

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»

Институт экономики и менеджмента

Кафедра «Менеджмент»

Допустить к защите:
Зав. кафедрой «Менеджмент»
д.э.н., проф. Резник С.Д.

_____ . _____ . _____
число месяц год

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Тема «Разработка программы повышения эффективности деятельности организации на основе системы сбалансированных показателей (на примере Каменского производственного отделения филиала публичного акционерного общества «Межрегиональная распределительная сетевая компания Волги» - «Пензаэнерго»») (наименование темы)

Автор работы _____ Я. А. Савчина
(подпись, инициалы, фамилия)

Направление подготовки _____ 38.03.02 «Менеджмент»
(номер, наименование)

Обозначение ВКР-02069059-38.03.02-130327-2017 Группа МЕН 42
(номер группы)

Руководитель работы _____ 21.06.2017 г. д.э.н., доцент Э. В. Кондратьев
(подпись, дата, уч. степень, уч. звание, инициалы, фамилия)

Консультанты по разделам:

Теория и методология _____ Э. В. Кондратьев
(наименование раздела) (подпись, дата, инициалы, фамилия)

Экономическая эффективность _____ Э. В. Кондратьев
(подпись, дата, инициалы, фамилия)

Управленческие решения и их обоснование в рамках изучаемой проблемы _____ Э. В. Кондратьев
(подпись, дата, инициалы, фамилия)

Нормоконтролер _____ Э. В. Кондратьев
(подпись, дата, инициалы, фамилия)

ПЕНЗА 2017

АННОТАЦИЯ

на выпускную квалификационную работу Савчиной Яны Александровны на тему: Разработка программы повышения эффективности деятельности организации на основе системы сбалансированных показателей (на примере Каменского производственного отделения филиала публичного акционерного общества «Межрегиональная распределительная сетевая компания Волги»– «Пензаэнерго»)).

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех разделов, заключения, библиографического списка и приложений.

В первом разделе рассмотрены теоретические и методические основы построения системы сбалансированных показателей.

Второй раздел включает в себя анализ эффективности деятельности организации.

В третьем разделе даны рекомендации по внедрению программы повышения эффективности деятельности организации и рассмотрены преимущества от внедрения данной программы.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ.....	9
1.1. Предпосылки, формирование и современное развитие системы сбалансированных показателей.....	9
1.2. Понятийный аппарат и содержание системы сбалансированных показателей.....	18
1.3. Концептуальные подходы к анализу эффективности деятельности организации на основе системы сбалансированных показателей.....	40
2. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КАМЕНСКОГО ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ОТДЕЛЕНИЯ ФИЛИАЛА ПАО «МРСК ВОЛГИ – ПЕНЗАЭНЕРГО».....	47
2.1. Анализ основных технико-экономических показателей деятельности организации.....	47
2.2. Описание внутренних бизнес-процессов.....	60
2.3. Анализ эффективности деятельности организации на основе системы сбалансированных показателей.....	74
3. РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ.....	78
3.1. Формирование показателей, входящих в систему и определение критических факторов.....	78
3.2. Рекомендации по внедрению программы повышения эффективности деятельности организации.....	92
3.3. Преимущества от внедрения системы сбалансированных показателей и оценка эффективности предлагаемых мероприятий.....	111
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	114
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	116
ГЛОССАРИЙ.....	122

ПРИЛОЖЕНИЯ.....	125
ПРИЛОЖЕНИЕ 1. Оценка контрольных показателей производственного отделения филиала ПАО «МРСК Волги» - «Пензаэнерго» за отчетный период.....	125
ПРИЛОЖЕНИЕ 2. Критерии отнесения уровня выполнения показателей по производственному отделению.....	127

ВВЕДЕНИЕ

В условиях рыночной экономики устойчивое функционирование предприятий невозможно без постоянного совершенствования его управленческой деятельности, а современные предприятия остро нуждаются в четко разработанных процессах и системах, которые позволят решить поставленные стратегические задачи и установить обратную связь для получения информации с мест о достигнутых результатах.

Однако, как показывает зарубежный и отечественный опыт, значительного успеха в этой области добиваются только те предприятия, которые ориентируются на долгосрочные цели и задачи, базируясь именно на методах стратегического управления.

Как правило, лишь в условиях кризиса предприятия испытывают наибольшие сложности при построении системы стратегического управления. С одной стороны, руководители таких организаций, не являются профессиональными управляющими и не обладают достаточными знаниями и опытом для решения этой проблемы. С другой стороны, предприятия не обладают достаточными финансовыми ресурсами для того, чтобы пригласить консультанта или нанять профессионального управляющего.

Целью исследования является разработка практических организационно-экономических мер, направленных на формирование эффективной стратегии управления предприятием путём внедрения сбалансированной системы показателей.

Для достижения поставленной цели определены следующие основные задачи:

1. изучить методические основы и принципы формирования финансовых стратегий предприятия;
2. выявить и систематизировать факторы, обуславливающие выбор финансовой стратегии предприятия;

3. провести классификацию и разработать комплексную систему показателей модели формирования и реализации стратегии предприятия, основанной на интеграции выделенных факторов и системы сбалансированных показателей эффективности;

4. предложить инструментарий оценки реализации стратегии предприятия;

5. разработать факторы, позволяющие определить приоритеты деятельности предприятия на каждом шаге реализации стратегии предприятия;

6. разработать и обосновать интегральный критерий оценки использования системы сбалансированных показателей, показывающий изменение в эффективности деятельности предприятия при реализации стратегии.

В ходе выпускной квалификационной работы была разработана сбалансированная система показателей, позволяющая на всех уровнях организационной иерархии предприятия построить комплексную систему эффективного управления. Проведена оценка влияния финансово-экономических факторов сбалансированной системы показателей на деятельность предприятия.

Основная идея сбалансированной системы показателей удачно отражена в названии.

Во-первых, это действительно система. Любая действенная система изменяет все процессы и их участников, оказавшихся в поле ее влияния. Точно так же внедрение сбалансированной системы показателей на любом предприятии неизбежно его меняет, концентрируя на достижении целей, приоритетных в данный период.

Во-вторых, это система показателей, то есть индикаторов, которые со всей очевидностью демонстрируют, на каком этапе реализации стратегии находится предприятие.

И, наконец, это сбалансированная система показателей. Индикаторы выбираются не случайным образом - огромное значение имеют связи между ними. Именно сбалансированность системы делает очевидными не только причины и последствия предпринимаемых шагов, но и ограничения, которые

накладывает стратегия на любой аспект деятельности предприятия, ведь показатели могут стимулировать или сдерживать друг друга.

Актуальность выбранной темы объясняется тем, что потребность руководства в построении системы стратегического управления на основе сбалансированной системы показателей обуславливает необходимость адаптации этого инструмента к особенностям данного предприятия. Это позволит использовать все преимущества исследуемого предприятия для получения значительного положительного эффекта от применения данного инструмента и обеспечит устойчивое развитие организации не только в условиях кризиса, но и в долгосрочной перспективе.

При разработке была задана следующая логика:

- производственное отделение – это бизнес единица, которая может получать доход от осуществления хозяйственной деятельности. Расчет доходной части в стоимостном выражении производится в соответствии с тарифами на услуги по передаче электроэнергии по сетям филиала ПАО «МРСК Волги» - «Пензаэнерго», утвержденными Управлением по регулированию тарифов и энергосбережению Пензенской области;
- осуществляет свою деятельность в целях реализации государственной политики в области электроэнергетики, создания условий для эффективного функционирования распределительно-сетевых комплексов Пензенского региона, осуществления эффективной эксплуатации и централизованного технологического управления электросетевыми объектами, реализации единой стратегии в области инвестиций и привлечения капитала для решения общесистемных задач развития распределительно-сетевых комплексов, разработки и реализации научно-технической политики и внедрения новых прогрессивных видов техники и технологий.

В соответствии с пунктом 3.2. статьи 3 Устава ПАО «МРСК Волги» основными видами деятельности, имеющими приоритетное значение, являются:

- оказание услуг по передаче электрической энергии;

- оперативно-технологическое управление;
- услуг по технологическому присоединению энергопринимающих устройств (энергетических установок) юридических и физических лиц к электрическим сетям.

Основные задачи, которые будут решаться:

- сбор финансово-экономической информации для осуществления экономического контроля за производственным отделением;
- выявление недостатков планов, «узких мест» планирования;
- определение функций, задач, прав и ответственности за те или иные планы и отчеты;
- выявление возможности снижения затрат в процессе планирования;
- отслеживание экономических рисков и внешних факторов, возникающих в результате ведения хозяйственной деятельности производственного отделения.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

1.1. Предпосылки, формирование и современное развитие системы сбалансированных показателей

Экономисты называют текущий период развития мировой экономики информационной эрой, которая пришла на смену индустриальной эпохе (1850–1975 годы). Профессиональное управление финансовыми ресурсами и применение новых производственных технологий уже не позволяют достичь преимущества на современном рынке, на котором теоретический механизм промышленной конкуренции не действует. В условиях промышленной конкуренции успешными считались предприятия, получившие наибольший эффект от использования инвестированного капитала в виде максимальной прибыли от увеличения масштабов и объёмов производства. В условиях информационной конкуренции, действующей в последние 20 лет, возникла необходимость обеспечения устойчивости бизнеса эффективным использованием собственных нематериальных активов [23].

Если раньше предприятия разделяли свою финансово-хозяйственную деятельность на сферы: обеспечение, производство, продажа, маркетинг и распределение, то теперь они функционируют в условиях интегрированных бизнес-процессов, узкой специализации и высокого профессионализма персонала, высокой эффективности, качества и оперативности. В новых условиях изменились и отношения с контрагентами – производственный процесс начинается не с планирования производства, а с размещения индивидуального (нестандартного) заказа, который требуется выполнить «точно в срок» и по низкой цене. Для конкуренции в условиях глобализации не существует границ, для устойчивого функционирования предприятиям требуется работать во всём мире с учётом разнообразных потребностей больших и маленьких рынков. Долгосрочный успех достигается при неустанном совершенствовании технологии

и качества продукта, выпуске новых изделий, услуг и технологий для подрастающего поколения.

В информационную эру процесс широкого развития автоматизации привёл к сокращению доли физического труда, расширились функции работников умственного труда в области маркетинга, анализа, менеджмента, системного администрирования и т. п. Предприятия стали вкладывать капитал в интеллектуальное развитие своего персонала и широко использовать его в производстве. Процесс совершенствования деятельности предприятий стал осуществляться по различным направлениям: делегирование ответственности персоналу, реинжиниринг, аутсорсинг, диверсификация, контроллинг, управление качеством и операционными расходами, клиентоориентированность, система «just in time» («точно в срок»), экономная компания и т. п. Основной идеей в каждом направлении является не выживание, а достижение долгосрочного успеха в новом информационном рынке. Не все перечисленные программы дают ожидаемый эффект и приводят к долгосрочным преимуществам. Главной причиной этого считают устаревшие системы управления и измерения деятельности предприятий.

Система сбалансированных показателей появилась в конце 80-х – начале 90-х гг. как инструмент для управления динамично развивающимися компаниями. Профессора Гарвардской школы Р. Каплан и Д. Нортон в 1992 г. провели исследование по теме «Показатели деятельности организации будущего» на примере 12 компаний и сделали вывод, что сотрудники компаний часто не понимают своей роли в деле реализации стратегии и не мотивированы повышать эффективность реализации корпоративной стратегии [25].

Для устранения данных проблем Роберт Нортон и Дэвид Каплан разработали концепцию ССП (сбалансированная система показателей – Balanced Scorecard), которая позднее была признана в качестве уникальной системы, интегрирующей финансовые и нефинансовые показатели с целью поиска новых подходов в достижении стратегических целей и роста эффективности бизнеса. Основное назначение сбалансированной системы показателей заключается во всесторонней характеристике социально-экономического положения предприятия

(не только с помощью финансовых показателей) и обеспечении соответствия текущей деятельности предприятия его стратегическим целям (т. е. система управления).

Но, несмотря на то, что сбалансированная система показателей на идейном уровне оформилась довольно давно, до настоящего времени на практике она не получила широкого распространения. В то же время следует отметить, что в научной среде сохраняется интерес к идее сбалансированного подхода к стратегическому управлению. Об этом свидетельствуют продолжающиеся публикации в научных изданиях и предложения со стороны консалтинговых компаний организовать внедрение сбалансированной системы показателей на предприятиях. И обусловлено все это возрастающей сложностью и изменчивостью внешней среды, стремительно укорачивающимся жизненным циклом технологий, и, как следствие, сокращением жизненного цикла стратегий, а также другими рисками, с которыми постоянно сталкивается бизнес.

Появление концепции сбалансированной системы показателей не случайно и обусловлено необходимостью решения ряда проблем, которые поставило развитие экономической теории и практики перед управлением. Важнейшей из них является преодоление преимущественно финансовой ориентации управленческих систем современного стратегического менеджмента. Потребность формировать управленческие решения исходя из целей стратегического развития компаний, сбалансированно сочетающихся с финансовыми целями, осознана теоретиками менеджмента уже давно. С самого зарождения стратегического менеджмента на всех уровнях: и на теоретическом, и на практическом была поставлена задача сфокусировать управление на решении проблем «качественного» развития бизнеса. В тоже время необходимо было обеспечить сопоставимость полученных результатов и возможность достаточно просто обрабатывать крупные информационные массивы. Это обусловило то, что финансовые измерители заняли доминирующее положение. Простота и наглядность использования финансовых измерителей, а также то, что они являются основными показателями оценки эффективности бизнеса с точки зрения

собственников фирмы, стало причиной того, что монетарный подход к формированию управленческих решений, оценке управленческих действий прочно занял лидирующие позиции в системе управления бизнесом. Одновременно попытки дополнить систему финансовых показателей другими, более подходящими для решения конкретных задач, предпринимались постоянно. В свое время, специалистами маркетинга было предложено множество различных не финансовых показателей, для определения и оценки целей в области взаимоотношения с покупателями и конкурентами, в области систем обслуживания маркетинговой службы и организации внутренних процессов. Специалистами, занимающимися вопросами производственного менеджмента, давно разработан весьма обширный банк данных с количественными и качественными показателями оценки процессов производственного цикла предприятия. Имеется много различных показателей, позволяющих оценивать эффективность управления собственностью, персоналом, инновационными процессами. Но все эти группы показателей предоставляют для управления относительно разрозненную, слабо увязанную между собой информацию и чаще используются лишь как «дополнение» к финансовым показателям [8].

Несмотря на ряд очевидных достоинств, практикующие консалтинговые компании отмечают, что процент успешного внедрения системы сбалансированных показателей неутешителен. Результаты внедрения концепции Роберта Нортон и Дэвида Каплана во многих случаях оказались хуже ожидаемых, а в большинстве случаев – неудовлетворительными [49].

Исследование причин низкой востребованности системы сбалансированных показателей у бизнеса приводит специалистов к выводу, что в классическом варианте система уделяет слишком большое место оценке эффективности процессов компании, в то время как критерием успеха бизнеса является результат, которого он должен добиться, а не промежуточные показатели. То есть, можно утверждать, что в том варианте, в котором система сбалансированных показателей была изначально предложена Робертом Нортон и Дэвидом Капланом, она недостаточно фокусирует усилия бизнеса на достижении

желаемого конечного результата. Здесь важно упомянуть мнение Питера Друкера, который считал, что «...поддается измерению: реорганизация структуры, невыход на работу, охрана труда, обращения в медпункт, система поощрения рационализаторских предложений, порядок рассмотрения жалоб и т.д...» [16], но это может не иметь существенного значения для оценки фактической эффективности бизнеса.

Еще одной серьезной проблемой, препятствующей широкому распространению системы сбалансированных показателей на практике, по мнению специалистов, является не вполне очевидная связь между финансовыми и нефинансовыми целями и соответствующими показателями, поскольку сложно, а часто и невозможно установить статистическую зависимость. А когда оценка силы влияния количественных и качественных показателей на финансовый результат затруднена, то менеджмент компании не в состоянии сформировать архитектуру системы сбалансированных показателей таким образом, чтобы она подавала сигналы, обеспечивающие высокий уровень эффективности процесса стратегического управления. Помимо всего прочего, необходимо отметить «статичный» подход, использованный в классическом варианте данной системы. «Статичность» состоит в том, что архитектура системы сбалансированных показателей формируется с опорой на взаимосвязанные, но статично заданные цели. Менеджмент компании в таком случае мотивируется в большей степени на достижение конкретных показателей, а не на достижение «состояний» процессов и систем, обеспечивающих эффективное долгосрочное развитие. Исходя из этого более поздние исследователи предприняли попытку реализовать данные идеи на основе «динамического» подхода, то есть формируя ключевые узлы архитектуры системы из «процессных» показателей. К таким предложениям, однозначно, можно отнести предложения Эдварда Деминга и его последователей формировать систему стратегического управления на основе «широкого» управления качеством – качеством продукции через качество управления процессами бизнеса [34]. Другие исследователи остановили свой выбор на предложениях по совершенствованию методики формирования системы сбалансированных

показателей. Так, в работах Нильс-Горан Ольве, Жан Рой и других авторов [49] акцент ставится на необходимости в качестве структурной основы системы сбалансированных показателей использовать карту причинно-следственных взаимосвязей ключевых факторов успеха, распределенных по соответствующим перспективам¹.

Анализ концепции системы сбалансированных показателей, предложенной Робертом Нортоном и Дэвидом Капланом, а также критических замечаний и дополнений других авторов предоставляет возможность сделать вывод, что на практике данная система не получила широкого распространения из-за ее методологических недоработок. Как следствие, компаниями она преимущественно используется для декомпозиции стратегических общекорпоративных целей по созданию ценностей для потребителей и собственников до низших уровней управления и служит оценке эффективности данной цепочки на основе специально для этого разработанных показателей. То есть по существу используется лишь как измерительная система. В то же время данная система имеет существенный потенциал использования в качестве системы управления бизнесом, обеспечивающей подачу сигналов для принятия стратегических управленческих решений. Так как, несмотря на все недостатки, концепция Роберта Нортона и Дэвида Каплана содержит, по сути, революционную идею о необходимости выделения особых компонентов бизнеса – «перспектив» (или «проекций») сбалансированной системы показателей – структурных компонентов бизнес-модели, ориентированных на создание наилучшей ценности для клиента.

На ранних этапах развития стратегического менеджмента в качестве приоритетных задач организации стратегического управления также рассматривались задачи повышения эффективности структурной организации, включая совершенствование организационной структуры бизнеса, повышение эффективности функционирования линейных и функциональных подразделений, бизнес-процессов и другие. Но эти подходы не позволяли решить проблему

¹ Круглов М.Г. Менеджмент качества как он есть, М.Г. Круглов, Г.М. Шишков. – М.: Эксмо, 2006. – 554 с.

использования резервов, скрытых на уровне межфункционального и межпроцессного взаимодействия, выбора и формирования компетенций, позволяющих наилучшим образом ориентировать предприятие на создание ценности для клиента.

Применение компетентностного подхода в управлении бизнесом, в том числе и стратегическом, при формировании системы сбалансированных показателей позволит на ее основе создать не только инструмент анализа и контроля достижения стратегических целей, но и полноценную систему управления, способствующую формированию и развитию необходимых для успешной конкурентной борьбы компетенций, более полному и эффективному использованию скрытых резервов. Но учитывая тот факт, что четкого определения для компетентностного подхода в управлении до настоящего времени не выработано, будем понимать под ним управление, ориентированное на создание такого набора компетенций, который позволяет компании добиваться устойчивого конкурентного преимущества за счет наилучшего предложения ценностей клиентам в условиях сложной и изменчивой внешней среды.

Рассматривая в контексте данного подхода систему сбалансированных показателей, под «перспективами» (или «проекциями») бизнеса будем понимать особые структурные компоненты реализуемой компанией бизнес-модели, образованные функционально однородными компетенциями, которые способны обеспечить ей достижение уникальных конкурентных преимуществ, необходимых для реализации ключевой стратегии (например: инновационное лидерство, защита конкурентной позиции, догоняющая стратегия следования за лидером).

Учитывая, что важнейшим компонентом реализации компетентностного подхода на базе системы сбалансированных показателей является определение комплекса компетенций, необходимых компании, то одним из основных этапов создания системы на практике должно стать формирование карты компетенций до перевода управления компанией на систему сбалансированных показателей, а также карты необходимых компании компетенций, увязанных между собой через

причинно-следственные связи. Формирование данных карт должно быть осуществлено на основе четкого понимания ключевой стратегии компании и основ ее экономической политики, а также с учетом результатов анализа потенциально возможных, положительно зарекомендовавших себя ключевых факторов успеха с учетом опыта других компаний и фактически имеющихся возможностей. Только так компания сможет избежать и ошибки попадания в зависимость от своих прошлых успехов, и необоснованных амбиций относительно смены ключевой стратегии. Логически вытекающим этапом формирования системы сбалансированных показателей вслед за разработкой компетентностных карт является этап формирования стратегических целей и инициатив, суть которого проиллюстрирована на рис.1.

