

## ПРИМЕНЕНИЕ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ В МОДЕЛЯХ АНАЛИЗА ПРИБЫЛИ ОРГАНИЗАЦИИ

**Алексеев Н. А.,**

*к.э.н., доцент кафедры экономической информатики, учета и коммерции  
УО Гомельский государственный университет имени Ф. Скорины  
(г. Гомель, Республика Беларусь)*

**Абаревич Е.А.**

*студент ГГУ имени Ф.Скорины, (г. Гомель, Беларусь)*

**Аннотация.** В данной статье определена модель анализа прибыли, позволяющая получить оценку отдельных аспектов ее формирования как в статике, так и в динамике. В основу динамической модели анализа положена система сбалансированных показателей.

**Abstract.** There is a profit analysis model defined in the article, that enables to estimate single aspects of profit's forming in statistics, as well as in dynamics. The dynamic analysis model is based on balanced indicators system.

**Ключевые слова:** прибыль, анализ, динамический ряд, система сбалансированных показателей.

**Key words:** profit, analysis, dynamic row, balanced indicators system Internet trade, Internet shop, communication channel, Internet buyer.

Агрегирование показателей, не связанных математически, может привести к созданию синтетических оценок, скрывающих динамические взаимосвязи развития экономических систем. В этой связи теряется смысл показателя, количественно отражающего степень реализации целевой концепции системы. Практика применения метода BSC предполагает выполнение следующих базовых процедур([1]–[3]):

**1. Определение стратегической цели организации:** например, повышение прибыли от реализации на X %. Выбор прибыли в качестве количественного показателя оценки степени реализации целевой концепции организации обусловлен необходимостью:

- восстановления платежеспособности организаций реального сектора экономики, характеризующегося высоким уровнем убыточных организаций (рисунок 1);
- поиска резервов роста прибыли для создания базы самофинансирования деятельности предприятия;
- осуществления расширенного воспроизводства и удовлетворения социальных и материальных потребностей трудового коллектива;
- выполнения обязательств предприятия перед бюджетом, банками и другими организациями.
- **2.Разработка алгоритма достижения цели** путем формализации направлений ее достижения. В качестве рассматриваемого примера рекомендуется учитывать следующие направления (в терминологии методики BSC их называют проекциями): финансы, маркетинг, внутренние процессы, обучение и рост. Основные характеристики проекций включают в себя:
  - **Финансы:** финансовые результаты, являющиеся основными критериями оценки эффективности финансово-экономической деятельности организации.
  - **Маркетинг:** ключевые сегменты рынка, на которых организация намеревается сосредоточить свои усилия по продвижению и реализации своих продуктов (работ, услуг).
  - **Внутренние процессы:** разработка и оценка качества управленческих процедур по достижению стратегической цели организации.
  - **Обучение и рост:** обучение сотрудников и развитие корпоративной культуры.
- Проекция «финансы» непосредственно охватывает все составляющие роста прибыли в организации (таблица 1). Маркетинг же охватывает первую ветвь резерва роста прибыли – увеличение объема реализации продукции (работ, услуг) за счет различных показателей. Проекция «внутренние процессы», «обучение и развитие» являются коммуникационными составляющими при разработке стратегии роста прибыли.



Рисунок 1 – Динамика прибыльных и убыточных организаций Республики Беларусь за 2007-2017 гг. [4, с.12].

Таблица 1 — Основные направления поиска резервов увеличения прибыли

Увеличение объема реализации продукции (работ, услуг)		
<i>Оптимизация маркетинговой деятельности:</i> поиск новых рынков сбыта; совершенствование товарной политики; диверсификация производства; интернет-реклама	<i>Увеличение шансов на победу в тендере:</i> небольшой процент для торга; правильное оформление тендерной документации	<i>Гибкая ценовая политика:</i> повышение качества продукции и услуг (сертификация продукции, услуг); внедрение скидок и акций; ускорение оборачиваемости дебиторской задолженности; оптимизация сроков продаж; поиск более выгодных заказчиков
Снижение себестоимости продукции (работ, услуг)		
<i>Соблюдение строжайшего режима экономии на всех участках производственно – хозяйственной деятельности</i>	<i>Повышение технического уровня производства:</i> улучшение организации производства и труда; изменение объема и структуры продукции; улучшение использования природных ресурсов; ввод и освоение новых производств	<i>Прогнозирование изменения условий хозяйствования организации (внепроизводственных факторов):</i> нарушение дисциплины со стороны деловых партнеров; благоприятные или неблагоприятные социальные и другие условия; объем и качество природных ресурсов, предоставляемых обществом; изменение норм амортизации; изменение ставок платы за ресурсы; отчисления на социальное страхование; изменение тарифов на электроэнергию, грузоперевозки; изменение цен на сырье и материалы и др.

