгод» [12, р. 7].

Показатель *EVA* определяется как разница между чистой операционной прибылью после налогообложения предприятия и затратами на капитал за тот же период. Операционная прибыль, или *EBIT* (сокр. от англ. *Earnings Before Interest and Taxes*), представляет собой разницу между валовой прибылью и операционными затратами предприятия, т.е. финансовый результат от всех видов деятельности предприятия до уплаты налога на прибыль и процентов по заёмным средствам.

Средневзвешенная стоимость (цена) капитала предприятия (сокр. от англ. *Weighted Average Cost of Capital, WACC*) – это показатель, который применяется в финансовом анализе деятельности предприятия и оценке бизнеса. Он может быть рассчитан по формуле:

$$WACC = [(E : IC) \times ROE] + [(BCA : IC) \times R_{BCA} (1 - T_p)], \text{ где} \quad (1)$$

E – величина собственного капитала (сокр. от англ. *Equity*, или *Ownership capital*), руб.;

IC – величина всего инвестированного капитала (сокр. от англ. *Invested Capital*), причём, значение $IC = RE + BCA$, руб.;

ROE – требуемая или ожидаемая доходность (рентабельность) собственного капитала (сокр. от англ. *Return on Equity*), ед., или в %;

BCA – величина заёмных средств (сокр. от англ. *Borrowed Current Assets*), руб.;

R_{BCA} – требуемая или ожидаемая доходность заёмных средств, ед., или в %;

T_p – ставка налога на прибыль (сокр. от англ. *Tax of Profits*), ед., или в %.

Исходя из расчётов показателей *EBIT* и *WACC*, значение показателя *EVA* может быть определено по следующей формуле:

$$EVA = EBIT \times (1-T) - WACC \times C, \text{ где} \quad (2)$$

EBIT – величина доходов до уплаты налогов и процентов, руб.;

T – ставка налога на прибыль, ед., или в %;

WACC – средневзвешенная стоимость (цена) капитала (*WACC*), руб.;

C – стоимостная оценка капитала, руб.

В случае, если *EVA* больше 0, то предприятие приносит прибыль, превышающую затраты на капитал, что и является основой создания стоимости. Иначе, если $EVA > 0$, то предприятие создает стоимость, если $EVA < 0$ – то стоимость на предприятии не создаётся (или снижается ранее созданная стоимость).

Таким образом, формирование системы управления транспортным предприятием на основе применения финансовых и нефинансовых показателей на основе ПОУБ и показателя *EVA* – представляет собой процесс формирования такой системы управления предприятием, которая задаёт единую основу для принятия финансово-экономических и хозяйственных решений, и позволяет моделировать, оценивать и проводить мониторинг той или иной ситуации в едином ключе – ориентировать все процессы управления транспортным предприятием на приращение добавленной стоимости, т.е. на рост его прибыли. Вместе с тем очевидно и другое – каждому предприятию нужно принимать своё, возможно, отличное от других, решение по вопросу о том, какие показатели и какой критерий должны быть выбраны его руководством, чтобы достичь поставленных целей.

Список литературы

1. Браун М. Г. Сбалансированная система показателей: на маршруте внедрения: Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 226 с.
2. Бримсон Дж. Процессно-ориентированное бюджетирование. Внедрение нового инструмента управления стоимостью компании / Джеймс Бримсон, Джон Антос при участии Дж. Коллинза; пер. с англ. – М.: Вершина, 2007. – 336 с.
3. Дугельный А. П., Комаров В. Ф. Бюджетное управление предприятием. – М.: Дело, 2004. – 431 с.
4. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Организация, ориентированная на стратегию: Пер. с англ. – М.: Олимп-бизнес, 2009. – 416 с.

5. Леденёв Е. Е. BSC и EVA® – конкуренты или союзники? URL: http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_27/article_1197/ (дата обращения 12.04.2012 г.).
6. Нивен П. Р. Сбалансированная система показателей: Шаг за шагом: Пер. с англ. – М.: Баланс-Клуб, 2004. – 314 с.
7. Степанов Д. В. Интеллектуальный капитал, сбалансированная система показателей и экономическая добавленная стоимость в системе управления, нацеленной на создание стоимости. URL: http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_27/article_136/ (дата обращения 12.04.2012 г.).
8. Фелпс Б. Умные бизнес-показатели: Система измерения эффективности как важный элемент менеджмента. – М.: ООО «Баланс Бизнес Бук», 2004. – 288 с.
9. Щиборщ К. В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России / К. В. Щиборщ. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Изд-во «Дело и Сервис», 2004. – 592 с.
10. Ampuero M., Goranson J., Scott J. Solving the Measurement Puzzle: How EVA and the Balanced Scorecard Fit Together // The Cap Gemini Ernst & Young Center for Business Innovation. Issue 2 «Measuring Business Performance». – 1998. – P. 45-52.
11. Balanced Scorecard Functional Standards, Release 1.0a (May 5, 2000). – Balanced Scorecard Collaborative, Inc. URL: <http://www.bscol.com/> (дата обращения 15.08.2012 г.).
12. Lawrie G. Combining EVA with the Balanced Scorecard to improve strategic focus and alignment: 2GC Discussion Paper. – UK: 2GC Active Management, 2001. – 7 pp.
13. Strategy implementation and realization. Systems and processes for successful implementation of organizational strategy and business development plans. URL: <http://www.businessballs.com/businessstrategyimplementation.htm> (дата обращения 14.08.2012 г.).
14. Willden D. Poor Execution of Strategy - Top Leadership Challenge (JUN 30, 2008). URL: <http://leadershippotential.blogspot.com/2008/06/poort-execution-of-strategy-top.html> (дата обращения 15.08.2012 г.).
15. 08. 2012 г.).

Рецензенты:

Останин В. А., доктор экономических наук, профессор кафедры экономической теории Владивостокского филиала Российской таможенной академии, г. Владивосток.

Зеленцов В. В., доктор исторических наук, профессор кафедры экономики морского транспорта Морского государственного университета им. адм. Г. И. Невельского, г. Владивосток.