Реализация компетентностного подхода в стратегическом управлении компанией на базе системы сбалансированных показателей позволит расширить возможности данной методологии, преобразовав ее из системы, преимущественно используемой в целях измерения и контроля результатов, в систему, обеспечивающую необходимой информацией, сигналами процесс принятия решений в области стратегического управления компанией, а также предоставляющую удобные механизмы перевода стратегии в цели и задачи оперативного управления. Формирование системы сбалансированных показателей в компетентностном ключе позволит повысить гибкость стратегического управления компанией.

Жизненный цикл стратегий в условиях все возрастающей сложности и подвижности внешней среды неуклонно сокращается. При коротком и постоянно сокращающемся жизненном цикле стратегии успех компании в значительной мере зависит от возможностей ее быстрой и действенной реализации.

Традиционная точка зрения: «не страшно, что нам с процессом реализации стратегии не удалось значительно продвинуться вперед, мы нагоним это в ближайшие годы», уже не оставляет шансов на успех» [9]. Только в условиях переводение процесса стратегического управления на систему сбалансированных показателей будет способствовать значительному его совершенствованию.

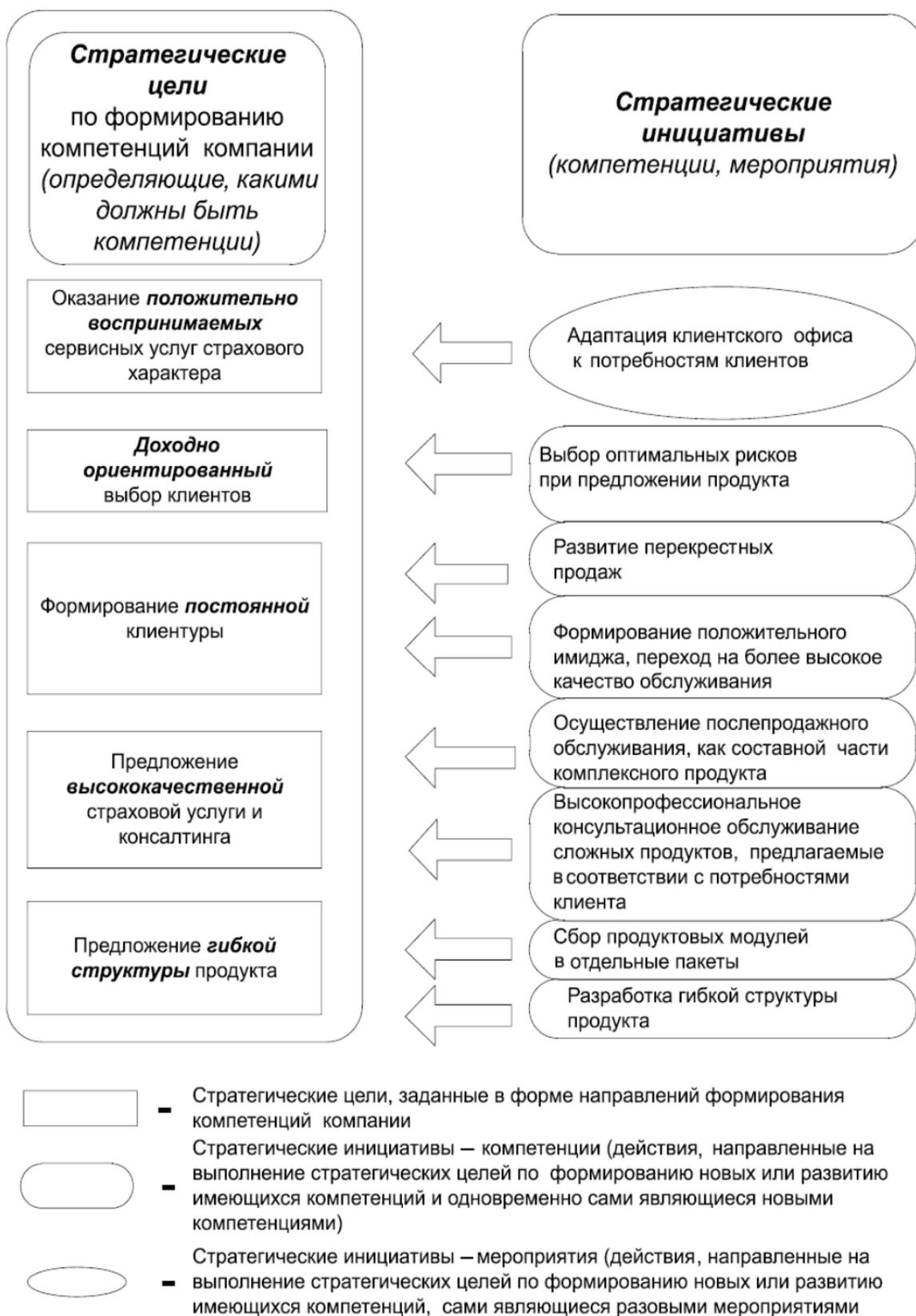


Рис. 1. Стратегические цели и стратегические инициативы

1.2. Понятийный аппарат и содержание системы сбалансированных показателей.

Необходимость достижения долгосрочного успеха на новом информационном рынке явилась причиной создания системы сбалансированных показателей как системы взаимосвязанных, стимулирующих и сдерживающих друг друга индикаторов для формализации процесса воплощения стратегии организации.

Система сбалансированных показателей – это система, которая измеряет все процессы, их участников и организацию в целом, концентрирует на достижении приоритетных в данный период целей. Система сбалансированных показателей – это система индикаторов, характеризующих ход реализации стратегии организации. Система сбалансированных показателей – это система взаимосвязанных показателей, стимулирующих и, как правило, сдерживающих друг друга.

Подобно любой системе, система сбалансированных показателей имеет «вход», «выход» и «процессор», структурные элементы, которые взаимодействуют по прямым и обратным, детерминированным и вероятностным связям, при её изучении используются приемы декомпозиции и агрегирования.

В систему сбалансированных показателей включают разнообразные показатели, её внутренняя структура формируется на базе сбалансированности структурных элементов, которая охватывает финансовые и нефинансовые показатели, стратегическое и операционное управление, прошлые и будущие результаты, внутренние и внешние аспекты деятельности предприятия. Преимущества применения системы сбалансированных показателей: конкретизация стратегических целей, выявление сильных и слабых сторон организации, рост деловой репутации и т. п. Недостатки системы сбалансированных показателей: длительный процесс разработки, отсутствие итогового критерия оценки эффективности и схемы регулирования конфликтов, чрезмерное усиление контроля и ослабление инициативы исполнителей.

Входящие в систему сбалансированных показателей информационные потоки бывают внутренние и внешние. Внутренняя информация формируется в самой организации и подразделяется на организационно-правовую, планово-нормативную, бухгалтерскую финансовую, бухгалтерскую управленческую, оперативно-техническую, статистическую, выборочную учётную, налоговую, экологическую. В рамках управленческого учёта обрабатывается огромный объём информации, большая часть которой используется для формирования перспектив системы. В структуре управленческой отчётности можно также выделить новый вид – отчётность по системе сбалансированных показателей. Результатом процесса интеграции системы сбалансированных показателей с управленческим учётом является формирование нового вида учёта – стратегического управленческого учёта. В показателях системы сбалансированных показателей выделяют две большие взаимосвязанные группы: ключевые показатели эффективности – KPI и ключевые факторы успеха – CSF. Индикаторы в системе сбалансированных показателей подразделяются на абсолютные и относительные. С помощью относительных показателей прослеживается динамика происходящих процессов, устанавливаются нормативные соотношения темпов изменения ключевых показателей. В процессе достижения успешного и динамичного развития организации измерение эффективности использования материальных и трудовых ресурсов, финансового результата и коэффициентов финансового состояния, других внутренних параметров является основой для принятия ею текущих оперативных решений.

По мнению многих учёных, система бухгалтерского учёта и финансовой отчётности имеет исторический характер, что значительно уменьшает ценность формируемых финансовых показателей для принятия стратегических управленческих решений. На основе анализа финансовых показателей руководство не способно инвестировать средства в долгосрочное развитие и в обеспечение стабильности положения своей организации на рынке по причине нежелания ухудшить ее текущее финансовое состояние. Необходимость измерения эффективности и результативности реализации стратегических целей и

принятия стратегических управленческих решений обусловила появление системы сбалансированных показателей, позволяющей переводить стратегию компании в достаточно полный набор показателей стратегического контроля и управления.

И хотя система сбалансированных показателей появилась в конце двадцатого столетия, в практической деятельности российских предприятий данный инструмент управления используется довольно редко. Это свидетельствует о недостаточной теоретической и прикладной адаптации теории применения системы сбалансированных показателей к российским условиям хозяйствования.

Рассмотрим понятие «система» более подробно. Слово «система» используется во многих языках народов мира, однако до сих пор наблюдается неопределённость в его трактовке в теории и на практике. Слово «система» (древнегреч. σύστημα) изначально обозначало объединение в одно целое нескольких его частей, позднее стало обозначать совокупность взаимосвязанных и взаимозависимых элементов, объединённых в нечто целое и единое.

Многообразие подходов к понятию «система» нельзя рассматривать вне их связи со свойствами и классификацией систем. При изучении систем стоит учитывать их взаимосвязь с другими понятиями, такими как «целостность», «структура», «связь», «элемент», «отношение», «подсистема». По происхождению системы делятся на природные (естественные, объективные) и искусственные (антропогенные, создаваемые при участии человека). Все системы по признаку объективности существования можно разделить на реальные (материальные) и абстрактные (символические). Реальные системы включают в себя материальные объекты (физические, химические системы), а также живые системы (биологические, социальные). Абстрактные системы создаются в процессе человеческого мышления, они могут быть представлены в виде мыслительных моделей реальных систем (теории, языки, алгоритмы, планы), а также идеальных, виртуальных процессов и явлений. По сложности построения связей и отношений между элементами различают сложные и простые системы. К

сложным системам относят многоцелевые системы, в которых динамические процессы подчинены реализации различных целей и решению отличных друг от друга задач, и самоорганизующиеся системы, в которых изменению может подвергаться и их структура. В зависимости от состояния системы во времени выделяют динамичные и статичные системы, по направлениям и частоте взаимодействий с внешней средой – замкнутые и незамкнутые (открытые) системы. По степени целеполагания различают каузальные (отсутствие внутренней цели) и целенаправленные системы (поведение ориентируется на достижение внутренней цели), которые можно отнести к простому типу. По данному признаку можно выделить также целеориентированные и ценностноориентированные системы [1].

По характеру функционирования различают действующие и недействующие системы. К действующим системам относят экономические, организационные, социальные, технологические и технические системы, особенностями которых являются наличие информационных потоков и управленческих функций, многоуровневых и разнонаправленных целей. В зависимости от размерности (количества входов и выходов) можно наблюдать одномерные и многомерные системы, по степени централизации – централизованные, в составе которых присутствует один главный элемент, и децентрализованные, где отсутствует подобный элемент системы.

Любая рассматриваемая система может являться подсистемой другой более широкой системы высшего уровня – мегасистема или включать в свою структуру системы более низкого уровня – подсистемы. Данная характеристика обуславливает двухаспектный подход при исследовании систем – на макро- и микроуровнях. Макроуровневый подход предполагает изучение характера взаимодействий системы и внешней среды, а микроуровневый – отношения и связи элементов внутри самой системы. Как правило, подсистемы наделены определённой степенью самостоятельности и автономности в структуре системы. Скажем, в экономической жизни структурное подразделение – цех – является

одновременно подсистемой (по отношению к предприятию) и надсистемой (по отношению к производственным участкам или рабочим местам).

Количество, состав, виды элементов и характер связей между ними образуют структуру системы. Структура – это неизменная в течение определённого периода времени упорядоченная совокупность отношений и связей между элементами системы. У сложных систем отмечают разветвлённую и многоуровневую структуру, большое количество элементов и разнообразие их взаимосвязей.

В структуре любой системы наблюдаются «вход», т.е. все, что подвергается изменению в системе и «выход», т.е. конечный результат функционирования системы, и, соответственно, «процессор» – механизм перевода входа в выход. Связи в структуре системы отражают взаимодействие элементов между собой и с внешним окружением, служат объединяющим фактором для всех элементов системы, определяют законы движения системы. Связи по форме разделяются на прямые и обратные, по характеру действия – на детерминированные и вероятностные. По прямым связям осуществляется движение компонентов системы (управляющего воздействия) от одного элемента к другому в соответствии с целью функционирования системы. На основе обратных связей происходит понимание преобразования системы в процессе реализации прямых связей. Присутствие обратной связи позволяет поддерживать состояние системы в установленных ограничениях, ликвидировать негативные внутренние и внешние факторы воздействия на систему, способствует разработке необходимых воздействий на систему и т. п.

При исследовании больших и сложных систем используются специальные приёмы и процедуры, такие как декомпозиция, т.е. разложение системы на части для отдельного их изучения и агрегирование – объединение элементов системы для выявления её общих для всех элементов свойств и связей. Оба подхода используются в диалектическом единстве. Компонентом системы признаётся такая её часть, которая взаимодействует с другими её частями – элементами и

подсистемами. Системными компонентами могут служить различные объекты, процессы, явления, показатели и т. п.

Элемент рассматривается как неделимая часть системы, именно с его выбора начинается исследование системы и её моделирование. Элементы системы характеризуются определённой совокупностью показателей и их значений, могут изменять своё состояние при отклонении соответствующих показателей от их первоначального значения. Показатель представляет собой результат применения определённого способа оценки процесса, явления, ситуации, числовую характеристику его определённого свойства. При проведении научных исследований выделяют показатели изучаемого предмета и показатели объекта. Показатели предмета исследования включают показатели цели, ресурсов и условий их использования. Показатели объекта охватывают показатели состояния, функционирования и развития данного объекта исследования.

По конструктивной природе различают показатели простые (аналитические, фиксируемые) и сложные (синтетические, расчётные). В зависимости от степени многообразности научного исследования применяют количественные и качественные показатели. Количественные показатели отражают точную характеристику измеряемого процесса или явления, а качественные – приблизительную, субъективную и неопределённую оценку отдельных сторон изучаемого процесса и явления. Но деление это условное, так как качественные показатели, в конечном счёте, тоже можно выразить в количественных показателях.

По организационному значению и функции воздействия показатели можно разделить на:

- регламентные – обязательные к выполнению (достижению);
- нормативные – определяют допустимые пределы отклонений от плана и других регламентирующих показателей;
- инструктивно-информационные – установлены с учётом конкретных условий труда и производства.

По степени специализации различают универсальные и узкоспециализированные показатели.

По степени обобщения показатели подразделяются на интегральные (обобщающие) и дифференциальные (конкретные).

В экономических исследованиях различают показатели по следующим признакам:

- по измерителям, в которых выражается показатель – стоимостные (в денежных единицах), натуральные (штуки, тонны, метры и т. п.) и трудовые (человеко-час, смена, месяц и т. п.);
- по многогранности характеристики явления – количественные (получены в результате непосредственного учёта) и качественные (отражают внутренние признаки и свойства);
- по методике исчисления – объёмные (абсолютные) и удельные (относительные).

Немалое значение имеет выбор совокупности показателей, соответствующих цели исследования. При отсутствии необходимой совокупности стоит применить конструирование отдельных показателей. При формировании системы показателей требуется определить характер и качество их взаимосвязи для эффективного функционирования всей системы. В последнее время очень модным способом разработки внутренней структуры системы показателей является их сбалансированность.

Балансовый способ заключается в сопоставлении взаимозависимых показателей для раскрытия и оценки их взаимоотношений в целях эффективного развития всего характеризуемого объекта.

Сбалансированность представляет собой гибкий механизм, позволяющий объекту адаптироваться к изменениям окружающей внешней и внутренней среды. Сбалансированное функционирование любой системы можно сравнить с гармоничным и поступательным движением, её устойчивым развитием.

Баланс означает равновесие (лат. *vilanx* – имеющий две весовые чаши: *vi* – дважды и *lanx* – чаша весов – двучашие – символ равновесия или фр. *valance* – весы). Экономическое значение термина «баланс» означает систему интервальных показателей, характеризующих источники образования каких-либо ресурсов и направления их использования за определённый период. Балансирование – это умение соблюдать равновесие. В системе показателей балансирование сводится к правильному определению цели функционирования, развития системы и её достижения путём изменения управляемых параметров системы без нарушения общей стратегии и ограниченными ресурсами. Чем меньше амплитуда маневрирования показателями (результат финансово-хозяйственной деятельности), тем более эффективным путём достигается устойчивость развития системы и тем выше мастерство управления. Сбалансированность системы достигается путём регулирования поведения показателей (элементов системы), среди которых есть фиксированные, то есть устойчивые, заранее определённые и неизменяющиеся и динамические показатели, величина которых может изменяться в заданных границах. Границы изменения показателей, то есть параметры балансирования зависят от условий функционирования системы, а именно выделенных ресурсов, внешних и внутренних факторов. Любая система является сбалансированной, если происходящие в ней процессы соответствующим образом согласованы между собой. Развитие системы и сохранение её сбалансированности означает, что в ней не накапливаются различные несоответствия.

Существует мнение, что понятия «сбалансированный (равновесный) рост» и «эффективный рост» не являются тождественными. Сбалансированность может быть достигнута при различных уровнях эффективности функционирования системы. Процесс сбалансирования системы может осуществляться бесконечно, так как система развивается, усложняется, возникают новые целевые установки. Возникающее неравновесие системы требует осуществления действий по достижению ее идеального состояния уравниваемости. Сложная структура и

условия функционирования любой системы определяют многовекторность процесса её сбалансированности.

Различают различные типы сбалансированности:

- факторная – уравновешенность ресурсов на входе и результатов на выходе из системы;
- сбалансированность по эффективности – предусматривает устранение случаев отставания по уровню эффективности отдельных подсистем, связей, элементов, отношений, которые тормозят развитие системы в целом;
- структурная – целевые установки относительно самостоятельных подсистем должны быть согласованы с целями функционирования системы в целом;
- воспроизводственная – означает гармонизацию ресурсов с целями развития системы в ближайшей и отдаленной перспективе;
- внешняя – способность системы встраиваться во внешнюю, более широкую систему в качестве подсистемы, формализация и приведение цели существования системы в соответствие с целенаправленностью большей системы.

Из вышесказанного можно заключить, что соединение в одном понятии «система сбалансированных показателей» таких важных научных терминов, как «система», «показатель» и «сбалансированность» позволит обновить научную позицию в исследовании природы и закономерностей устойчивого развития экономических субъектов хозяйствования – предприятий и организаций и их структурных сегментов, т.е. подсистем. Рассмотрение предприятия как целостной системы, а социально-экономических ресурсов, отношений и процессов – как взаимосвязанных системных элементов позволит гарантировать сбалансированное, гармоничное и устойчивое развитие хозяйствующего субъекта.

Основной целью внедрения системы сбалансированных показателей является возможность повышения эффективности деятельности организации путем совершенствования финансовой работы, работы с клиентами, структуры бизнес-процессов и подготовки кадров.

В классическом варианте система сбалансированных показателей содержит четыре проекции, представляющие собой стратегически важные стороны деятельности организации: финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, обучение и развитие персонала. Каждая проекция направлена на достижение определённой стратегической цели, между которыми прослеживается четкая причинно-следственная связь. Финансовая проекция включает следующие цели: рост доходов, сокращение затрат, улучшение маржи. Проекция «Клиенты и внешнее окружение» ориентирована на диверсификацию клиентской базы, привлечение новых клиентов, увеличение продаж существующим клиентам, снижение зависимости от единственного источника. Проекция «Внутренние бизнес-процессы» включает охват прибыльных сегментов, разработку нового продукта, оптимизацию производственно-технологического процесса. Проекция «Обучение и рост персонала» предполагает снижение текучести кадров, поддержку уровня удовлетворённости и разработку долгосрочных программ карьерного роста сотрудников. Все четыре проекции должны способствовать реализации единой стратегии организации, которая в зависимости от ситуации может включить в систему сбалансированных показателей и другие дополнительные проекции (социологическую, экологическую, налоговую и т. п.). Постановка ключевого вопроса в каждой проекции и поиск ответа на него приводят к достижению стратегической цели. Система сбалансированных показателей дает возможность руководителям связать стратегию компании с набором показателей, индивидуально разработанных для различных уровней управления и связанных между собой. Некоторые учёные-экономисты считают, что система сбалансированных показателей измеряет то, что не измеряет бухгалтерский учёт: система сбалансированных показателей – это инструмент, который систематически расширяет сферы измерения, традиционно связанные с учётом [25]. Показатели в рамках системы подразделяются на две взаимосвязанные группы:

- показатели, которые измеряют достигнутые результаты (производительность труда, объём продаж, расходы и т. п.);

- показатели, которые отражают процессы, способствующие получению этих результатов (количество заключённых договоров, степень использования номинальной мощности машин и оборудования, уровень квалификации персонала и т. п.).