Важным условием моделирования работоспособного режима функционирования экономической системы является определение минимально необходимого числа показателей, наиболее полно описывающих всю совокупность реализуемых связей. Только в этом случае **информационная модель экономического режима (взаимосвязанная динамическая система показателей)** будет оперативным инструментом настройки хозяйственной системы на эффективное функционирование. Показатели в рамках перспектив развития организации должны соответствовать ее задачам с учетом отраслевых особенностей и размеров организации. Например, для малой организации специализирующейся на проектно-строительной деятельности рекомендуется использовать следующий перечень задач и показателей (таблица 2).

Таблица 2 – Определение показателей в рамках проекций и задач

Проекция (перспектива)	Задача по перспективам BSC	Показатель (название)
Финансовая перспектива	1. Поддержание высокого уровня финансовой устойчивости	Коэффициент текущей ликвидности
		Оборачиваемость кредиторской задолженности
		Оборачиваемость дебиторской задолженности
		Оборачиваемость запасов
		Операционный цикл
		Доходы по отношению к совокупным активам
		Рентабельность продаж
Маркетинговая перспектива	1. Повышение степени удовлетворенности потребителей	Доля рынка (область)
		Доля рынка (город)
		Степень удовлетворенности заказчиков
		Качество сервиса
		Годовой объем продаж на одного клиента
	2. Формирование оптимального ассортимента услуг	Доля продаж дополнительных услуг в общем объеме продаж
		Уровень цены по отношению к среднему уровню цены по отрасли
		Удельный вес маркетинговых расходов в общем объеме затрат
		Доля новых услуг в общем объеме услуг (для дизайна открытых площадок, отделки объектов)
		Количество гарантийных случаев в год
		Темп роста продаж услуг
Обучение и развитие	1. Повышение профессионального уровня специалистов	Доля сотрудников организации с высшим образованием
		Доля сотрудников организации с опытом работы
		Доля сотрудников прошедших повышение квалификации
		Количество тренингов
		Количество предложенных усовершенствований
		Ежегодные затраты на обучение на человека
		Удельный вес расходов на внедрение информационных систем в общей сумме административных расходов
	2. Создание эффективной системы мотивации	Коэффициент текучести кадров
		Индекс удовлетворенности сотрудников системой мотивации труда
		Доля высококвалифицированных рабочих (6-8 разряд)
		Доля работников со стажем работы в организации 5 и более лет
		Средний возраст работников
Внутренние процессы	1. Обеспечение качества предоставляемых услуг	Процент использования мощностей технологического оборудования
		Объем СМР
		Управленческие расходы
		Доля управленческих расходов в общем объеме выручки
	2. Оптимизация	Коэффициент опережения производительности труда

	структуры текущих затрат и капитальных вложений	Удельный вес незавершенного производства в общем объеме краткосрочных активов
		Выручка от реализации на одного работающего
		Доля расходов на приобретение или обновление оборудования в общем объеме инвестиций (строительное оборудование)

Один из алгоритмов балансировки BSC заключается в преобразовании показателей в количественно сопоставимые величины путем нормирования по условному максимуму значений и ранжирования по степени их влияния на конечную цель.

Алгоритм включает в себя два блока:

А – расчет характеристик BSC по текущему состоянию;

Б – расчет характеристик BSC по целевому (перспективному) состоянию.

**Каждый из блоков состоит из следующих этапов:**

1. *Определяются параметры на уровне перспектив:*

1.1. По каждой перспективе определяется степень использования управленческого инструментария ( $p_i$ ), которая принимает значения от 0 (низкая эффективность) до 1 (высокая эффективность). Данный показатель определяется экспертным путем.

1.2. Рассчитывается показатель экономической эффективности ( $H_i$ ), который является функцией степени достижения цели (см. формулу 1):

$$H_i = -\lg \times (1 - p_i) \quad (1)$$

1.3. Фиксируются весовые коэффициенты составляющих задач по каждой перспективе ( $\alpha_{ij}$ ). Если по перспективе сформулирована одна единственная задача, то  $\alpha_{ij} = \alpha_{i1} = 1$ .

2. *Определяются параметры для уровней задач в рамках перспектив:*

2.1. Фиксируются весовые коэффициенты  $\beta_{ijk}$ .