К сожалению, на практике внимание управленцев обычно сконцентрировано на показателях первой группы.

В табл.1 приведены отдельные показатели, которые помогут реализовать стратегические цели, сгруппированные по проекциям.

Таблица 1

Перечень показателей результативности по проекциям

Индикаторы	Показатели
Финансовые	Экономическая добавленная стоимость, совокупные активы, совокупные активы на сотрудника, оборачиваемость активов, ликвидность, доходы к совокупным активам, доходы на сотрудника, доходы от новых продуктов, прибыль к совокупным активам, прибыль на сотрудника, свободный денежный поток
По клиентам	Количество клиентов, доля рынка, средний оборот на клиента, среднее время на заключение договоров, степень лояльности клиентов, индекс удовлетворенности клиентов, прямые контакты с клиентами
Процессов	Своевременная доставка, рост производительности, административные расходы, время подготовки производства, стоимость административных ошибок
Обучения и роста	Текучесть кадров, время на обучение, ежегодные затраты на обучение на человека, индекс удовлетворенности сотрудников, объем продаж на одного сотрудника, соотношения между категориями сотрудников, прогулы и простои, сверхурочные часы, прирост объема продаж, доля проектов, принятых без замечаний, себестоимость и рентабельность проектов

Роберт Нортон и Дэвид Каплан считали отношения с клиентами центральной составляющей стратегии предприятия, т. к. она отражает потребительскую ценность, которую представляет на рынок данное предприятие, степень удовлетворения требований настоящих и привлечения новых покупателей и заказчиков. Финансовая составляющая является основным показателем эффективности деятельности компании, однако он имеет исторический (запаздывающий) характер. Клиентские и финансовые показатели являются итоговыми индикаторами успеха, т. к. зависят от результативности внутренних процессов организации по созданию соответствующих продуктов и благ для клиентов. Четвёртую группу показателей они связывают с нематериальными активами, которые определяют все три предыдущие группы показателей. Сотрудники, технологии и климат в большей степени обеспечивают воплощение долгосрочных целей компании. Внутренние бизнес-процессы и социально-инновационный компонент являются движущей силой стратегии компании [25].

Если систему сбалансированных показателей не связывать со стратегией управления предприятием, то она – система, превращается в набор различных показателей. При разработке системы сбалансированных показателей большое значение уделяется планированию, на котором базируются разрабатываемые показатели системы и стратегическая карта компании. В структуре системы финансовые показатели дополняются другими показателями для установления причинно-следственной связи между стратегией и основными ресурсами, имеющимися в наличии у предприятия, для её реализации.

Одним из основных компонентов в идее системы является стратегическая карта, которая позволяет наглядно и компактно представить стратегические планы и ключевые индикаторы эффективности деятельности организации. Стратегическая карта отражает причинно-следственную связь всех элементов стратегии предприятия [24] (табл. 2).

Модель стратегической карты системы сбалансированных показателей

Процессы	Составляющая стратегии	Ключевые показатели	
Логическая связь нематериальных активов с создаваемыми материальными ценностями	Финансовая	Интенсивность производства	Стоимость собственного капитала в долгосрочной перспективе
		Рост выручки и прочих доходов	
Условия создания ценностей для клиентов	Клиентская	Описание продукта (услуги)	Качество, стоимость, время изготовления и доставки, жизненный цикл товара
		Взаимоотношения	Долгосрочные контракты
		Деловая репутация	Бренд, имидж
Трансформация нематериальных активов в стоимость для клиентов и финансовый результат	Внутренние процессы	Управление	технологическим процессом
			партнерством
			инновационной деятельностью
			персоналом
Интеграция нематериальных активов в соответствие со стратегией	Обучение и развитие	Капитал	Информационный (сети, базы данных)
			Человеческий (знания, талант, навыки)
			Организационный (лидерство, работа в команде, культура)

Суть стратегии заключается в определении способа создания долгосрочной стоимости предприятия для его собственников. Эта стоимость создается из нематериальных активов и материальных, финансовых ресурсов. При использовании нематериальных активов следует обратить внимание на следующие моменты:

- они создают стоимость опосредованно – не имеют прямого влияния на увеличение доходов и сокращение расходов, а оказывают косвенное воздействие в долгосрочной перспективе;
- их ценность определяется соответствием стратегическим целям предприятия;
- они имеют потенциальную ценность, которая материализуется через полное удовлетворение потребностей клиентов и улучшение финансовых показателей через осуществление бизнес-процессов;
- ценность нематериальных активов определяется в неразрывной связи с предприятием и его стратегией, его материальными и финансовыми ресурсами [24].

Объединение нематериальных активов и процессов удовлетворения потребностей клиентов и собственников компании осуществляется в стратегической карте системы сбалансированных показателей. В стратегических картах долгосрочные планы детализируются для каждого уровня иерархии управления предприятием, тем самым проверяется практическая реализуемость стратегических целей и осуществляется их корректировка. Считается, что неосуществима стратегия, которую нельзя представить наглядным и доступным для понимания способом, как это демонстрируется с помощью стратегических карт.

В современных научных трудах по проблемам системы сбалансированных показателей стратегические карты получили дальнейшее развитие в формировании стратегических тем (блоков), в которых сгруппированы стратегические взаимосвязанные цели. Это существенно упрощает процесс

планирования не по целям, сокращает объём информации, а по их темам, по каждой из которых (а внутри тем – по каждой цели) устанавливаются ответственные лица. Корректировка общей стратегии предприятия может выполняться по отдельным темам, объединяющим ключевые цели и показатели эффективности.

Опыт внедрения системы сбалансированных показателей позволил хозяйствующим субъектам конкретизировать стратегические цели, выявить сильные и слабые стороны, объединить усилия работников в реализации общей стратегии, связать оперативное планирование и бюджетирование со стратегией, определить реальную величину стоимости организации (деловой репутации) и увеличить её путём повышения степени удовлетворения потребностей собственников и контрагентов, обеспечить сбалансированное функционирование всех факторов производства и их развитие, усилить контроль деятельности персонала и сфер деятельности компании.

К недостаткам системы сбалансированных показателей относят длительный процесс её разработки; отсутствие итогового критерия для оценки эффективности реализации стратегии предприятия; отсутствие схемы урегулирования конфликтов, возникающих в системе; отсутствие унифицированного перечня нефинансовых показателей; чрезмерное усиление контроля со стороны высшего руководства; ослабление инициативы на низших уровнях иерархии управления при решении стратегических задач и внедрении инноваций; отсутствие специалистов по проблемам внедрения системы.

Объективность измерения состояния и деятельности предприятия с помощью системы сбалансированных показателей определяется качеством исходной информации для формирования показателей системы. Естественно, совокупность входящей в систему информации должна включать индикаторы, связанные с отраслевыми особенностями и условиями функционирования организации, отношения с контрагентами, финансовой и социальной политики. Информационные входящие в систему сбалансированных показателей потоки классифицируются по следующим признакам:

- источники формирования информации – внутренние и внешние потоки;
- способ формализации – качественные и количественные информационные потоки;
- отношение к временному периоду – прогнозные, оперативные и ретроспективные потоки и т. п.

Источником внешних информационных потоков выступают государственные органы: это касается нормативно-законодательной информации (кредитно-денежной, налоговой, валютной и т. п.), статистические учреждения (макро- и мезоуровневые обзоры (отраслевыми, региональными) и прогнозы экономического развития), периодические издания (публичная информация, о конкурентах, контрагентах, трудовых и материальных ресурсах, профсоюзных организациях, органах местного управления), сведения о достижениях научно-технического прогресса и т. п. Данная информация необходима для постановки объективных стратегических целей и тем при детализации долгосрочных планов предприятия.

Источником внутренней информации является сама организация – её функциональные службы, отделы и линейные структурные подразделения. Внутренняя информация подразделяется:

- на организационно-правовую – вид хозяйственного общества и форма собственности, учредители, основные и прочие виды деятельности, порядок формирования уставного капитала, фондов и резервов, распределении чистой прибыли, положения об оплате труда и премировании и т. п.;
- планово-нормативную – прецеденты цен и тарифов, производственные паспорта, спецификации, справочники, чертежи, нормы расхода ресурсов и нормативы затрат, текущие и годовые планы, сметы и бюджеты и т. п.;
- бухгалтерскую финансовую – формы годовой и периодической отчётности «Бухгалтерский баланс», «Отчёт о финансовых результатах», «Отчёт об изменениях капитала» и др., информация из первичной документации и учётных регистров и т. п.;

- бухгалтерскую управленческую – внутренняя отчётность о доходах и расходах структурных подразделений (центров ответственности), калькуляция себестоимости продукции (работ, услуг), бюджеты накладных расходов, аналитические таблицы по расчёту налогов, амортизации и других производственных издержек, расчёты эффективности инвестиционных проектов, информация об использовании материальных, трудовых и других производственных ресурсов, технологические карты и т. п.;
- оперативно-техническую – сведения о производственной мощности предприятия и структурных подразделений, степени интенсивности использования машин и оборудования, явочной численности, денежных потоках, схемы производственного процесса и расстановки оборудования, сведения о выработке и выполнении производственных заданий, остатках промежуточных производственных продуктов и т. п.;
- статистическую – сведения об объёмах производства в натуральном и стоимостном выражении, трудовые показатели, основных фондах, оборотных фондах и фондах обращения (средние остатки оборотных средств, количество оборотов и длительность 1 оборота в днях), финансовых ресурсах (все виды прибыли и рентабельности) и т. п.;
- выборочную учётную – об общественной, социальной, природоохранной, благотворительной сферах, результатах инновационного и инвестиционного направлений деятельности и т. п.;
- налоговую – сведения из налоговых деклараций и налоговых регистров, справки, акты проверок и т. п.;
- экологическую – сведения о воздействии на окружающую среду, природопользовании и т. п.²

² Котова Т. В. Создание особой экономической зоны промышленного типа в Астраханской области / Т. В. Котова, Е. В. Черникина // Вестн. Астрахан. гос. техн. ун-та. Сер.: Экономика. 2014. № 2. С. 63–69.

Существует точка зрения, согласно которой информация статистического, оперативного и бухгалтерского (финансового и управленческого) учёта необходима только для формирования финансовой перспективы в структуре системы сбалансированных показателей. Однако в рамках бухгалтерского управленческого учёта обрабатывается огромный массив информации, включающий большую часть информационных потоков для формирования всех перспектив системы. Это касается информации о бизнес-процессах, о контрагентах и персонале организации.

В структуре управленческой отчётности можно выделить новый вид – отчётность по системе сбалансированных показателей. Управленческий учёт представляет информацию для оперативного управления и корректировки стратегических целей развития организации на основе интеграции функций планирования, нормирования, учёта, контроля и анализа доходов и расходов структурных подразделений и всего предприятия. [60].

Необходимость формирования системы сбалансированных показателей на базе данных управленческого бухгалтерского учёта определяется следующими положениями:

- управленческий учёт может охватывать цели и перспективы не только текущего оперативного, но и стратегического развития предприятия и его структурных подразделений;
- управленческий учёт имеет в своём арсенале инструменты бюджетирования, внутреннего контроля и управления бизнес-процессами, затратами, деятельностью центров ответственности и персонала;
- информация в управленческом учёте может детализироваться в разрезе видов бизнеса и географии рынка сбыта, по центрам ответственности, по проекциям системы, природе используемых ресурсов;
- данные управленческого учёта доступны менеджерам всех уровней в контроле ответственности за исполнение и результативности принимаемых решений;

- к особенностям методики формирования информации в управленческом учёте относятся: ориентированность на потребности в информации, учёт специфических условий функционирования предприятия, регистрация отклонений от стандартов в процессе использования производственных и других ресурсов, использование прогнозных и фактических данных, вероятностных и экспертных оценок, стоимостных, натуральных и трудовых измерителей и т. п.;
- открыты возможности использования счетов-экранов и зеркальных счетов для обобщения информации в синтетическом учёте, классификации и группировки учтённых объектов (доходы, элементы затрат, активы, обязательства, проекты, процессы, объекты калькулирования и калькуляционных статей) при формировании необходимых показателей для сегментарной отчётности и социальной отчётности.

Использование возможностей управленческого учёта и обогащение методики его ведения новыми способами и приёмами для реализации стратегических целей организации представляет научный интерес для отечественного бизнеса.

В этой связи предлагается интегрировать системы управленческого учёта, бюджетирования и системы сбалансированных показателей в единый инструмент управления организацией. Считается, что бюджетирование представляет собой основу управленческого учёта, а система сбалансированных показателей – базис стратегического управленческого учёта, предоставляющего информацию об условиях и результатах деятельности предприятия для внешних пользователей [5].

Однако в большинстве трудов по управленческому учёту бюджетирование или сегментарное планирование рассматриваются как составные элементы модели управленческого учёта, который включает в себя также сегментарный учёт и сегментарную (внутреннюю) отчётность, управленческий контроль и

управленческий анализ [64]. В табл. 3 приведена классификация бюджетов, разрабатываемых на предприятиях, по различным признакам.

Таблица 3

Классификационный признак	Вид бюджета	Характеристика бюджета
По масштабу охвата информации	Генеральный (главный)	Отражает общие показатели деятельности предприятия
	Операционный	Включает бюджеты продаж, производства, закупок, труда, общепроизводственных, коммерческих, управленческих расходов и т. п., прогнозный отчёт о финансовых результатах
	Финансовый	Включает бюджеты капитальных вложений, денежных средств, прогнозный баланс
	Частный	Представляет бюджет (смету, план) структурного подразделения, службы, отдела или хозяйства предприятия
По взаимосвязи с динамикой объёмов производства	Жёсткий	Включает только постоянные (накладные) расходы, которые не реагируют на изменение объёмов производства
	Статичный	Включает бюджетные показатели без учёта фактического выполнения плана производства
	Гибкий	Включает бюджетные и расчётные показатели, (с учётом степени выполнения плана производства)

По степени демократизации	«Снизу-вверх»	Разработка бюджета и информация о его выполнении передаётся с низшего уровня управления (исполнителя) на высший (руководство)
	«Сверху-вниз»	Разработанный бюджет на высшем уровне управления передаётся для выполнения к менеджерам нижнего уровня и далее – к исполнителям
	«Встречный»	Содержит черты обоих видов бюджетов
По бюджетному периоду	Долгосрочный (стратегический)	Составляется на период от 0,5 года до 1 года или от 1 года и выше
	Краткосрочный (тактический)	Период, на который разрабатывается, менее 1 года (квартал, месяц, декада, неделя, смена и т. п.)
По степени непрерывности	Дискретный	На каждый период составляется отдельный бюджет, независимо от бюджетов предыдущих и последующих периодов
	Скользящий	К «старому» бюджету добавляется «новый» – на 1 квартал, а бюджеты на остальные кварталы содержат приблизительные показатели, которые уточняются в процессе исполнения предыдущих бюджетов
По степени экстраполяции	«С нулевым уровнем»	Разработка бюджета осуществляется так же, как для нового производства
	Приростной	За основу берётся предыдущий

	(преемственный)	бюджет, в который вносятся соответствующие корректировки
По степени объективности	Недостижимый	Заложенных в нем целей достичь не удастся
	Неприемлемый	Заложенные в нём цели достижимы, но невыгодны для предприятия
По степени мобильности показателей	Постатейный	Величина бюджетных показателей четко зафиксирована и не может быть перенесена из одной статьи в другую
	Истекающий (с временным периодом)	Величина невыполнения бюджетного показателя в одном периоде не переносится для исполнения в бюджет следующего периода
По вариативности	Многовариантный	Содержит несколько вариантов для последующего выбора одного варианта показателя
	Одновариантный	Содержит только один вариант по всем показателям

Наибольшее значение бюджетирование имеет для производственного учёта, т. к. в бюджетах содержатся желаемые показатели доходов, расходов и результатов деятельности предприятия (его отдельных сегментов) в натуральном, трудовом и стоимостном выражении. Как правило, бюджеты составляются работниками управленческой бухгалтерии, к бюджетному процессу привлекают руководителей структурных подразделений и служб, разработка бюджета начинается «снизу» – затем передаётся для утверждения на «верх» [60].

Для бюджетирования, системы сбалансированных показателей и управленческого учёта характерен общий объект исследования – доходы и

расходы структурных подразделений (центров ответственности) и бизнес-процессы, происходящие в рамках организации. Невозможно разрабатывать бюджеты по отдельным сферам деятельности, не имея фактической учётной информации [64].

Все три системы раскрывают влияние внешних и внутренних факторов на эффективность деятельности предприятия – в краткосрочной (бюджетирование) и долгосрочной (система сбалансированных показателей) перспективе, поэтому система рассматривается как новый инструмент, предназначенный для расширения границ управленческого учета в организации.

1.3. Концептуальные подходы к анализу эффективности деятельности организации на основе системы сбалансированных показателей

Для оценки возможностей применения системы сбалансированных показателей в целях анализа эффективности деятельности предприятия необходимо проанализировать основные методологические подходы к оценке и управлению стоимостью предприятия.

Отметим, что в современных стандартах оценочной деятельности в России определяют различные виды стоимости объекта оценки, отличные от рыночной стоимости: стоимость объекта оценки с ограниченным рынком, стоимость замещения объекта оценки, стоимость воспроизводства объекта оценки, стоимость объекта оценки при существующем использовании, инвестиционная стоимость объекта оценки, ликвидационная стоимость объекта оценки, стоимость объекта оценки для целей налогообложения, утилизационная стоимость объекта оценки и др. Например, под управлением стоимостью имущества предприятия подразумевается комплекс управленческих решений и мероприятий, направленных на изменение текущей стоимости имущества.

Результатами управления стоимостью предприятия могут быть более эффективные и обоснованные стратегические решения, независимо от условий их функционирования и оперативных целей. Обратим внимание, что из практического опыта увеличение стоимости компании для собственников не противоречит долгосрочным интересам других заинтересованных сторон.

Стоимость – один из самых главных показательный результатов деятельности предприятия.

Эффективность управления стоимостью компании позволяет оценить систему сбалансированных показателей, которая на современном этапе развития экономики приобретает все большую популярность. Характерной чертой таких систем является устойчивая архитектура бизнес-процессов, фактор сбалансированности которых заключается в сочетании стратегических целей, финансовых и нефинансовых показателей, системе ключевых фактов успеха организации.

На основе широко известных ССП, таких как BSC, TPS, TDB, «Пирамида эффективности» и др., формируется модель стратегического сбалансированного управления на уровне бизнес-процессов, составляющая основу современных систем сбалансированного управления эффективностью, принципиальное отличие которых между собой заметно лишь на методологическом и инструментальном уровнях. В основе модели три элемента: ресурсы, управление и контроль, процесс взаимодействия между ними осуществляется по трем направлениям [47]:

- системное - отражает принципиальную основу любого процесса - обратную связь;
- управленческое - показывает взаимосвязь базовых элементов посредством информации как «исходного продукта» и результатов - «выходного продукта»;
- финансовое, в котором система рассматривается как бесконечное движение финансовых (денежных) потоков.

Традиционная система сбалансированных показателей структурирована в четыре перспективы: «персонал», «клиенты», «финансы» и «бизнес-процессы». При этом обратим внимание, что в основу показателей перспективы «персонал» положен механизм мотивации, включающий в себя формирование кадрового потенциала, оценку степени «удовлетворенности» результатами работы, главным критерием которой является величина заработной платы, во многом

обуславливающая поведение работника и влияющая на уровень эффективности организации в целом. Некоторые результаты анализа эффективности управления организациями показали, что совокупность причинно-следственных связей между перспективами носит, скорее, условную привязку к системе показателей перспективы «финансы», являющейся приоритетной и базирующейся на бухгалтерской прибыли и рентабельности, поэтому необходимо на основе существующих систем разработать комплекс собственных сбалансированных показателей в целях формирования наиболее эффективной системы анализа деятельности и управления стоимостью предприятия.

Преимуществом системы сбалансированных показателей можно отметить простую структуру для описания стратегических задач и мониторинга (анализа) деятельности предприятия. Корректно внедренная методология показывает персоналу предприятия его роль, обеспечивает его «настройку» на стратегию, гарантирует верный стратегический курс. В процессе разработки системы сбалансированных показателей происходит построение системы управления вокруг новых наборов показателей и новых способов их измерения. Индивидуальные мотиваторы и личные цели сотрудников привязаны к этим показателям, и происходит отслеживание оценок для того, чтобы можно было понять, какие бизнес - процессы необходимо улучшить, как добиться такого распределения ресурсов, чтобы оно обеспечивало реализацию корпоративной стратегии, ведь главной особенностью системы сбалансированных показателей является ее нацеленность на увеличение стоимости предприятия.

Внимание экспертов и специалистов концентрируется на системе оценки деятельности предприятия, но для получения максимальной отдачи система должна быть сфокусирована на стратегии, то есть на том, как компания собирается в будущем создавать устойчивую стоимость. При разработке системы сбалансированных показателей и анализе сбалансированных показателей организация должна определить несколько основных решающих факторов, которые войдут в систему оценки, с одной стороны, а с другой — будут представлены в стратегии создания долгосрочной стоимости.

Из практики внедрения системы сбалансированных показателей выявлены некоторые общие тенденции, которые специалисты назвали пятью принципами стратегически ориентированной организации [29].

Принцип 1: Перевод стратегии на операционный уровень. Система сбалансированных показателей предлагает модель, с помощью которой можно сформулировать стратегию и довести ее до сведения всех сотрудников наиболее доступным и последовательным способом. Трансформировав свою стратегию в логически стройную конструкцию стратегической карты и системы сбалансированных показателей, организация создает справочно-информационный источник, доступный всем бизнес-подразделениям и сотрудникам.

Принцип 2: Создание стратегического соответствия организации. Любая компания состоит из множества подразделений, бизнес-единиц и специализированных отделов, каждый из которых имеет свою собственную стратегию. Все отдельные стратегии должны быть органично взаимосвязаны. Компания должна определить эти взаимосвязи и обеспечить их действенность.

Принцип 3: Стратегия как повседневная работа каждого сотрудника. Менеджеры используют систему сбалансированных показателей для того, чтобы рассказать о новой стратегии организации и обучить персонал. Предприятие предлагает вознаграждение (коллективное или индивидуальное) как способ мотивации деятельности сотрудника в зависимости от системы.

Принцип 4: Стратегия как непрерывный процесс. Например, введение практики проведения совещаний менеджеров для периодического обсуждения стратегии. Создание системы сбалансированных показателей помогает выявить причинно-следственные связи между стратегическими гипотезами. Как только она и система обратной информационной связи начинают действовать, компания может проверить гипотезы. Стратегия в таком случае становится непрерывным процессом, а не единовременной акцией, проводимой раз в год.

Принцип 5: Активизация изменений как результат активного руководства топ-менеджеров. Успешная реализация стратегии требует слаженной работы всей

команды, в том числе руководства предприятия, для координации этих изменений [29].

Имея в распоряжении измеряемые показателями факторы успеха, менеджеры имеют возможность сравнивать текущую эффективность с идеальной (по критериям). Таким образом, система сбалансированных показателей является своеобразным средством мониторинга и эффективным инструментом как текущего, так и долгосрочного управления стратегией предприятия.

Простота и актуальность разработки и использования системы сбалансированных показателей в том, что ее методология переводит миссию и общую стратегию компании в систему поставленных целей и показателей в рамках нескольких, стандартных для каждой организации, перспектив: финансов, клиентов, внутренних бизнес-процессов, обучения и роста.

Таким образом, создание системы сбалансированных показателей заключается в определении стратегических целей компании и критических факторов успеха в нескольких (как правило, в 4-х) перспективах, внедрении этих целей в задачи работников и подразделений компании, назначении показателей и критериев, которыми измеряется (анализируется) эффективность и формирование ряда мероприятий для реализации стратегии.

В теоретических источниках отмечаются сильные и слабые стороны системы сбалансированных показателей

1. Сильные стороны:

- Необходимое условие создания стратегических карт - разработка стратегии компании.
- Реализация стратегии предприятия в конкретных тактических действиях, сопровождающихся контролем его показателей.
- Простота восприятия исполнителями.
- Возможность графической интерпретации финансовых и не финансовых сторон деятельности предприятия.

- Доведение стратегии компании до конкретных целей для каждого сотрудника.
- Универсальность применения.
- Инициация позитивных процессов в компании в процессе разработки и внедрения системы сбалансированных показателей.
- Привязка к системе мотивации персонала в зависимости от достигнутых результатов.

2. Слабые стороны:

- Размытость внедрения системы сбалансированных показателей.
- Отсутствие быстрых результатов.
- Инициатива разработки системы может принадлежать только топ-менеджерам.
- Трудность оценки важности ключевых показателей.
- Должна быть адаптирована к конкретным условиям [23].

Система сбалансированных показателей в итоге представляет собой инструмент управления реализацией стратегии торгового предприятия, который в анализе сбалансированных показателей учитывает наиболее важные критерии и позволяет:

- разработать стратегию развития компании,
- донести ее на каждый уровень организации,
- трансформировать под нее систему организации бизнеса,
- спроецировать стратегические цели на уровень оперативного управления,
- обеспечить систему контроля достижения стратегических целей в текущем режиме.

Управление стратегиями, их взаимодействие со всеми составляющими системы сбалансированных показателей позволяет предприятию быстро реагировать на перемены в рыночном окружении и адекватно к ним приспособливаться. Система сбалансированных показателей позволяет вывести развитие организации на новый этап, включающий в себя эффективное

функционирование в занимаемой на рынке нише, позволяет интегрировать процессы оперативного и стратегического планирования в организации. Система сбалансированных показателей является эффективным инструментом реализации стратегии для успешного развития организации и роста ее стоимости в будущем.

Кризисная ситуация в экономике влияет на бизнес в России разносторонним образом. В связи с этим актуальность проблемы оценки и анализа сбалансированных показателей значительно возрастает.

Система сбалансированных показателей помогает согласовать интересы сотрудников на различных уровнях внутри предприятия, направляя их на определенный набор показателей. В некоторых случаях, такое согласование выполняется путем разработки системы для отдельных подразделений или сотрудников на основе корпоративной системы показателей.

Использование системы сбалансированных показателей в управлении стоимостью предприятия не противоречит использованию других инструментов управления, а включает их в себя и формирует при этом четкую взаимозависимость различных уровней стратегического, маркетингового, финансового управления и организационного развития компании. Систему сбалансированных показателей следует рассматривать не только в качестве аналитического инструмента, используемого в системе стратегического менеджмента, но и в качестве информационной базы всестороннего экономического анализа в условиях современной рыночной экономики.

Сделаем вывод, что исторически формирование концепции системы сбалансированных показателей провело систему через множество модификаций, доработок и изменений. Первоначальная система сбалансированных показателей сохранила в себе идею вливания в финансовую стратегию нефинансовых показателей. Обратим внимание, что важность и адекватность системы в любой отрасли напрямую зависит от практического опыта ее внедрения. На современном этапе развития проблематики результаты практических разработок системы сбалансированных показателей в предприятиях представляют научную значимость, ведь система сбалансированных показателей - методика управления

для собственников, для которых в первую очередь играет важную роль стоимость их бизнеса. Корректное построение причинно-следственных связей в рамках разработки и внедрения основных направлений оценки эффективности стратегического управления позволяет предприятию выйти на оптимальный сбалансированный уровень развития.

Обратим внимание, что в России отмечается особый потенциал для развития системы сбалансированных показателей, так как она не получила должного развития ранее и благодаря своей мотивационной составляющей может быть наиболее эффективна и применима в российских компаниях. В периоды кризиса необходимо иметь подходящий для ситуации вариант управления предприятием, в чем может помочь концепция системы сбалансированных показателей.

2. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КАМЕНСКОГО ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ОТДЕЛЕНИЯ ФИЛИАЛА ПАО «МРСК ВОЛГИ»- «ПЕНЗАЭНЕРГО».

2.1. Анализ основных технико-экономических показателей деятельности организации

В части анализа эффективности деятельность Каменского производственного отделения регламентирована методическими указаниями по финансово – производственному планированию деятельности производственных отделений филиала ПАО «МРСК Волги» - «Пензаэнерго» определяют методы формирования финансово – производственного плана, как основной формы планирования деятельности производственных отделений, обеспечивающей:

- выполнение поставленных целей, выраженных в установленных значениях ключевых показателей эффективности;
- целевую ориентацию бизнес-процессов на укрепление финансово-экономического положения производственного отделения и энергосистемы в целом;
- повышение прозрачности финансово-экономической информации;

- оценку эффективности деятельности каждого производственного отделения;
- принятие обоснованных управленческих решений.

Методические указания определяют горизонты планирования, структуру и состав контрольных показателей финансово – производственного плана, процедуры его разработки, согласования, корректировки, контроля и анализа.

При разработке форматов финансово – производственного плана была задана следующая логика:

- каждое производственное отделение – это бизнес единица, которая может получать доход от осуществления хозяйственной деятельности. Расчет доходной части в стоимостном выражении для каждого производственного отделения производится в соответствии с тарифами на услуги по передаче электроэнергии по сетям филиала ПАО «МРСК Волги» - «Пензаэнерго», утвержденными Управлением по регулированию тарифов и энергосбережению Пензенской области.

Основные задачи, которые решаются с использованием форматов финансово – производственного плана:

- сбор финансово-экономической информации для осуществления экономического контроля за производственными отделениями;
- выявление недостатков планов, «узких мест» планирования;
- определение функций, задач, прав и ответственности за те или иные планы и отчеты;
- выявление в процессе планирования возможности снижения затрат;
- отслеживание экономических рисков и внешних факторов, возникающих в результате ведения хозяйственной деятельности производственным отделением.

Формирование финансово – производственного плана производственного отделения предусматривает разработку и согласование первоначального плана, при его корректировке - скорректированного плана.

Финансово – производственный план разрабатывается на год с квартальной детализацией (1 – 4 кварталы) и состоит из обосновывающих таблиц, сформированных по следующим направлениям:

Таблица 4

Код форматов	Наименование формата	Характеристика формата
А1	Показатели оценки деятельности	Позволяет обобщить наиболее важные показатели деятельности производственного отделения и дать оценку деятельности каждого производственного отделения. Цель формата – контроль финансово-хозяйственной деятельности
ЭП 1	План прибылей и убытков	Позволяет прогнозировать доходы и расходы, их сбалансированность
БДР	Бюджет доходов и расходов	Цель формата – прогноз конечного финансового результата деятельности производственного отделения.
БДР- Г	Бюджет доходов и расходов арендованного имущества	Позволяет прогнозировать затраты на содержание арендованного электросетевого имущества.
БДР- Н	Бюджет доходов и расходов по прочим видам деятельности с выделением накладных расходов	Позволяет прогнозировать накладные расходы в составе прочей продукции основного вида деятельности.
М 1	Формирование	Анализ полезного отпуска производственных

Код форматов	Наименование формата	Характеристика формата
П1	доходной части Баланс электроэнергии	отделений и влияние изменения баланса энергии на выручку от передачи электроэнергии.
УИ - 1 УИ - 2	План расходов (калькуляция себестоимости, эффективность операционных затрат)	Позволяет анализировать себестоимость по передаче электроэнергии и технологическому присоединению, операционные затраты.
З - 1	Справка о состоянии запасов ТМЦ	Позволяет определить состояние запасов ТМЦ на соответствующий период.
УП - 1	Управление персоналом	Позволяет обобщить данные о движении персонала и об эффективности управления человеческими ресурсами.
УР - 1	Управление ремонтами	Позволяет определить потребности в ремонтных работах с учетом имеющихся возможностей и фактической степени исполнения ремонтной программы.
И - 1	Инвестиционная деятельность	Позволяет оценить эффективность реализации инвестиционной программы.
Н - 1	Надежность	Позволяет оценить надежность функционирования предприятия.
ТП	Своевременное исполнение обязательств сетевой организацией по	Отражает объем действующих договоров на технологическое присоединение потребителей до 15 кВт, а также своевременное исполнение обязательств по

Код форматов	Наименование формата	Характеристика формата
	договорам на ТП потребителей до 15 кВт	ним.
УЕ	Условные единицы	Отражает объем условных единиц в разрезе видов оборудования (имущества) и его балансовой принадлежности.

По каждому разделу определяются цели и задачи на плановый период, устанавливаются контрольные показатели по производственным отделениям (табл.5).

Таблица 5

Контрольные показатели по производственным отделениям

№ пп	Наименование показателя	№ исходных таблиц
1.	Потери электроэнергии в эл. сетях (нормативные), %	А- 1
2.	Маржинальный доход, тыс.руб.	ЭП - 1
3.	Объем инвестиций, тыс.руб.	И1
4.	Объем ремонтов (прямые затраты), тыс.руб.	УР - 1
5.	Доля просроченной дебиторской задолженности, %	А-1
6.	Выполнение доходной части по прочим видам деятельности, тыс.руб.	БДР
7.	Эффективность операционных затрат, тыс.руб.	УИ - 2
8.	Непревышение контрольных показателей по оплате труда по всем источникам (себестоимость, капитальные вложения, прибыль)	УП -1
9.	Непревышение показателя по среднесписочной численности персонала	УП-1
10.	Запасы ТМЦ, тыс.руб.	З-1

11.	Своевременное исполнение обязательств сетевой организацией по договорам на технологическое присоединение потребителей до 15 кВт, шт.	ТП
12.	Отсутствие аварий по учетному признаку 1.1. – 1.13, шт.	Н – 1
13.	Недопущение роста количества аварий в сети 6-110 кВ	Н – 1
14.	Недопущение роста недоотпуска э/э в сети 6 – 110 кВ	Н – 1

Оценка выполнения финансово – производственных планов осуществляется на основе контрольных показателей в соответствии с методикой оценки результатов выполнения финансово – производственных планов производственными отделениями филиала ПАО «МРСК Волги» – «Пензаэнерго».

Финансово – производственные планы представляются на бумажном носителе за подписью ответственных лиц по направлениям и в электронном виде. Отчет об исполнении финансово - производственных планов формируется за первый квартал, за второй квартал и 6 месяцев, за третий квартал и 9 месяцев, за 4 квартал и за год.

Центры ответственности филиала ПАО «МРСК Волги» – «Пензаэнерго» доводят до производственных отделений контрольные показатели в течение 7 дней с момента утверждения ПАО «МРСК Волги» контрольных показателей в составе бюджета доходов и расходов, нормативной характеристики потерь электроэнергии, данные по фонду заработной платы и численности персонала, а также контрольные показатели в составе инвестиционной программы, утвержденной Управлением по регулированию тарифов и энергосбережению Пензенской области.

Производственные отделения самостоятельно формируют финансово – производственный план в течение 14 дней после получения контрольных показателей и представляют в управление экономики и тарифообразования филиала ПАО «МРСК Волги» – «Пензаэнерго» в электронном виде.

Таблицы финансово – производственного плана должны строго соответствовать макету финансово – производственного плана. Контроль за разработкой и составлением форм финансово – производственного плана производственных отделений возлагается на центры ответственности филиала ПАО «МРСК Волги» – «Пензаэнерго». Представитель производственного отделения (не ниже начальника отдела) в течение 7 дней (с момента предоставления в управление экономики и тарифообразования) согласовывает финансово – производственный план с соответствующими службами, отделами, которые в свою очередь должны проверить правильность составления финансово – производственных планов, достоверность представленных в них данных. Согласованные финансово – производственные планы предоставляются в управление экономики и тарифообразования.

Контрольные показатели финансово – производственных планов производственных отделений могут быть изменены на основании скорректированного бюджета доходов и расходов филиала ПАО «МРСК Волги» – «Пензаэнерго» на плановый период в соответствии с Регламентом формирования плана и отчетов Бюджета доходов и расходов ПАО «МРСК Волги».

Оперативный контроль за исполнением финансово – производственных планов осуществляет управление экономики и тарифообразования.

Производственные отделения представляют квартальный и годовой отчет об исполнении финансово – производственного плана не позднее 30 календарных дней после отчетного периода. Отчеты представляются по формам в соответствии с макетом финансово – производственного плана за квартал и нарастающим итогом с начала года, за подписью директора производственного отделения и ответственных за формы лиц по направлениям.

Комплексный анализ выполнения финансово – производственных планов производственных отделений и обобщение представленных профильными отделами заключений осуществляет управление экономики и тарифообразования. Оценка результатов выполнения финансово – производственных планов

осуществляется по итогам квартала и года. Результатом оценки является отнесение производственного отделения к одной из четырех категорий:

- производственное отделение с хорошим выполнением финансово – производственного плана;
- производственное отделение с удовлетворительным выполнением финансово – производственного плана;
- производственное отделение с неудовлетворительным выполнением финансово – производственного плана;
- критическая ситуация с выполнением финансово – производственного плана.

Корректировку оценочных показателей, используемых для построения «Рейтинга» разрешается производить в сроки, не позднее срока представления отчета об исполнении финансово – производственного плана. Предложения по корректировке оценочных показателей поступают от производственных отделений в центры ответственности по следующим направлениям (табл.6):

Таблица 6

Оценочный показатель	Центр ответственности
Потери электроэнергии в эл. сетях (нормативные), %	УРУУЭ
Маржинальный доход, тыс.руб.	УЭТ
Объем инвестиций, тыс.руб.	УКС
Объем ремонтов (прямые затраты), тыс.руб.	СТОР
Доля просроченной дебиторской задолженности, %	ФО
Выполнение доходной части по прочим видам деятельности, тыс.руб.	УЭТ
Эффективность операционных затрат, тыс.руб.	УЭТ
Непревышение контрольных показателей по	УРП

Оценочный показатель	Центр ответственности
оплате труда по всем источникам (себестоимость, капитальные вложения, прибыль)	
Непревышение показателя по среднесписочной численности персонала	УРП
Запасы ТМЦ, тыс.руб.	УЛМТО
Своевременное исполнение обязательств сетевой организацией по договорам на технологическое присоединение потребителей до 15 кВт, шт.	УТП
Отсутствие аварий по учетному признаку, шт.	СПБПК
Недопущение роста количества аварий в сети 6 – 110 кВ, шт.	СПБПК
Недопущение роста недоотпуска э/э в сети 6 – 110 кВ, тыс.кВт*ч	СПБПК

Центр ответственности дает заключение по обоснованности причин корректировки показателей и представляет данные в управление экономики и тарифообразования в форме служебной записки в разрезе производственных отделений.

Причины корректировки оценочных показателей (маржинальный доход, выполнение доходной части по прочим видам деятельности и эффективность операционных затрат), отраженные в служебных записках производственных отделений, направляемых непосредственно в управление экономики и тарифообразования, должны быть согласованы с центрами ответственности.

Решение по корректировке оценочных показателей принимается заместителем директора по экономике и финансам филиала ПАО «МРСК Волги» - «Пензаэнерго».

Финансово-производственный план состоит из следующих разделов:

1. Показатели оценки деятельности филиала.

2. Производство.
3. Экономические показатели.
4. Управление запасами ТМЦ.
5. Управление персоналом.
6. Управление ремонтами.
7. Инвестиции.
8. Надежность.
9. Технологическое присоединение.

Таблица А1 Показатели оценки деятельности производственных отделений

Показатели данного раздела дают комплексную оценку качества планирования, что дает возможность оперативно выявлять недостатки в работе производственных отделений и принимать меры для их ликвидации и являются индикаторами состояния и эффективности работы предприятия (формируются на основании показателей других форм финансово-производственного плана).

Таблица П 1 Баланс электроэнергии производственного отделения

Показывает объем продаж в количественном выражении (с разбивкой по уровням напряжения), включает в себя:

- отпуск электроэнергии в сеть;
- объем потерь электроэнергии;
- объем передачи электроэнергии.

Расчет полезного отпуска по уровням напряжения производится как на границе раздела между сетями филиала ПАО «МРСК Волги» - «Пензаэнерго» и сторонними сетевыми организациями, так и по границам «котла».

Таблица М 1 Формирование доходной части производственных отделений

Показывает объем продаж в стоимостном выражении, обеспечивает формирование выручки предприятия на основе планируемых физических объемов продукции по источникам ее образования и тарифов (цен). Тарифы (цены) на услуги по передаче электроэнергии по сетям филиала ПАО «МРСК Волги» - «Пензаэнерго» устанавливаются Управлением по регулированию тарифов и

энергосбережению Пензенской области.

Объемы производства должны соответствовать программе реализации (таблица П1).

Таблица БДР Бюджет расходов и доходов производственного отделения

Заполняется в соответствии с формами планов и отчетов по бюджету доходов и расходов, утвержденными регламентирующими документами.

Таблица БДР-Г Бюджет расходов и доходов по арендованному имуществу производственных отделений

Отражает затраты на содержание арендованного электросетевого имущества.