2.2. Рассчитываются относительные индикаторы достижения целей по задачам ( $q_{ijk \text{ отн}}$ ) (см. формулу 2), если увеличение показателя в динамике является положительной тенденцией. Или (см. формулу 3), если увеличение показателя в динамике является отрицательной тенденцией.

$$q_{ijk \text{ отн}} = q_{ijk \text{ тек}} / q_{ijk \text{ цел}}, \quad (2)$$

$$q_{ijk \text{ отн}} = q_{ijk \text{ цел}} / q_{ijk \text{ тек}}, \quad (3)$$

где:  $q_{ijk \text{ цел}}$  – целевое значение показателя;  $q_{ijk \text{ тек}}$  – фактическое значение показателя.

2.3. Определяются объемные значения по каждому из показателей ( $Q_{ijk}$ ) (см. формулу 4):

$$Q_{ijk} = q_{ijk \text{ отн} / ijk \text{ тек}} * \beta_{ijk} * \alpha_{ij}, \quad (4)$$

3. *Определяются индикаторы состояния экономической системы:*

3.1. Текущее состояние экономической системы по показателям ( $W_{ijk}$ ) (см. формулу 5):

$$W_{ijk} = H_i * Q_{ijk}, \quad (5)$$

3.2. Текущее состояние экономической системы по задачам ( $W_{ij}$ ) (см. формулу 6):

$$W_{ij} = \sum W_{ijk}, \quad (6)$$

3.3. Текущее состояние экономической системы по перспективам ( $W_i$ ) (см. формулу 7):

$$W_i = \sum W_{ij} . \quad (7)$$

При реализации алгоритма для расчета характеристик BSC по целевому (перспективному) состоянию следует учитывать, что  $q_{ijk \text{ цел}} = q_{ijk \text{ тек}}$ , следовательно,  $q_{ijk \text{ отн}} = 1$ .

В качестве повышения наглядности балансировки используется графическое отображение BSC в системе зеркального двухмерного пространства (SPACE-метод), возможное путем перехода от абсолютных к нормированным по  $W_{i \max}$  значениям интегральных показателей BSC (см. формулу 8):

$$W_{in} = W_i / W_{i \max} . \quad (8)$$

При этом возможно отображение как текущего состояния нормированных показателей BSC ( $W_{in}$  от (0; 1)), так и состояния, определенного стратегической целью ( $W_{in} = 1$ ).

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Внедрение сбалансированной системы показателей / Horvath & Partners; пер. с нем. – Москва: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 478 с.
2. Ольве, Нильс-Горан, Рой, Жан, Веттер, Магнус. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей; пер. с англ. Москва: Издательский дом "Вильямс", 2004. – 304 с.
3. Круглов, Д. Мониторинг реализации стратегии: система сбалансированных показателей (BSC) [Электронный ресурс] / Д. Круглов // ИАС: Бизнес – Инфо – Режим доступа: <http://bii.by/tx.dll?d=314053> – Дата доступа: 22.03.2019.
4. Финансы Республики Беларусь: статистический сборник 2018 год / Нац. стат. ком-т Респуб. Беларусь. – Минск: Нац. стат. ком-т Респуб. Беларусь, 2018. – 257 с.
5. Алексеенко Н.А., Абаревич, Е. А. Применение системы сбалансированных показателей в моделях анализа прибыли/ Е. А. Абаревич // Журнал «Экономика и социум» № 10 (53) октябрь 2018.

---

## ОРГАНИЗАЦИЯ ПЕРЕРАБАТЫВАЮЩИХ ПРЕДПРИЯТИЙ КАК ФАКТОР РАЗВИТИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА БЕЛОРУССКОГО СЕЛА

*Лин С.Д.,*

*старший преподаватель ГТУ им. Ф. Скорины (Гомель, Беларусь)*

**Аннотация.** В статье перечислены основные проблемы сельской местности в части формирования и использования человеческого капитала, для решения которых предлагается создание предприятий по переработке сельскохозяйственного сырья. Рассмотрены возможные для производства виды продукции, необходимые категории персонала, алгоритм создания предприятий названной сферы и преимущества для сельских территорий от организации их деятельности.

**Abstract.** The article lists the main problems of rural areas in terms of the formation and use of human capital for the solution of which it is proposed to create enterprises for the processing of agricultural raw materials. Possible types of production, necessary categories of personnel, algorithm of creation of the enterprises of the named sphere and advantages for rural territories from the organization of their activity are considered.

**Ключевые слова:** человеческий капитал, сельская местность, переработка сельскохозяйственной продукции, рабочие места.

**Key words:** human capital, rural areas, processing of agricultural products, jobs.

Развитие любого населенного пункта зависит от множества факторов, среди которых не последнее место занимает население и, в первую очередь, такие его качества, как трудоспособность, уровень образования и квалификации, предприимчивость, трудовая активность