Таблица БДР-Н Бюджет расходов и доходов по прочим видам деятельности с выделением накладных расходов производственных отделений

Заполняется на основании таблицы Бюджет доходов и расходов, при этом по прочей продукции основного вида деятельности отдельно выделяются накладные расходы, по непрофильному виду деятельности – столовая и гостиница.

Таблица ЭП-1 План прибылей и убытков производственного отделения

Общесистемные управленческие расходы передаются производственным отделениям в твердой сумме и отражаются по следующим строчкам:

- расходы за счет себестоимости (услуги управления)
- прочие доходы (услуги управления)
- прочие расходы (услуги управления)

Данная таблица отражает прибыль до налогообложения производственного отделения с учетом управленческих расходов.

Таблица УИ–1 Калькуляция себестоимости и финансовые результаты основных видов деятельности производственных отделений

Калькуляция формируется в соответствии с Инструкцией по планированию, учету и калькулированию себестоимости электрической и тепловой энергии в энергосистемах и на электростанциях, затрат на передачу и распределение

энергии в электрических и тепловых сетях.

Таблица УИ – 2 Эффективность операционных затрат производственного отделения

Рассчитывается по формуле:

$\text{Эоз} = \text{себестоимость всего} - \text{покупная \textit{э/э} на компенсацию потерь} - \text{оплата услуг ПАО «ФСК ЕЭС» и ТСО} - \text{Расходы по технологическому присоединению к сетям прочих организаций} - \text{амортизация} - \text{арендная плата} - \text{лизинг} - \text{налоги} - \text{НИОКР} - \text{расходы на энергообследование} - \text{регистрация прав собственности}$, где:

Налоги (тыс. руб.) – налоги, относимые на себестоимость (страховые взносы, налог на имущество, прочие налоги и обязательные платежи, относимые на себестоимость).

Амортизация (тыс. руб.) – амортизация, включенная в себестоимость производственных отделений.

Оплата услуг ПАО “ФСК ЕЭС” и ТСО (тыс. руб.) – плата за услуги ПАО “ФСК ЕЭС” и ТСО, включенная в себестоимость производственных отделений.

Показатель необходим для контроля за лимитом операционных затрат. Считается выполненным, если его фактическое значение меньше, либо равно установленного (планового) значения.

Таблица 3-1 Справка о состоянии запасов ТМЦ

Формируется в соответствии с Порядком расчета норматива запасов ТМЦ филиала ПАО «МРСК Волги» - «Пензаэнерго».

Таблица УП – 1 Затраты по фонду заработной платы производственных отделений

Данная таблица формируется на основе плановых контрольных показателей и фактических отчетов по труду. Заполняется в разрезе статей в соответствии с расшифровками по форме бюджета доходов и расходов.

Таблица УР-1 Ремонтная программа по элементам затрат

Таблица представляет отчетные (плановые) ремонтные затраты в различных разрезах: поэлементно, с вариантами группировок, позволяющих максимально возможно «увязать» ремонтные данные с формами бухгалтерской отчетности и

формами внешней отчетности филиала ПАО «МРСК Волги» - «Пензаэнерго», а также с разделением затрат по структуре: из себестоимости, по страховым случаям и чрезвычайным расходам.

Таблица И-1 Итоговые параметры инвестиционной программы производственных отделений

Инвестиционная программа направлена на принятие обоснованных инвестиционных решений в рамках оптимизации инвестиционной деятельности филиала ПАО «МРСК Волги» - «Пензаэнерго», а также на повышение эффективности использования финансовых ресурсов и их концентрации на наиболее перспективных и значимых объектах.

Таблица ТП Своевременное исполнение обязательств сетевой организацией по договорам на технологическое присоединение потребителей до 15 кВт

Показатель отражает количество действующих договоров на технологическое присоединение и своевременность исполнения обязательств по ним.

Таблица УЕ Условные единицы по производственным отделениям

Объем условных единиц производственного отделения в разрезе видов оборудования/имущества, а также по балансовой принадлежности.

Таблица Н – 1 Критерии надежности ПО

Показатели данного раздела дают оценку надежности системы энергоснабжения и включают в себя:

- отсутствие аварий по учетному признаку;
- недопущение роста количества аварий в сети 6-110 кВ;
- недопущение роста недоотпуска электроэнергии в сети 6 – 110 кВ.

Определение выполнения критерия надежности работы (недопущение более заданного числа аварий) осуществляется на основании Актов расследования причин аварий, расследуемых в соответствии с п.4 Правил расследования причин аварий, утвержденных постановлением Правительства РФ от 28.10.2009 № 846.

Показатель считается выполненным при не превышении целевого значения.
Показатель считается невыполненным при превышении целевого значения.

Целевое значение устанавливается равным 0.

Определение выполнения показателя «Недопущение роста количества аварий в сети 6-110 кВ» основывается на оценке соотношения количества аварийных отключений оборудования напряжением 6-110 кВ в отчетном периоде к количеству отключений оборудования напряжением 6-110 кВ в аналогичном периоде прошлого года, при этом при оценке показателя не учитываются отключения, вызванные нарушениями в работе оборудования, эксплуатируемого сторонними организациями.

Определение выполнения показателя «Недопущение роста недоотпуска электроэнергии в сети 6 – 110 кВ» основывается на оценке соотношения объема недоотпуска э/э в отчетном периоде к объему недоотпуска э/э в аналогичном периоде прошлого года.

2.2. Описание внутренних бизнес-процессов

На предприятии поддерживается в рабочем состоянии следующая инфраструктура:

- электросетевое оборудование (линии электропередач, трансформаторные подстанции, распределительные пункты);
- технологическое оборудование, средства связи, телемеханики, защитной автоматики;
- здания и сооружения;
- мебель и предметы интерьера;
- информационные технологии;
- транспорт.

На предприятии определены основные процессы, необходимые для обеспечения жизненного цикла услуг:

- «Оперативно-технологическое управление»;
- «Коммерческий учет и реализация услуг по передаче электроэнергии»;

- «Реализация услуг по технологическому присоединению».

Данные процессы регламентированы внешними нормативными документами и внутренними нормативными документами ПАО «МРСК Волги».

Планирование управления деятельностью структурных подразделений, осуществляющих основные процессы жизненного цикла услуги, проводится с учетом следующего:

- требований действующих правовых актов;
- целей в области качества и требований к услуге;
- требований потребителей, содержащихся в нормативных документах на оказание услуг, проектах производства работ и контрактах;
- требований по проверке, утверждению, мониторингу, контролю и испытанию, и приемке результатов услуг, описанных в нормативной документации.

Результаты планирования по отношению к конкретной услуге представляются в виде программ развития, инвестиционных программ, планов проведения ремонтов. Записи по планированию поддерживаются в рабочем состоянии. Изменения, которые влияют на требования потребителей, согласуются с потребителями путем официальной переписки с потребителем (заказчиком). В случае возникновения потребности в изменении технологии выполнения работ при оказании услуги по причинам изменения требований потребителей к услуге или с целью повышения результативности процессов, данные процессы могут быть пересмотрены.

В части реализации услуг по передаче электроэнергии и учета электроэнергии осуществляется:

- формирование, проверка, анализ объемов и баланса переданной электроэнергии по потребителям и согласование их с энергосбытовой компанией, анализ небалансов и контроль за их устранением;
- прогнозирование энергопотребления (полезного отпуска);

- подготовка приложений к договорам на оказание услуг по передаче электроэнергии;
- подготовка документов для урегулирования разногласий в части потерь и объемов переданной электроэнергии;
- организация и контроль за деятельностью районов электрических сетей по ведению базы данных по расчету переданной электроэнергии и баланса электроэнергии, по формированию актов сальдо-перетоков;
- учет фактической и резервируемой максимальной мощности потребителей;
- контроль выполнения работ по отключениям/повторным подключениям электроустановок потребителей;
- организация работ по выявлению фактов неучтенного потребления электроэнергии, регистрация и выдача бланков актов неучтенного потребления электроэнергии;
- составление акта по фактам незаконного пользования электроэнергией;
- организация работы по снижению дебиторской задолженности по бездоговорному потреблению, в том числе инициирование претензионно-исковой работы, подготовка отчета по движению дебиторской и кредиторской задолженности в части бездоговорного потребления;
- снятие показаний с приборов учета электроэнергии, находящихся в зоне операционной деятельности производственного отделения (на ПС 35-110кВ);
- ведение базы данных средств учета в отношении точек учета, находящихся в зоне операционной деятельности производственного отделения, в т.ч. ведение базы данных приборов учета электроэнергии и информации об их техническом состоянии;
- согласование плана-графика технических проверок систем учета электроэнергии у потребителей и на трансформаторных пунктах, контроль за его исполнением;

- контроль за ведением базы данных средств учета в отношении точек учета, находящихся в зоне операционной деятельности районов электрических сетей;
- разработка мероприятий по восстановлению и модернизации систем коммерческого и технического учета;
- формирование перечня точек учета электрической энергии на линиях с наибольшими потерями электрической энергии для приоритетного включения в программы развития систем учета электроэнергии.

По процессу «Реализация услуг по технологическому присоединению» выполняются следующие функции:

- прием и рассмотрение заявок на технологическое присоединение;
- сбор исходных данных для выполнения работ по строительству объектов ТП;
- разработка вариантов технологического присоединения, технических условий и при необходимости технического задания в соответствии с заявкой на ТП и согласование с техническими подразделениями;
- подготовка проекта договора на ТП;
- согласование проектной документации заявителей, разработанной по выданным техническим условиям;
- контроль исполнения фактического присоединения к электрическим сетям филиала, отслеживание за полнотой оформления документации фактического присоединения;
- организация и выполнение работ по договорам ТП хозяйственным способом;
- участие в подготовительных работах по заключению договоров об осуществлении технологического присоединения к электрическим сетям.

Для обеспечения эксплуатации электросетевого оборудования в соответствии с нормативной документацией осуществляется оперативно-технологическое управление, а именно:

- планирование и ведение технологических режимов работы электрической сети производственного отделения; поддержание параметров режима работы электрической сети в оптимальных/допустимых пределах (токовая нагрузка, уровни напряжения и т.п.);
- предотвращение развития и ликвидация аварий на объектах электросетевого комплекса производственного отделения;
- организация безопасного производства работ; выдача разрешений на подготовку рабочих мест и допуск к проведению ремонтных работ на электросетевых объектах;
- координация и контроль за сроками проведения ремонтных работ;
- ограничение потребления электрической энергии за неисполнение или ненадлежащее исполнение своих обязательств потребителями по заявке энергосбытовой компании;
- ввод графиков аварийного ограничения режима потребления электрической энергии (мощности);
- координация работы оперативно-выездных бригад;
- проведение мероприятий по ликвидации технологических нарушений;
- контроль проведения аварийно-восстановительных работ;
- участие в работе комиссий, штабов по ликвидации чрезвычайных ситуаций, аварий и технологических нарушений;
- участие в работе комиссий по расследованию аварий и технологических нарушений;
- организация работ с оперативным персоналом, тренажерной подготовки с целью повышения квалификации оперативного персонала, а также проведение соревнований оперативного персонала;
- организация и координация деятельности по разработке планов работы с оперативным персоналом, предэкзаменационной подготовке, специальной подготовке и проверке знаний оперативного персонала, разработке

программ и проведению противоаварийных и противопожарных тренировок;

- оптимизация технологических режимов работы электрической сети по критериям токовой загрузки, уровней напряжения, надежности, потерь и т.п.;
- выявление узлов, участков электрической сети с недостатками в части надежности, схемных и режимных «узких» мест, выполнение мероприятий по устранению недостатков электрических схем;
- подготовка технологических режимов электрической сети, обеспечивающих возможность вывода из работы ЛЭП, оборудования, устройств электрической сети;
- поддержание параметров качества электроэнергии и оптимальных режимов основной сети, организация контрольных замеров на объектах электросетевого хозяйства в режимные дни;
- разработка документации по оперативно-технологическому управлению;
- разработка документации (положений, регламентов, инструкций и т.п.), определяющей взаимодействие оперативного персонала с субъектами энергетики и потребителями;
- разработка и корректировка типовых программ переключений по выводу в ремонт и вводу в работу оборудования, находящегося в технологическом управлении.

Производственная среда представляет собой три составляющие: среда для человека, среда для оборудования и окружающая среда. При функционировании процессов обеспечивается выполнение требований по охране труда, промышленной и экологической безопасности и другим характеристикам производственной среды, влияющим на качество оказываемых услуг:

- контроль организации процесса расследования технологических нарушений (аварий) на эксплуатируемых объектах, оформления результатов расследования, внесения в базу данных и учёт;

- проведение мероприятий по предупреждению технологических нарушений, пожаров и несчастных случаев;
- расчет фактических показателей по аварийности по производственному отделению;
- внедрение и контроль функционирования системы внутреннего технического контроля электросетевого комплекса;
- проведение проверочных мероприятий в районах электрических сетей, в том числе проверка правильности применения средств индивидуальной и коллективной защиты, проведение выборочных проверок у работников, эксплуатирующих опасные производственные объекты, знаний Правил и инструкций по промышленной безопасности, выдача актов-предписаний и контроль за их выполнением;
- участие в подготовке к работе электрических сетей в сложных метеорологических условиях (гроза, паводок, гололед и пр.);
- взаимодействие с территориальными отделениями надзорных органов;
- организация и осуществление контроля соблюдения противопожарного режима, обеспечение наличия объектовых инструкций по пожарной безопасности, оснащения объектов средствами пожаротушения, извещения о пожаре, соблюдения прочих нормативных требований по пожарной безопасности;
- организация и проведение мероприятий по повышению безопасности технологического оборудования и процессов, зданий и сооружений, формирование отчета;
- контроль соблюдения требований промышленной безопасности на опасных производственных объектах электрических сетей;
- формирование отчетности по промышленной безопасности по результатам осуществления производственного контроля за соблюдением требований промышленной безопасности на эксплуатируемых опасных производственных объектах;

- ведение договорной работы в области охраны окружающей среды (утилизация отходов производства);
- расчет платы за загрязнение окружающей природной среды, согласование расчетов с территориальным управлением Росприроднадзора;
- контроль за расходованием средств, выделенных на выполнение мероприятий по улучшению экологии;
- проведение мониторинга в рамках производственного экологического контроля по выбросам и сбросам загрязняющих веществ, размещению отходов и водопотреблению из подземных объектов водозабора на территории производственного отделения;
- контроль соблюдения нормативов выбросов и сбросов загрязняющих веществ и микроорганизмов, а также соблюдение нормативов образования отходов производства и потребления на объектах негативного воздействия;
- организация контроля полноты реализации законодательства Российской Федерации в области охраны труда;
- проведение проверочных мероприятий по соблюдению требований охраны труда при работе на электроустановках, обучение работников методам оказания первой помощи на манекене-тренажере;
- организация профилактической работы по предупреждению производственного травматизма и профессиональных заболеваний персонала, электротравматизма сторонних лиц в эксплуатационной зоне ответственности производственного отделения, а также работы по улучшению условий труда;
- организация работы по проведению производственного контроля за соблюдением санитарных правил и выполнением санитарно-противоэпидемических (профилактических) мероприятий;
- определение потребности в средствах индивидуальной защиты, спец. одежды, спец. питания;

- выработка предложений по проведению мероприятий по предупреждению травматизма и профзаболеваний;
- разработка мероприятий по предупреждению и ликвидации чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера, контроль за их выполнением;
- организация работы комиссий, штабов по ликвидации чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера, произошедших на объектах производственного отделения;
- внедрение и контроль функционирования системы внутреннего технического контроля электросетевого комплекса по функциональным направлениям деятельности.

Под проектированием и разработкой понимается развитие предприятия, в частности, расширение возможностей для потребителей доступа к услуге и удобство ее предоставления, реализуемые через процесс «Инвестиционная деятельность и капитальное строительство».

В ходе планирования и разработки ПАО «МРСК Волги» осуществляет составление Инвестиционной программы на период от одного года и до 5 лет.

В ходе проектирования и разработки предусматриваются следующие этапы:

- разработка технических условий на технологическое присоединение;
- формирование инвестиционной программы;
- составление и утверждение технических заданий на разработку проектной и рабочей документации;
- проведение закупочной процедуры по выбору подрядной организации на выполнение работ по разработке проектной и рабочей документации, выполнение строительно – монтажных работ, прочих услуг, поставку оборудования и материалов;

- заключение договора на разработку проектной и рабочей документации, выполнение строительно – монтажных работ, прочих услуг, поставку оборудования и материалов;
- валидация проектирования и разработки (рассмотрение и утверждение проектной документации).

Вся ответственность и полномочия при разработке, согласовании и утверждении проектной и рабочей документации на новое строительство, расширение, реконструкцию и техническое перевооружение объектов, реализуемых в рамках исполнения Инвестиционной программы регламентированы.

Для осуществления закупок работ, услуг и материально-технических ресурсов на предприятии установлен процесс «Управление закупками», согласованный и взаимосвязанный с другими процессами. Процесс закупки товаров, работ, услуг включает следующие этапы:

- планирование потребности в соответствии с доведенными со стороны ПАО «Россети» сценарными условиями, плановым уровнем затрат и индексами-дефляторами;
- разработка технической документации на закупаемую продукцию;
- определение требований к закупаемой продукции;
- анализ рынка планируемой к закупке продукции;
- определение сроков поставки, выполнения работ и оказания услуг, состава работ, комплектации оборудования и перечня материалов;
- определение сроков проведения закупки для своевременной поставки и начала выполнения работ;
- подготовка плана закупки в формате Плана закупки;
- согласование проекта Плана закупки;
- проведение закупки;
- заключение и исполнение договора по итогам закупочных процедур;

- входной контроль закупленной продукции.

При технической эксплуатации объектов электросетевого комплекса выполняются работы в соответствии с Правилами технической эксплуатации электрических станций и сетей Российской Федерации. Результаты работ оформляются путем ведения записей в оперативной документации, паспортах на оборудование, оформления исполнительной документации, рабочей документации. В рамках технического обслуживания и ремонта объектов электросетевого хозяйства ведется:

- анализ предложений районов электрических сетей по формированию ремонтной программы;
- ремонт оборудования, находящегося в зоне обслуживания производственного отделения;
- внесение сведений в базу данных о произведенном ремонте оборудования;
- участие в выполнении аварийно-восстановительных работ;
- участие в работе комиссий по подготовке к прохождению грозового, паводкового, пожароопасного и осенне-зимнего периодов;
- участие в разработке перспективных планов развития, реконструкции, технического перевооружения, в том числе разработка технических заданий на тех. перевооружение, модернизации;
- участие в формировании годовых и многолетних планов по ремонту электроустановок;
- разработка предложений по включению объектов в инвестпрограмму в части ремонта оборудования;
- участие в комиссиях по приемке в эксплуатацию нового и реконструированного оборудования;
- техническое обслуживание оборудования, находящегося в зоне обслуживания производственного отделения, в соответствии с нормативно-технической документацией;

- анализ параметров и показателей технического состояния оборудования до и после ремонта по результатам испытаний;
- разработка норм, создание и контроль состояния, расходования и пополнения аварийного резерва оборудования и материалов;
- разработка и внедрение мероприятий по повышению надежности, безопасности, экономичности работы оборудования;
- анализ случаев аварийных и внеплановых отключений электрооборудования, разработка мероприятий по повышению надежности работы оборудования и снижению аварийности;
- разработка планов-графиков диагностики, испытаний и измерений электрических сетей.

В части реализации социальной политики и мотивации труда предприятием выполняются следующие функции:

- выработка предложений по оптимизации организационной структуры и штатного расписания производственного отделения;
- разработка перспективных и годовых планов по труду и расходам на персонал;
- учет показателей по труду и заработной плате, их анализ и составление отчетности;
- расчет базового размера ежемесячной премии по результатам выполнения ключевых показателей эффективности;
- организация санаторно-курортного лечения, отдыха и оздоровления работников ПО и их детей;
- подбор кандидатов для работы в производственном отделении и районах электрических сетей в соответствии с заявками на подбор персонала;
- оформление трудовых отношений с работниками и ведение кадрового учета;
- обучение и развитие работников;
- организация проведения медицинских осмотров, вакцинации;

- подготовка и проведение аттестации работников;
- формирование и ведение банка данных о количественном и качественном составе кадров, их развитии и движению.

В части экономической работы и бухгалтерской отчетности:

- экономическое планирование затрат;
- реализация мероприятий по снижению издержек;
- контроль исполнения бюджета производственного отделения;
- организация процесса формирования текущих и перспективных планов в части сметы доходов и расходов;
- формирование бюджета доходов и расходов и контроль процесса его реализации;
- анализ и регулирование издержек филиала, контроль процесса разработки и реализации мероприятий по их снижению;
- анализ экономических показателей деятельности и ключевых показателей эффективности;
- сбор и обработка первичной информации для осуществления экономического анализа;
- оценка экономической эффективности инвестиционных проектов и определение источников их финансирования;
- ведение в производственном отделении бухгалтерского учета основных средств и нематериальных активов, капитального строительства, НИОКР, запасов, товарно-материальных ценностей, денежных средств, финансовых вложений, расходов будущих периодов и оценочных резервов, а также расчетов с дебиторами и кредиторами, межфилиальных расчетов, доходов и расходов;
- формирование и предоставление внешней и внутренней финансовой (незаконченной бухгалтерской), статистической отчетности по производственному отделению;

- осуществления согласования проектов договоров (оферт) заключаемых от имени ПАО «МРСК Волги» руководителем производственного отделения, в рамках действующих полномочий;
- экспертиза налоговых последствий заключаемых сделок и последствий по несвоевременному выявлению в сделках с взаимозависимыми лицами и сделках, приравненных к ним, признаков контролируемых сделок;
- осуществление контроля документального оформления хозяйственных операций;
- осуществление расчетов по оплате труда с работниками, ведение учета командировочных расходов;
- ведение учета и расчетов с подотчетными лицами;
- осуществление контроля проведения инвентаризации имущества и обязательств производственного отделения;
- ведение учета и составление отчетности по расчетам с бюджетом и внебюджетными фондами;
- взаимодействие с налоговыми органами, проведение расчетов общества с бюджетами различных уровней и внебюджетными фондами;
- участие в подготовке ответов на запросы исполнительных и законодательных органов власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, подготовке ответов на письма;
- осуществление выдачи доверенностей на получение ТМЦ, услуг и контроль за их использование, составление и ведение журнала выданных доверенностей;
- обеспечение сохранности (хранение) первичных документов, регистров бухгалтерского и налогового учета, бухгалтерской и налоговой отчетности производственного отделения;
- участие в проверках фондов пенсионного, социального и медицинского страхования, подготовка и предоставление документов;

- составление ежемесячной, квартальной, годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности производственного отделения;
- прием и обработка материальных отчетов и другое.

2.3. Анализ эффективности деятельности организации на основе системы сбалансированных показателей

Как уже было отмечено в главе 1 выпускной квалификационной работы, система сбалансированных показателей объединяет в себе показатели как финансового, так и не финансового характера, и формирует комплексную картину оценки деятельности предприятия. От базовой концепции системы сбалансированных показателей, сформулированной Робертом Нортоном и Дэвидом Капланом, существенно отличаются современные модификации системы сбалансированных показателей, которые во многом доработаны и изменены. Методологические основы системы сбалансированных показателей для современного предприятия существенно модифицируются в трех плоскостях:

- Особенности отрасли: клиентоориентированный подход, значимость маркетинга в бизнесе, нацеленность на эффективную деятельность персонала.
- Макроэкономические изменения: ограничивают предприятия любой отрасли в принятии эффективных стратегий, исходя из внешних признаков – как улучшения финансового состояния, так и ухудшения.
- Микроэкономические изменения: корректируются финансовые и нефинансовые показатели развития предприятия на стадии внедрения системы сбалансированных показателей.

В Каменском производственном отделении филиала ПАО «МРСК Волги» - «Пензаэнерго» действует методика оценки результатов выполнения финансово – производственных планов производственными отделениями филиала ПАО «МРСК Волги» - «Пензаэнерго», которая определяет порядок проведения оценки выполнения финансово – производственных планов и расчета уровня рейтинга производственными отделениями.

Методика разработана с целью формализации процедуры оценки выполнения финансово – производственных планов производственными отделениями филиала ПАО «МРСК Волги» - «Пензаэнерго» и определения уровня ответственности менеджмента производственного отделения за невыполнение либо частичное невыполнение финансово-производственного плана.

Оценка выполнения финансово-производственного плана производственными отделениями осуществляется ежеквартально управлением экономики и тарифообразования в рамках процедуры согласования отчета о выполнении финансово-производственного плана. Фактически достигнутый производственными отделениями уровень показателей сравнивается с плановым.

Таблица 7

Группа, к которой относится производственное отделение	Рейтинг
Производственное отделение с высоким уровнем выполнения финансово – производственного плана	A1, A2, A3
Производственное отделение с удовлетворительным уровнем выполнения финансово – производственного плана	B1, B2, B3
Производственное отделение с неудовлетворительным уровнем выполнения финансово – производственного плана	C1, C2, C3
Критическая ситуация с выполнением финансово – производственного плана в производственном отделении	D

По результатам проведенной оценки выполнения финансово-производственного плана производственным отделениям присваивается один из следующих рейтингов (табл.7).

Оценка производится по показателям, представленным в Приложениях 1 и 2. Расчет уровня рейтинга производится следующим образом:

Все показатели имеют заданный вес, уровень которого зависит от значимости показателя для оценки деятельности производственного отделения, а также влияния показателя на итоги деятельности филиала ПАО «МРСК Волги» -

«Пензаэнерго» в целом. Суммарный вес показателей для каждого производственного отделения равен 5.

Для всех оцениваемых показателей рассчитывается выполнение к установленному уровню. Выполнение рассчитывается как отношение фактического значения показателя к установленному уровню, и выражается в процентах.

В зависимости от уровня выполнения показателя, он относится к соответствующей группе, и ему присваивается определенное количество баллов (от 1 до 4).

Критерии отнесения уровня выполнения показателя к определенной группе устанавливаются на год, и пересматриваются не чаще одного раза в год.

Общая сумма баллов рассчитывается по формуле:

$$R = \sum K_j * W_j, \text{ где}$$

R – общая сумма баллов.

K_j – балл j -го показателя,

W_j – вес j -го показателя.

В зависимости от того, в какой интервал попадает общая сумма баллов, производственному отделению присваивается соответствующий рейтинг (табл.8). Рейтинг присваивается производственным отделениям по результатам работы за каждый квартал, нарастающим итогом.

Таблица 8

Группа, к которой относится производственное отделение	Рейтинг	Критерий присваивания рейтинга
Производственное отделение с высоким уровнем выполнения финансово – производственного плана	A1	19 <R<= 20
	A2	17 <R<= 19
	A3	15 <R<= 17
Производственное отделение с удовлетворительным уровнем выполнения финансово – производственного плана	B1	14 <R<= 15
	B2	13 <R<= 14
	B3	12 <R<= 13
Производственное отделение с	C1	11 <R<= 12

Группа, к которой относится производственное отделение	Рейтинг	Критерий присваивания рейтинга
неудовлетворительным уровнем выполнения финансово – производственного плана	C2	$10 < R \leq 11$
	C3	$9 < R \leq 10$
Критическая ситуация с выполнением финансово – производственного плана в производственном отделении	D	$R \leq 9$

Управление экономики и тарифообразования формирует сводные данные по выполнению основных оценочных показателей филиала ПАО «МРСК Волги» - «Пензаэнерго» (табл.9).

Таблица 9

Выполнение основных оценочных показателей производственными отделениями филиала ПАО «МРСК Волги» – «Пензаэнерго» за отчетный период

		Производственное отделение		
		план	факт	значение рейтинга
1.	Потери электроэнергии в эл. сетях (нормативные)			
2.	Маржинальный доход			
3.	Объем инвестиций			
4.	Объем ремонтов (прямые затраты)			
5.	Доля просроченной дебиторской задолженности			
6.	Выполнение доходной части по прочим видам деятельности			
7.	Эффективность операционных затрат			
8.	Непревышение контрольных показателей по оплате труда по всем источникам (себестоимость, капитальные вложения, прибыль)			
9.	Непревышение показателя по среднесписочной численности			
10.	Запасы ТМЦ			
11.	Своевременное исполнение обязательств сетевой организацией по договорам на технологическое			

		Производственное отделение		
	присоединение потребителей до 15 кВт			
12.	Отсутствие аварий по учетному признаку			
13.	Недопущение роста количества аварий в сети 6 – 110 кВ			
14.	Недопущение роста недоотпуска э/э в сети 6 – 110 кВ			
	Значение рейтинга			
	Рейтинг			
	Степень выполнения финансово-производственного плана			

3. РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

3.1. Формирование показателей, входящих в систему и определение критических факторов

Публичное акционерное общество «Межрегиональная распределительная сетевая компания Волги» в состав которого входит и филиал «Пензаэнерго», и соответственно Каменское производственное отделение на сегодняшний день - современная, инновационная, эффективно и динамично развивающаяся компания, занимающая доминирующее положение на рынке электросетевых услуг на территории своей деятельности. Но для того, чтобы добиться лидирующих позиций, ведется каждодневная работа, включающая в себя анализ финансовых результатов, рентабельности, маркетинговый анализ и другое.

Любой проект, связанный с проведением изменений в деятельности предприятия, тем более крупный проект, связанный с немалыми финансовыми вложениями, должен быть тщательно спланирован. Первое решение, которое должно принять для себя руководство, определившееся с необходимостью разработки и внедрения системы сбалансированных показателей, состоит в выборе способа осуществления проекта – собственными силами, либо с

привлечением внешней экспертной консалтинговой компании. Однозначного ответа на данный вопрос нет.

Однако система должна отражать результат работы коллективного разума и энтузиазм всего руководства предприятия. Вряд ли можно рассчитывать на хороший итог, если в составлении системы сбалансированных показателей не принимает участия вся команда. Без активной поддержки старших управляющих такую деятельность лучше не начинать. Только вовлеченность и целеустремленность руководства приведут предприятие к успеху.

Казалось бы, высококомпетентный руководитель может составить отличную систему сбалансированных показателей и без участия команды управляющих. Построенная им система может подробно представлять стратегию и основные внутренние бизнес-процессы, а также быть ориентированной на потребителя и восприниматься как точное отражение главных целей и критериев предприятия. Однако такая система вряд ли станет стимулом к изменениям и неотъемлемой частью менеджмента.

Не следует рассматривать систему сбалансированных показателей и как средство усовершенствования системы показателей, когда она является инструментом фундаментальных организационных преобразований.

Первым шагом на пути создания эффективной системы сбалансированных показателей является получение всеобщего одобрения и поддержки топ-менеджеров предприятия. Для многих концептуальные преимущества системы очевидны. Они видят все недостатки ограниченной оценочной системы, основанной на финансовых показателях, и не нуждаются в особой агитации за развитие сбалансированного подхода. Однако явные концептуальные преимущества не могут стать достаточным основанием для разработки системы сбалансированных показателей. Для этого необходимо прийти к согласию относительно основных целей ее внедрения, которое должно помочь:

- определить систему целей и показателей;
- добиться единодушия среди участников проекта создания системы;

- чётко изложить схему процесса реализации и управления, который последует за составлением первичной системы сбалансированных показателей.

Основным документом этапа планирования проекта, устанавливающим сроки выполнения и этапность работ, а также ключевых участников отдельных этапов, является план-график проекта. От правильности и точности его составления зависит успех всего проекта. Необходимо осознавать, что каждое предприятие уникально и может двигаться своим собственным путём в создании сбалансированной системы показателей, но работу следует начать с формирования рабочей группы сотрудников предприятия, которые будут постоянно взаимодействовать, вырабатывая коллективные решения. Тем самым необходимо выделить те департаменты, которые будут играть ключевую роль в целях и показателях, которые будут положены в основу будущей системы сбалансированных показателей. После этого проектная команда предприятия начинает работу над стратегической картой верхнего уровня, которая состоит в изучении и анализе стратегических целей и аналитических материалов к стратегии предприятия, а также в формулировании и уточнении критических факторов успеха, конкретизирующих стратегические цели предприятия.

Следует отметить, что в связи с формальным отношением к стратегии многих отечественных предприятий, стратегические цели могут не отражать всей полноты стратегии предприятия. Формулирование и уточнение критических факторов успеха позволяет прийти к общему пониманию и конкретизировать данные цели, что упростит и сделает более удобным составление стратегической карты верхнего уровня. Как уже отмечалось выше, исключительно важным фактором успеха проекта является компетентность сотрудников предприятия, входящих в проектную команду. Для этих целей предусматривается обучение, проводятся корпоративные семинары, в ходе которых изучаются основы и приобретаются навыки разработки и внедрения системы сбалансированных показателей.

На этом планово-подготовительный этап заканчивается и начинается работа над созданием самой системы, но прежде чем приступить к созданию стратегической карты верхнего уровня, необходимо определиться с критическими факторами успеха, которые будут на ней изображены. Для этого запрашивается необходимый перечень документов, включающий стратегию предприятия, организационно-функциональную структуру, существующие наработки по системе сбалансированных показателей. Параллельно с ознакомлением и анализом предоставленных предприятием документов готовится семинар-тренинг для ознакомления проектной команды с реализуемой методологией системы сбалансированных показателей. После этого проводится сессия проектной команды по общим вопросам проекта, формированию и уточнению перспектив системы, критических факторов успеха, целей верхнего уровня с участием привлечённых руководителей. Согласовав общие вопросы, готовится первоначальный набор критических факторов успеха и целей верхнего уровня для обсуждения и последующего принятия в ходе стратегической сессии, в которой примут участие ключевые руководители. После составления перечня критических факторов успеха их располагают по четырём перспективам и соединяют причинно-следственными связями.

Рассмотрим более детально данный этап на примере нашего предприятия. В стратегическом плане ПАО «МРСК Волги» была установлена следующая миссия: «Эффективное использование распределительно-сетевых активов Компании, поддержание их надежности и привлечение инвестиционных ресурсов на благо каждого акционера и Общества в целом». Основной стратегической целью было выбрано сохранение долговременной конкурентоспособности на рынке услуг по транспортировке электроэнергии по распределительным сетям семи регионов Среднего Поволжья и Оренбуржья. С целью детализации и установления способов достижения основной стратегической цели стратегия предусматривала следующие локальные цели:

1. Обеспечение системной надежности и безопасности для поддержания устойчивого функционирования распределительно-сетевого комплекса региона,

безопасной эксплуатации основного и вспомогательного оборудования и сооружений, предотвращение угроз для жизни населения.

2. Устойчивое развитие качества и объемов предоставляемых услуг по передаче электрической энергии, обеспечение экологической безопасности, создание инфраструктурной основы для экономического развития региона.

3. Рост стоимости компании, подразумевающий неуклонное увеличение доходов, рост прибыльности, расширение и качественное обновление портфеля активов компании, что должно обеспечить удовлетворение интересов акционеров, сделать ПАО «МРСК Волги» и предпринимаемые им проекты инвестиционно привлекательными, а также позволить оценить эффективность использования ресурсов и качество работы менеджмента.

По каждой перспективе и каждому аспекту стратегии предприятия для отображения на стратегической карте был выбран один или несколько критических факторов успеха исходя из следующих критериев:

- Фактор успеха охватывает полностью или в наибольшей степени положения стратегии предприятия;
- Фактор успеха представляет результат работы предприятия для создания стоимости;
- Фактор успеха или его связь с другими факторами на карте непосредственно отражает те или иные положения миссии, основной стратегической цели и локальных целей предприятия или является логически дополняющим цепь создания и повышения стоимости предприятия, изображённую на карте.

Логика взаимосвязи критических факторов успеха на стратегической карте была представлена в форме нижеследующей таблицы.

Таблица 10

Перечень критических факторов успеха верхнего уровня во взаимосвязи со стратегией предприятия

№ п/п	Наименование фактора	Характеристика фактора	Характеристика взаимосвязей	Соответствие стратегии
Перспектива «Финансы»				
1	Рост стоимости компании	Основная цель компании		Миссия: «для получения прибыли в объёме достаточном...» Основная цель: «сохранение долговременной конкурентоспособности»
2	Рост доходов	Повышение доходной составляющей по прибыльности	«2 – 1» Рост стоимости за счёт роста доходов	Рост заказчиков услуг, увеличение объема оказываемых услуг путем ввода новых мощностей
3	Положительные ожидания инвесторов	Повышение доходных ожиданий инвесторов	«3 – 1» Рост стоимости за счёт эффективного привлечения капитала инвесторов	Обеспечение гарантий эффективности, надёжности и ликвидности для инвесторов
4	Снижение удельных издержек	Повышение экономичности ведения бизнеса	«4 – 1» Создание долгосрочной устойчивости прибыли, независимой от конъюнктуры рынка за счёт постоянного контроля над удельными издержками	Повышение эффективности производства
Перспектива «Клиенты»				
5	Расширение присутствия на рынках	Создание возможностей для постоянного удовлетворения потребителей	«5 – 2» Увеличение доходности за счёт роста заказчиков	Кампания по заключению с потребителями «прямых» договоров на

			услуг	оказание услуг по передаче электроэнергии
6	Усиление имиджа	Создание ценности для всех заинтересованных сторон	«6 – 3,5» Предоставление позитивной информации о деятельности предприятия для положительного восприятия клиентами	Обеспечение гарантий эффективности, надёжности и ликвидности для инвесторов
7	Партнёрство и индивидуальный подход к клиентам	Создание долгосрочных взаимовыгодных отношений с потребителями	«7 – 5» Сохранение стратегических клиентов за счёт создания дополнительных взаимосвязей с потребителями	Рост заказчиков услуг
8	Стабильное качество предоставляемых услуг	Устойчивость качества	«8 – 5» Сохранение и привлечение клиентов за счёт стабильности качества	Повышение уровня удовлетворенности потребителей качеством услуг
9	Информированность потребителей	Удовлетворение потребностей на основе полной и достоверной информации обо всех процедурах взаимодействия с сетевой организацией	«9 – 5» Увеличение удовлетворённости большинства потребностей клиентов	Обеспечение территориальной доступности и комфортных условий очного обслуживания потребителей услуг, развитие и обеспечение доступности заочного и электронного обслуживания потребителей услуг
10	Быстрое и	Сокращение	«10 – 5»	Рост заказчиков

	своевременное обслуживание	общего времени ожидания потребителя в очереди и обслуживания потребителя	Увеличение удовлетворённости за счёт общего времени обслуживания	услуг
Перспектива «Внутренние бизнес-процессы»				
11	Развитие взаимоотношений с клиентами	Эффективность преобразования в организацию, ориентированную на рынок	«11 – 7» Расширение комплекса услуг, усиление сотрудничества	Сохранение лидирующих позиций на рынке электросетевых услуг
12	Управление качеством предоставляемых услуг	Увеличение стабильности внутренних процессов	«12 – 8» Обеспечение стандартного (стабильного) качество услуг	Улучшение качества оказываемых услуг для удовлетворения текущих и будущих запросов и ожиданий потребителей
13	Модернизация основных средств	Реализация долгосрочных проектов, привлечение долгосрочных инвестиций по минимальной цене	«13 – 12,14» Повышение надежности и безаварийности функционирования электросетевого комплекса	Повышение эффективности региональной электроэнергетики
14	Повышение эффективности эксплуатации распределительного сетевого комплекса	Создание условий и предпосылок для привлечения инвестиций в электроэнергетический комплекс	«14 – 13,4» Снижение издержек и инвестиции в новые технологии	Повышение эффективности региональной электроэнергетики
15	Утверждение предельных тарифов в регионе	Обеспечение справедливой цены на услуги по передаче электрической энергии, соответствующей их надежности и качеству	«15 – 9» Достижение уровня тарифов с соблюдением баланса экономических интересов энергокомпаний и потребителей	Рост заказчиков услуг
16	Совершенствование	Внедрение новых	«16 – 10»	Рост заказчиков

	ние логистики	и совершенствовани е существующих логистических технологий	Оптимизация логистических потоков	услуг
17	Обеспечение социальной и экологической ответственности	Снижение вредных воздействий на окружающую среду. Взаимодействие с государственными органами и общественными организациями.	«17 – 6» Создание имиджа компания, заботящейся об экологии	Сокращение вредных воздействий на окружающую среду. Улучшение социального климата.
18	Наличие комплектующих, материалов и оборудования	Проведение открытых торгов в части выбора цен на материалы, оборудование и услуги	«18 – 6,14» Обеспечение производствен ного процесса	Обеспечение гарантий эффективности и надёжности функционирования электросетевого комплекса
Перспектива «Обучение и развитие»				
19	Соответствие квалификации персонала	Степень готовности человеческого капитала к реализации стратегических целей	«19 – 11,13» Обеспечение готовности человеческого капитала	Внедрение актуальных методов обучения персонала, участие персонала в семинарах и научно- практических конференциях
20	Соответствие корпоративной культуры стратегии	Развитие корпоративной культуры в соответствии со стратегией предприятия	«20 – 19,21,22,23» Обеспечение соответствия корпоративной культуры стратегии	Стимулирование всех работников на достижение целей на основе профессионального развития
21	Соответствие мотивации стратегии	Разработка системы мотивации персонала на достижение стратегических целей	«21 – 11,13» Обеспечение готовности человеческого капитала	Повышение эффективности региональной электроэнергетики. Стимулирование всех работников на достижение целей

				на основе профессионального развития.
22	Соответствие информационного капитала стратегии	Внедрение информационных технологий для достижения стратегических целей	«22 – 13,14,16» Обеспечение готовности человеческого капитала	Улучшение качества оказываемых услуг для удовлетворения текущих и будущих запросов и ожиданий потребителей
23	Развитие социальных гарантий	Степень обеспеченности работников социальными гарантиями	«23 – 17» Обеспечение готовности человеческого капитала	Стимулирование всех работников на достижение целей на основе социальных гарантий

После того, как сформированы критических факторов успеха по четырём перспективам, прописываются их взаимосвязи на основании причинно-следственных связей, и формируется стратегическая карта верхнего уровня.

Указанная карта отображает логику реализации стратегии развития предприятия в наиболее общей форме, в виде критических факторов успеха и связей между ними.

Для разработки карты подлежат рассмотрению и анализу такие документы, как стратегический план предприятия, миссия и стратегические цели предприятия, политика и цели в области качества, экологическая политика, политика в области безопасности и охраны труда, учитываются требования систем управления рисками и стандартов менеджмента качества. Основные требования указанных документов и систем должны быть максимально учтены при построении карты.

Общая логика построения стратегической карты верхнего уровня выглядит следующим образом: карта сформирована на основе миссии, основной цели, стратегических целей и мероприятий, изложенных в стратегии предприятия; карта наполняется факторами успеха, т.е. необходимыми условиями, при выполнении которых компания достигает успеха в стратегии. Так главная цель стратегии - «эффективное использование распределительно-сетевых активов Компании,

поддержание их надежности и привлечение инвестиционных ресурсов на благо каждого акционера и Общества в целом» отображена через обеспечение устойчивого роста стоимости компании.

Все факторы успеха логически группируются по четырём перспективам в соответствии с методологией построения стратегической карты верхнего уровня.

Перспектива «Финансы» является основной для акционеров и инвесторов предприятия и отвечает на вопрос: «Какие факторы являются основными для устойчивого роста стоимости компании?» Перспектива «Клиенты» содержит в себе рыночные стратегии, выбранные предприятием. Перспектива отвечает на вопрос: «Какой набор потребительских ценностей предлагается для клиентов предприятия с целью увеличения стоимости?» Перспектива «Внутренние процессы» является обеспечивающей для реализации выбранных рыночных стратегий. Она отвечает на вопрос: «Какие стратегически важные бизнес – процессы создают и усиливают важнейшие потребительские ценности для дальнейшего увеличения стоимости?»

Перспектива «Обучение и развитие» является фундаментальной и отвечает на вопрос: «Как необходимо развивать и мотивировать персонал, изменять корпоративную культуру и развивать информационные технологии в целях эффективного функционирования стратегических бизнес-процессов и, в свою очередь, последовательного увеличения потребительской ценности и стоимости компании?»

Для перспективы «Финансы» в качестве критических факторов успеха определены: рост стоимости компании, обусловленный ростом доходов от процесса продаж, снижением удельных издержек и положительными ожиданиями инвесторов.

В перспективе «Клиенты» определены одновременно две рыночные стратегии (из трёх возможных):

- Стратегия близости к клиенту, в которой делается упор на факторы успеха в обслуживании и партнёрстве для важнейших отраслевых клиентов;

- Стратегия операционного совершенства, в которой делается упор на факторы успеха в создании потребительских ценностей продукта.

В перспективе «Внутренние бизнес-процессы» сделан акцент на факторы успеха в процессах, обеспечивающих создание выбранных потребительских ценностей: эффективность производственных процессов, процессов управления качеством, процессов управления взаимоотношениями с клиентами, процессов логистики. Помимо этого, были учтены процессы предприятия, направленные на формирование в обществе имиджа предприятия как компании с высокой социальной и экологической ответственностью перед обществом. Перспектива «Обучение и развитие» предусматривает приведение в стратегическое соответствие квалификации и мотивации персонала, корпоративной культуры, информационных технологий. Данная задача планировалась к осуществлению по специально разработанным методикам. По завершении работ над стратегической картой верхнего уровня готовится концепция сбалансированной системы показателей предприятия. Концепция состоит из двух разделов – Принципы системы сбалансированных показателей и Интеграция системы сбалансированных показателей в систему управления предприятием.

Следующий этап можно условно назвать «Разработка сбалансированной системы показателей». Разработка классификатора стандартных ключевых показателей эффективности верхнего уровня может проводиться как в рамках первого, так и второго этапов. При этом ключевые показатели эффективности разрабатываются во взаимосвязи с критическими факторами успеха верхнего уровня, обязательно приводится формула расчёта, смысл показателей и принцип установления целевого значения, в соответствии с которым будет оцениваться достижение ключевых показателей эффективности. Такой классификатор для рассматриваемого предприятия представлен в главе 2 выпускной квалификационной работы.

Далее проводится декомпозиция целей стратегической карты верхнего уровня до низовых уровней управления: дирекций, управлений, других структурных подразделений (в зависимости от масштаба проекта). Затем

осуществляется закрепление критических факторов успеха за ответственными подразделениями в существующей организационной структуре. В результате формируются проекты карт подразделений предприятия. Также параллельно с декомпозицией целей разрабатываются ключевые показатели эффективности по уровням управления в соответствии с утверждённой концепцией системы сбалансированных показателей данного предприятия и целями стратегических карт. Разрабатываются методики расчёта и формы отчётности по ключевым показателям эффективности, устанавливаются для них нормативные значения с учётом особенностей предприятия, механизмы консолидации агрегированных (составных) показателей эффективности на вышестоящих уровнях управления. По завершении разработки регистров учёта для формирования отчётности по ключевым показателям эффективности и разработки самих форм отчётности в разрезе ответственных руководителей производится интеграция с существующей системой учёта и внутренней (управленческой) отчётности на предприятии. При необходимости вносятся изменения и дополнения в указанную методику. Немаловажным подэтапом является разработка управленческих процедур, регламентирующих взаимодействие подразделений в части ССП. Формируется положение, описывающее:

- Введение новых ключевых показателей эффективности в систему;
- Установление целевых значений ключевых показателей эффективности;
- Учёт и подготовка отчётности по ключевым показателям эффективности;
- Контроль выполнения ключевых показателей эффективности;
- Аудит управленческой отчётности по ключевым показателям эффективности.

Однако основной акцент делается на интеграции системы сбалансированных показателей с системой мотивации руководителей и системой бюджетного управления.

Третьим и завершающим этапом проекта является информационное проектирование и внедрение сбалансированной системы показателей, который

включает как предварительный этап автоматизации системы, так и автоматизацию разработанной системы сбалансированных показателей в программном продукте, а также установление целевых значений ключевых показателей эффективности на будущий период времени. Сбалансированная система показателей представляет собой связующее звено между подсистемами управления, своеобразную объединяющую надстройку.

Однако не следует делать выводы, что разрабатывать такую надстройку можно в последнюю очередь, после того, как будут выстроены остальные подсистемы. Если стоит задача постановки системы управления, то начинать следует со стратегии, затем система сбалансированных показателей и только после этого – остальные подсистемы управления. Автоматизация должна быть завершающим звеном в этой непростой цепочке. Кроме того, автоматизация системы сбалансированных показателей компании необходима, как и во всех остальных случаях, только после того, как завершено внедрение и тестирование.

К использованию концепции на всем предприятии следует переходить только после отработки основных этапов концепции в рамках выбранного подразделения – своеобразного полигона программы внедрения.

Ещё раз уточним значение обязательных элементов в понимании института Balanced Scorecard Collaborative. Выше уже были описаны четыре измерения, в рамках которых предлагается рассматривать деятельность организации. В зависимости от стратегических потребностей возможно добавление дополнительных или уточнение существующих измерений. Измерение представляет собой ключевой элемент стратегии, отражающий точку зрения определённой группы заинтересованных лиц. Задачи представляют собой составляющие элементы стратегии организации. Задачи определяют, как стратегия будет трансформирована на операционный уровень. Измерители - это показатели, которые отражают прогресс в части выполнения задач. Измерители должны быть исчисляемыми показателями. Цели представляют собой желаемые числовые значения для каждого из измерителей. Все задачи предприятия должны быть связаны между собой причинно-следственными связями. Другими словами,

задачи предприятия связаны между собой на основе логической цепочки, построенной по принципу «если – то». Совокупность задач и связей между ними образуют карту стратегии (стратегическую карту) предприятия. Стратегические инициативы представляют собой тактические мероприятия, которые позволяют реализовать стратегию предприятия, а это и есть способ достижения установленных задач.

3.2. Рекомендации по внедрению программы повышения эффективности деятельности организации

Разработанная система сбалансированных показателей является эффективным инструментом реализации стратегии, позволяет успешно развиваться компании, но для российских компаний ее эффективность определена больше на теоретическом уровне. На практике, компании несут большие издержки, а эффективности практически не достигают. Поэтому потенциально высокоэффективная система сбалансированных показателей для российских компаний становится результативной только в части разработки ключевых показателей эффективности. Для этого используется рейтинговая оценка, а также систематизация показателей финансовой и нефинансовой составляющих, которая позволяет в дополнение к анализу финансово-хозяйственной деятельности провести комплексный анализ эффективности деятельности организации.

Рейтинговая оценка подразумевает наделение каждого показателя весом, уровень которого зависит от значимости показателя для оценки деятельности предприятия. Суммарный вес показателей равен 5. Для всех оцениваемых показателей рассчитывается выполнение к установленному уровню. Выполнение рассчитывается как отношение фактического значения показателя к установленному уровню, и выражается в процентах. В зависимости от уровня выполнения показателя, он относится к соответствующей группе, и ему присваивается определенное количество баллов (от 1 до 4). Итоговая сумма баллов позволяет в общем оценить эффективность внедрения и использования системы сбалансированных показателей, как системы реализации стратегических

целей, так и эффективность влияния на деятельность компании определенного комплекса показателей. Выбрав для бальной оценки другие показатели, можно определить какой комплекс мероприятий и сбалансированных показателей наиболее значим для деятельности компании. Часто не корректно разработанные показатели так и остаются в первоначальном виде в связи с тем, что не проводится деятельность по внесению изменений в структуру показателей на основе низкой эффективности выполнения поставленных планов.

Так как система сбалансированных показателей обеспечивает увязку стратегических задач с показателями текущего планирования и бюджетирования бизнес-процессов, а также существует возможность сочетания формализованных, неформализованных показателей и критериев достижения целей, система может эффективно использоваться в планировании и бюджетировании современного предприятия. В результате полученные показатели могут быть использованы в процессе комплексного анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Каменское производственное отделение, информация о деятельности которого использована в выпускной квалификационной работе, в составе филиала «Пензаэнерго» является одним из крупных производственных отделений. Основной вид деятельности, как уже сказано выше, – оказание услуг по передаче электрической энергии и оказание услуг по технологическому присоединению энергопринимающих устройств (энергетических установок) юридических и физических лиц к электрическим сетям. Прогнозируемая динамика развития отрасли в целом определяется общей динамикой социально-экономического развития региона. Спрос на продукцию отрасли со стороны потребителей стабилен и подвержен незначительным колебаниям.

Рассмотрим более подробно финансово-хозяйственную деятельность Каменского производственного отделения в рамках выполнения финансово-производственных планов за 2013-2015 годы, чтобы проверить на практике систему интервальной оценки и бального рейтингования, способствующую проведению анализа эффективности системы сбалансированных показателей.

1. Производство. Суммарный полезный отпуск по услугам по передаче электроэнергии потребителям по итогам 12 месяцев 2013 года увеличился относительно плана на 12 851 тыс.кВтч и составил 399 854 тыс.кВтч. Рост величины полезного отпуска относительно плана связан с увеличением объемов потребления электроэнергии субъектами оптового рынка электрической энергии (мощности), такими как ООО «Маяк–Энергосервис», ООО «Транснефтьэнерго», ОАО «Оборонэнергосбыт». По ООО «Русэнергоресурс», который также является субъектом оптового рынка электрической энергии (мощности), напротив, произошло снижение фактической величины мощности. По потребителям ООО «ТНС Энерго Пенза» наблюдается незначительное снижение величины полезного отпуска. Потребление снизилось за счет ООО «МагнитЭнерго» в связи с тем, что данная организация стала осуществлять покупку электрической энергии (мощности) на оптовом рынке. Потери электроэнергии по итогам 2013 года составили 51 334 тыс.кВтч., что ниже плана на 830 тыс.кВтч. Процент потерь к отпуску в сеть за 12 месяцев 2013 года составил 11.35%, что ниже плана на 0.5 процентных пункта и ниже норматива на 1%.

За 12 месяцев 2014 года суммарный полезный отпуск по услугам по передаче электроэнергии составил 361 686 тыс.кВтч. Относительно скорректированных плановых показателей на 2014 год произошло невыполнение полезного отпуска на 796 тыс.кВтч. (0.22%). Снижение полезного отпуска произошло по потребителю ОАО «Птицефабрика «Васильевская», так как данный потребитель перешел в ООО «Маяк-Энергосервис». Потери электроэнергии по итогам 12 месяцев 2014 года снижены и составили 51 827 тыс.кВтч. (12.5%) при нормативе потерь 14%. Плановая величина потерь за 2014 год составляет 53 020 тыс.кВтч. или 12.8% при плановом суммарном отпуске в сеть 415 777 тыс.кВтч., т.е. экономия составила 1 193 тыс.кВтч. или 0.2%.

Полезный отпуск по услугам по передаче электроэнергии за 12 месяцев 2015 года увеличился на 4 117 тыс.кВтч. и составил 369 752 тыс.кВтч. Рост величины полезного отпуска связан с увеличением потребления электроэнергии по потребителям ОАО «Пензаэнергосбыт». Потребление выросло за счет ОАО

«Атмис-сахар», ООО «Молочный комбинат «Пензенский» цех Белинский», ООО «Черкизово-кормопроизводство». По субъектам оптового рынка энергии и мощности – ООО «Транснефтьэнерго», ООО «Русэнергоресурс», а также ЗАО «Тандер» напротив, произошло снижение величины полезного отпуска относительно плана по причинам, не зависящим от деятельности Каменского производственного отделения.

По итогам 12 месяцев 2015 года план по снижению потерь электроэнергии выполнен. Экономия за 2015 год составила 330 тыс. кВтч. при общем отпуске в сеть 421 млн. кВтч. Потери электроэнергии составили 50 840 тыс.кВтч., процент потерь к отпуску в сеть сложился на уровне 12.1%, что ниже плана на 0.1 процентных пункта.

2. Выручка от реализации продукции (услуг). Выручка от реализации продукции (услуг) составила за 12 месяцев 2013 года 582 751 тыс.руб., что ниже плана на 16 734 тыс.руб., в относительных величинах снижение (-)2.79%.

Изменения произошли по следующим статьям:

- выручка за оказанные услуги по передаче электрической энергии – снижение выручки относительно плана при росте полезного отпуска электроэнергии обусловлено снижением фактической величины мощности по субъектам ОРЭМ, а именно, ООО «Русэнергоресурс»;
- выручка по технологическим присоединениям выросла за счет увеличения количества подключений в соответствии с перечнем поданных заявлений на технологическое присоединение, а именно на технологическое присоединение потребителей к сетям филиала ПАО «МРСК Волги» - «Пензаэнерго» до 15кВт по ставкам за кВт или стандартизированным;
- выручка по прочей продукции основной деятельности – перевыполнение плана сложилось за счет статьи «Обслуживание сетей наружного освещения».

За 12 месяцев 2014 года выручка от реализации продукции (услуг) снижена относительно плана на 3.77% и составила 492 507 тыс. руб. Все изменения произошли по статьям, аналогичным факту 2013 года.

За 12 месяцев 2015 года выручка от реализации продукции (услуг) составила 538 934 тыс.руб., что выше плана на 11 760 тыс.руб., в относительных величинах рост составил 2.2%.

Изменения произошли по следующим статьям:

- выручка за оказанные услуги по передаче электрической энергии – рост выручки относительно плана обусловлен ростом полезного отпуска электроэнергии;
- выручка по технологическим присоединениям увеличилась за счет увеличения количества подключений в соответствии с перечнем поданных заявлений на технологическое присоединение;
- выручка по прочей продукции основной деятельности увеличилась за счет статьи «Обслуживание сетей наружного освещения», так как оплата по договору с администрацией г. Белинский производится исходя из ежемесячного обследования уличного освещения и фактически выполненного объема работ;
- заключен новый договор с ООО «Черкизово-кормопроизводство» на оказание «Услуг по снятию показаний с интервальных приборов учета».

3. Себестоимость продукции (услуг). Фактическая себестоимость (с учетом услуг аппарата управления) по итогам 12 месяцев 2013 года составила 574 301 тыс.руб., что на 2 857 тыс.руб. (0.49%) ниже относительно плановой величины (577 159 тыс.руб.). Значительные изменения произошли по статье «Покупная энергия на компенсацию потерь». Снижение затрат по данной статье произошло за счет снижения нерегулируемой цены. Затраты по статье «Электроэнергия» по итогам года выросли. С одной стороны, перерасход сложился по причине того, что фактический средний тариф выше планового значения на 0.059 руб./кВтч.; с другой стороны, за счет увеличения объемов потребления электроэнергии на

хозяйственные нужды относительно плановой величины в связи с тем, что при формировании плана были доведены объемы, сниженные относительно факта аналогичного периода прошлого года. По статье «Теплоэнергия», напротив, сложилась экономия и в натуральном выражении (-)418.42 Гкал, и в денежном выражении. По статье «Сырье и материалы» затраты составили 42 504 тыс.руб., в относительных величинах рост (+)3.55%. По подстатье «Материалы по охране труда» по итогам 12 месяцев 2013 года перерасход сложился по причине списания средств индивидуальной защиты для работы на высоте по причине досрочной поставки, а также из средств фонда социального страхования на основании распорядительного письма филиала ПАО «МРСК Волги»-«Пензаэнерго»; по «Прочим материалам для эксплуатации» сложился перерасход в связи с приобретением по аварийному акту запчастей, в связи с дополнительной поставкой филиала ПАО «МРСК Волги»-«Пензаэнерго» материалов для переоборудования бригадного автомобиля, а также за счет роста закупочных цен на приборы; по «Материалам на ремонт хоз. способом» сложился перерасход, так как на основании разрешительного письма филиала ПАО «МРСК Волги»-«Пензаэнерго» в рамках подготовки к успешному прохождению осенне-зимнего периода проведены дополнительные ремонтные работы на ВЛ-0.4 кВ. Согласно Распоряжения ПАО «МРСК Волги» произведена замена оборудования по результатам диагностики на ПС 110/10 кВ «ЭМЗ». Проведены работы в связи с необходимостью замены счетчиков на объектах распределительных сетей. По подстатье «ГСМ» по итогам 12 месяцев 2013 года наблюдается снижение затрат в связи с недоиспользованием топлива относительно запланированных объемов.

По «Услугам сетевых компаний по передаче электроэнергии» относительно плана затраты снижены за счет изменения объема передачи электроэнергии по сетям ТСО.

По «Услугам подрядчиков по обслуживанию и ремонту оборудования» по итогам года отклонения отсутствуют.

Затраты на оплату труда (по бухгалтерскому учету) выросли относительно плана на 914 тыс.руб. и составили 145 496 тыс.руб. Причиной перерасхода ФОТ

является рост процента текущего премирования, а также рост минимальной месячной тарифной ставки. Наряду с этим производились выплаты за работу в праздничные и выходных дни, оплата сверхурочных работ. Соответственно, и по страховым взносам по итогам года наблюдается рост относительно плановой величины.

Рост затрат по статье «Амортизация основных средств и НМА» связан с корректировкой инвестиционной программы развития и, соответственно, изменением объёмов ввода основных фондов.

За 12 месяцев 2014 года в целом себестоимость продукции сложилась в сумме 490 124 тыс. руб., что на (+)0.5% выше относительно плана.

По статье «Покупная электроэнергия на компенсацию потерь» сумма затрат ниже плановой величины за счет снижения нерегулируемой цены. По «Покупной энергии на хозяйственные нужды» экономия сложилась за счет статьи «Теплоэнергия» в связи с тем, что температура теплоносителя регулируется тепловыми сетями и повлиять на объемы не представлялось возможным. По статье «Сырье и материалы» сумма затрат ниже плановой величины на (-)0.48% и составила 33 580 тыс. руб. По подстатьям «Инструмент и приспособления» и «Материалы для эксплуатации и техобслуживания оборудования службы связи» перерасход обусловлен дополнительной поставкой в связи с обеспечением средствами связи и инструментом для командированного персонала. По подстатье «ГСМ» экономия сложилась в связи с введением режима жесткой экономии на основании Распоряжения филиала ПАО «МРСК Волги»-«Пензаэнерго». По «Материалам на ремонт хозяйственным способом» экономия объяснима разницей между сметной и закупочной стоимостью материалов, предназначенных для устранения неисправностей оборудования на ПС 35 кВ и выше и на капитальный ремонт ВЛ-0.4 кВ.

Затраты на оплату труда (по бухгалтерскому учету) выросли относительно плана на 923 тыс. руб. (0.69%) и составили 134 054 тыс. руб. Рост произошел за счет оплаты за работу в выходные и праздничные дни, а также за счет оплаты

сверхурочных работ и других видов доплат. Соответственно, увеличились и страховые взносы.

За 12 месяцев 2015 года фактическая себестоимость (с учетом услуг аппарата управления) составила 577 176 тыс. руб., что на 4 515 тыс.руб. (0.79 %) выше относительно плановой величины (572 660 тыс.руб.). Значительные изменения произошли по статье «Покупная энергия на компенсацию потерь». Рост затрат по данной статье произошел за счет увеличения стоимости нагрузочных потерь, а также за счет увеличения нерегулируемой цены. По статье «Сырье и материалы» сложился перерасход в размере 38 256 тыс. руб. (+)2.5%. По подстатье «Материалы по охране труда» в связи с корректировкой сроков выдачи спецодежды, спецобуви, сроком использования свыше года незначительный рост затрат относительно плана; по подстатье «Прочие материалы для эксплуатации» сложился перерасход в связи с дополнительной поставкой оборудования со склада филиала ПАО «МРСК Волги»-«Пензаэнерго». По «Материалам на ремонт хоз. способом» затраты возросли относительно плановой величины за счет проведения внепланового ремонта с использованием ТМЦ из складских остатков филиала ПАО «МРСК Волги»-«Пензаэнерго» на основании разрешающего письма. По подстатье «ГСМ» по итогам года наблюдается снижение ввиду не востребованности запланированных объемов.

По «Услугам сетевых компаний по передаче электроэнергии» относительно плана затраты выросли в связи с увеличением объема перетока по сетям ОАО «ФСК ЕЭС» и изменением объёма передачи электроэнергии по сетям ТСО.

Затраты на оплату труда (по бухгалтерскому учету) выросли относительно плана на 2 557 тыс.руб. и составили 142 206 тыс.руб. Причиной перерасхода является оплата за работу в праздничные и выходные дни, а также оплата сверхурочных работ. В свою очередь по страховым взносам так же произошел рост.

Рост затрат по статье «Амортизация основных средств и НМА» вызван увеличением объёмов вводов основных фондов по факту, связанных с объектами по технологическому присоединению.

4. Прочие доходы и расходы. За 12 месяцев 2013 года прочие доходы составили 2 733 тыс. руб., что выше плановой величины на 231 тыс.руб. Доходы получены по следующим статьям: доходы от переработки сырья, полученные в результате ремонта (оприходование материалов на склад, полученных в результате ремонта); доходы от реализации МПЗ (ТМЦ) в связи с реализацией лома цветных металлов по договору купли-продажи с ООО «Вторчермет НЛМК Юг». По статье «Прочие расходы» по итогам 2013 года расходы, запланированные в размере 15 632 тыс.руб. возросли на 3 588 тыс.руб. Изменения произошли по статьям: оплата труда из прибыли, единовременные поощрения и материальная помощь работникам и неработающим пенсионерам, которые выплачивались в соответствии с утвержденным Коллективным договором ПАО «МРСК Волги» и на основании Порядка предоставления социальных льгот и гарантий работникам и неработающим пенсионерам. Кроме того, возросли расходы от услуг аппарата управления.

За 12 месяцев 2014 года прочие доходы планировались исходя из ожидаемых данных и составили 3 007 тыс. руб. Рост доходной части на (+)743 тыс.руб. Доходы получены по следующим статьям: доход от переработки сырья, полученного в результате ремонта; взыскана пеня по претензии и по мировому соглашению; резерв по сомнительным долгам; взыскание материального ущерба по исполнительному листу. План по доходам от услуг аппарата управления перевыполнен. По статьям прочих расходов перерасход составил 465 тыс. руб. (6.6%); при плане 7 069 тыс. руб., факт 7 534 тыс. руб. На перерасход главным образом повлияли расходы от списания основных средств. По инвестиционному плану развития списан щит диспетчерский с пультом, проведено техническое перевооружение ВЛ-0.4 р. п. Пачелма; на основании распоряжения ПАО «МРСК Волги» списаны линии и трансформаторные подстанции. Кроме того, снижены расходы от услуг аппарата управления. Единовременные выплаты и вознаграждения производились согласно Коллективному договору и на основании Порядка предоставления социальных льгот и гарантий работникам и неработающим пенсионерам.

За 12 месяцев 2015 года прочие доходы получены в размере 6 839 тыс.руб. Увеличение относительно плана составило 1 772 тыс.руб. и произошло из-за изменения следующих статей: доходы от переработки сырья, полученные в результате ремонта (оприходование материалов на склад, полученных в результате ремонта); от списания ВЛ и ТП, имеющих нулевую и остаточную стоимость в связи с отсутствием потребителей электрической энергии по распоряжению ПАО «МРСК Волги»; от реализации металлолома ООО «Вторчермет НЛМК Юг». Кроме того, получены доходы от услуг аппарата управления. Увеличение по прочим расходам по сравнению с планом (6 810 тыс.руб.) составило (+)8 216 тыс.руб. Изменения произошли по следующим статьям: списание долгов, нереальных к взысканию (по долгам потребителей за электроэнергию в период выполнения функции гарантирующего поставщика); списание основных средств по распоряжению ПАО «МРСК Волги» - списание ВЛ и ТП, имеющих нулевую и остаточную стоимость в связи с отсутствием потребителей электрической энергии; за счет выплаты единовременных поощрений и материальной помощи в соответствии с утвержденным Коллективным договором ПАО «МРСК Волги» и на основании Порядка предоставления социальных льгот и гарантий работникам и неработающим пенсионерам. Кроме того, выросли расходы от услуг аппарата управления.

5. Оценочные показатели. Исходя из показателей по доходам и затратам, показатель «Маржинальный доход» (с учетом услуг аппарата управления) за 2013 год не выполнен на 17 234 тыс.руб., убыток в итоге составил 4 502 тыс.руб. По показателю «Предельно-допустимый лимит расходов» на 2013 год было запланировано 530 150 тыс.руб. По сравнению с планом произошёл рост лимита на 1 135 тыс.руб.; в относительных величинах (+)0.21%. Ключевой показатель эффективности «Эффективность операционных затрат» по факту 2013 года составил 207 234 тыс.руб., что выше плановой величины на 2 668 тыс.руб. «Затраты на 1 рубль выручки (Зрв)» по итогам 2013 года составили 0.9 руб., что выше плановой величины на 0.03 руб., т.к. при снижении себестоимости лишь на (-)0.004%, снижение доходной части составило (-)2.79%.

Исходя из показателей по доходам и затратам, показатель «Маржинальный доход» (с учетом услуг аппарата управления) за 2014 год не выполнен на 16 225 тыс.руб., убыток в итоге составил 58 859 тыс.руб. По показателю «Предельно-допустимый лимит расходов» на 2014 год было запланировано 492 475 тыс.руб. По сравнению с планом произошёл рост лимита на 3 666 тыс.руб.; в относительных величинах (+)0.74%. Ключевой показатель эффективности «Эффективность операционных затрат» по факту 2014 года составил 189 125 тыс.руб., что выше плановой величины на 1 124 тыс.руб. «Затраты на 1 рубль выручки (Зрв)» по итогам 2014 года составили 1 руб., что выше плановой величины на 0.04 руб., т.к. при не выполнении доходной части на (-) 3.77% произошёл рост себестоимости на (+)0.47%.

По показателю «Маржинальный доход» на 2015 год планировался убыток в размере 47 230 тыс. руб. Фактически произошло снижение убытка на 800 тыс. руб., который в итоге составил 43 430 тыс. руб. В относительных величинах снижение составило 1.69%. По показателю «Предельно-допустимый лимит расходов» на 2015 год было запланировано 520 029 тыс. руб. По сравнению с планом произошло увеличение лимита на 8 522 тыс. руб.; в относительных величинах (+)1.64%. Рост по данному показателю обусловлен в большей мере ростом затрат на оплату труда и соответственно, ростом страховых взносов, которые в сумме составили (+)4 048 тыс.руб. Ключевой показатель эффективности «Эффективность операционных затрат» фактически за 2015 год составил 201 500 тыс.руб., что выше плановой величины на 3 102 тыс.руб. «Затраты на 1 рубль выручки (Зрв)» за 12 месяцев 2015 года составили 0.98 руб., что ниже плановой величины на 0.01 руб., т.к. при росте себестоимости на 1.2% рост доходной части составил 2.2 %.

Обобщив все полученные результаты и используя модифицированную бухгалтерскую отчётность и данные внутрифирменного учёта, определим совокупную экономическую оценку деятельности предприятия по каждому году, соответственно.

Оценка контрольных показателей за 2013 год

Показатели	Ед. изм.	План	Факт	Выполнение, %	Уровень показателя в баллах (от 1 до 4)	Вес (значимость) показателя	Значение рейтинга
Потери электроэнергии в эл. сетях (нормативные)	%	0,12	0,11	91,9	4	0,7	2,8
Маржинальный доход	тыс. руб.	12 732	-4 502	-35,4	1	0,2	0,2
Объем инвестиций	тыс. руб.	11 430	7 738	67,7	1	0,3	0,3
Объем ремонтов (прямые затраты)	тыс. руб.	14 097	15 751	111,73	2	0,3	0,6
Доля просроченной дебиторской задолженности	%		0,3%	x	4	0,3	1,2
Выполнение доходной части по прочим видам деятельности	тыс. руб.	151	211	139,5	4	0,3	1,2
Эффективность операционных	тыс. руб.	204 566	207 234	101,3	3	0,8	2,4

затрат							
Непревышение контрольных показателей по оплате труда по всем источникам	тыс. руб.	146 731	147 926	100,8	1	0,2	0,2
Непревышение показателя по среднесписочной численности персонала	чел.	468	467	99,8	4	0,2	0,8
Запасы ТМЦ	тыс. руб.	9 219	11 830	128,3	1	0,2	0,2
Своевременное исполнение обязательств по договорам на технологическое присоединение	шт.	123	123	100	4	0,3	1,2
Наличие аварий	шт.	0	0	х	4	0,8	3,2
Недопущение роста количества отключений оборудования	шт.	0,00019 911	0,00025 349	127,3	1	0,2	0,2
Ущерб от отключений	тыс. руб.	319	231	72,3	4	0,2	0,8
Рейтинг предприятия						5,0	15,3

Оценка контрольных показателей за 2014 год

Показатели	Ед. изм.	План	Факт	Выполнение, %	Уровень показателя в баллах (от 1 до 4)	Вес (значимость) показателя	Значение рейтинга
Потери электроэнергии в эл. сетях (нормативные)	%	0,14	0,13	89,7	4	0,7	2,8
Маржинальный доход	тыс. руб.	-42 633	-58 859	72,4	1	0,2	0,2
Объем инвестиций	тыс. руб.	73 981	89 561	121,1	2	0,3	0,6
Объем ремонтов (прямые затраты)	тыс. руб.	15 146	15 031	99,24	3	0,3	0,9
Доля просроченной дебиторской задолженности	%	0,0	0,0%	x	4	0,3	1,2
Выполнение доходной части по прочим видам деятельности	тыс. руб.	142	189	133,5	4	0,3	1,2
Эффективность операционных	тыс. руб.	188 000	189 125	100,6	3	0,7	2,1

затрат							
Непревышение контрольных показателей по оплате труда по всем источникам	тыс. руб.	134 268	136 105	101,4	3	0,3	0,9
Непревышение показателя по среднесписочной численности персонала	чел.	468	467	99,8	4	0,2	0,8
Запасы ТМЦ	тыс. руб.	8 991	11 629	129,3	1	0,2	0,2
Своевременное исполнение обязательств по договорам на технологическое присоединение	шт.	188	188	100	4	0,3	1,2
Наличие аварий	шт.	0	0	х	4	0,8	3,2
Недопущение роста количества отключений оборудования	шт.	0,00028 822	0,00024 473	84,9	4	0,2	0,8
Ущерб от отключений	тыс. руб.	515	401	77,8	4	0,2	0,8
Рейтинг предприятия						5,0	16,9

Оценка контрольных показателей за 2015 год

Показатели	Ед. изм.	План	Факт	Выполнение, %	Уровень показателя в баллах (от 1 до 4)	Вес (значимость) показателя	Значение рейтинга
Потери электроэнергии в эл. сетях (нормативные)	%	0,14	0,12	89,1	4	0,7	2,8
Маржинальный доход	тыс. руб.	-47 230	-46 430	101,7	4	0,2	0,8
Объем инвестиций	тыс. руб.	33 440	33 826	101,2	4	0,3	1,2
Объем ремонтов (прямые затраты)	тыс. руб.	15 936	16 983	106,57	3	0,3	0,9
Доля просроченной дебиторской задолженности	%		9,4%	x	2	0,3	0,6
Выполнение доходной части по прочим видам деятельности	тыс. руб.	96	217	227,2	4	0,3	1,2
Эффективность операционных	тыс. руб.	198 399	201 500	101,6	3	0,8	2,4

затрат							
Непревышение контрольных показателей по оплате труда по всем источникам	тыс. руб.	141 132	144 916	102,7	1	0,2	0,2
Непревышение показателя по среднесписочной численности персонала	чел.	475	471	99,1	4	0,2	0,8
Запасы ТМЦ	тыс. руб.	8 802	12 319	139,9	1	0,2	0,2
Своевременное исполнение обязательств по договорам на технологическое присоединение	шт.	210	210	100	4	0,3	1,2
Наличие аварий	шт.	0	0	x	4	0,8	3,2
Недопущение роста количества отключений оборудования	шт.	0,00024 473	0,00019 911	81,4	4	0,2	0,8
Ущерб от отключений	тыс. руб.	401	319	79,6	4	0,2	0,8
Рейтинг предприятия						5,0	17,1

Итак, в зависимости от уровня выполнения показателя системы, мы отнесли его к соответствующей группе и присвоили данному показателю определенное количество баллов (от 1 до 4). Суммарный вес всех показателей, согласно Методике, не должен превышать 5.

Таким образом, имея уже заданный вес каждого показателя в зависимости от его значимости, определяем оценку всех финансовых и нефинансовых показателей, попадающих в анализ. И, соответственно, определяем совокупную экономическую оценку предприятия, которая рассчитывается по формуле:

$$R = \sum K_j * W_j , \text{ где}$$

R – общая сумма баллов,
 K_j – балл j -го показателя,
 W_j – вес j -го показателя.

Экономическая оценка интерпретируется с использованием следующей шкалы:

- меньше 9 баллов – критическая ситуация выполнения финансово-производственного плана
- от 9 до 12 – неудовлетворительный уровень выполнения финансово-производственного плана
- от 12 до 15 – удовлетворительный уровень выполнения финансово-производственного плана
- от 15 до 20 – высокий уровень выполнения финансово-производственного плана.

Данный подход позволяет учесть взаимное влияние и значимость каждого ключевого критерия при оценке уровня эффективности управления.

На предприятии в 2013 году совокупная экономическая оценка предприятия составила 15.3 балла, в 2014 году – 16.9, в 2015 году – 17.1. Таким образом, полученные данные позволяют заключить, что данное предприятие в каждом отчетном периоде имеет достаточную устойчивость, оно устойчиво во времени, и оно может сохраняться под воздействием внутренних и внешних факторов. Однако, проанализировав каждый показатель в отдельности, можно сделать

вывод, что на совокупный показатель прямое влияние оказывали показатели финансовой деятельности.

В связи с кризисными явлениями в мировой и российской экономике, существуют риски существенного снижения электропотребления, главным образом, промышленного сектора, что может привести к снижению выручки от реализации сетевых услуг и, соответственно, финансовых результатов деятельности. Но, руководством своевременно определяются конкретные причины снижения маржинального дохода, разрабатываются корректирующие мероприятия и в 2015 году мы имеем максимальное значение по данному показателю. А активное участие в подрядных торгах и конкурсах инвестиционных проектов позволило добиться роста показателя «Объем инвестиций».

Подсистема сбалансированных нефинансовых показателей прямого влияния на совокупный показатель не имеет, но, тем не менее, представляет особую ценность. Из анализа видно, что у предприятия достаточно источников финансирования для формирования запасов товарно-материальных ценностей как в 2013 году, так и в 2015., так как на предприятии отсутствует снабженческий риск, который возникает по вине поставщиков материальных ресурсов при невыполнении сроков, объемов или ассортимента поставляемых материалов.

Рост показателя «Недопущение роста количества отключений оборудования» и отсутствие роста грозы аварий с тяжелыми последствиями в результате разрушения электросетевых объектов говорит о повышении требований к надежности и безаварийности функционирования, где особому вниманию подвергаются вопросы надежности и безопасности активов и фондов.

В настоящее время и в ближайшем будущем эффективными будут следующие способы снижения негативных факторов и условий в деятельности предприятия:

- реализация долгосрочных проектов, привлечение долгосрочных инвестиций по минимальной цене;

- оптимальное распределение рисков между всеми участвующими сторонами;
- создание стимулов для повышения эффективности работы благодаря снижению издержек и инвестициям в новые технологии;
- обеспечение справедливой цены на услуги по передаче электрической энергии, соответствующей их надежности и качеству;
- проведение модернизации основных средств;
- резкое улучшение платежной дисциплины потребителей электроэнергии.

Но существуют события/факторы, которые могут в наибольшей степени негативно повлиять на возможность получения в будущем таких же или более высоких результатов, по сравнению с результатами, полученными за 2013-2015 годы:

- утверждение Федеральной службой по тарифам предельных тарифов на передачу электрической энергии, не в полной мере учитывающих необходимые финансовые затраты для осуществления надежной и бесперебойной текущей деятельности, а также дальнейшее развитие;
- продолжение финансово-экономического кризиса в мировой и российской экономике на неопределенный срок;
- рост стоимости комплектующих, материалов и оборудования.

Вероятность наступления данных факторов оценивается как высокая и оказывать какое-либо влияние на действие данных факторов не представляется возможным.

3.3. Преимущества от внедрения системы сбалансированных показателей и оценка эффективности предлагаемых мероприятий

Стратегическое видение в бизнесе ориентируется не столько на ретроспективные, сколько на перспективные оценки текущего состояния дел. В рамках стратегического менеджмента, таким образом, реализуются три глобальные задачи – адаптация к быстро меняющейся окружающей среде, определение будущей конфигурации бизнеса и формирование инновационного

контура развития и роста. Сложность и неоднозначность возможных решений такого рода задач обусловили множественность концепций понимания стратегии в бизнесе.

Таким образом, в результате реорганизации традиционной системы учёта организация должна получить конкурентное преимущество в виде эффективной информационной подсистемы предприятия – стратегического управленческого учёта.

К сожалению, в рамках выпускной квалификационной работы невозможно отразить все существующие проблемы внедрения или развития системы стратегического управленческого учёта.

Разработка же системы ключевых показателей эффективности и постоянное использование ее на практике позволяет контролировать выполнение стратегических целей. Положительный эффект от внедрения системы ключевых показателей эффективности обусловлен повышением общей эффективности деятельности организации, поскольку каждый сотрудник осознает связь между своими конкретными обязанностями и стратегическими целями компании. Руководители, обладая механизмом поддержки принятого решения, имеют возможность измерить эффективность работы каждого подразделения и могут влиять на процесс реализации стратегии компании. Управление организацией на основе системы ключевых показателей эффективности позволяет смотреть на текущую ситуацию в стратегической перспективе.

Стратегический управленческий учёт в корпоративных структурах необходим для устранения недостатков, свойственных бухгалтерскому учёту. Отличительной его особенностью является принятие во внимание факторов внешней среды, а также сочетание в рамках одной информационной системы бухгалтерского и управленческого подходов. При этом стратегический управленческий учёт в корпоративных структурах сосредоточивается на стратегических перспективах, формирует отчётность по данным, относящимся к рынкам сбыта предприятия и его конкурентов.

Концепции двух инструментов управления: сбалансированная система показателей и экономическая добавленная стоимость возникли почти одновременно, но на сегодняшний день сбалансированная система показателей считается одной из самых популярных концепций в мире бизнес – инноваций. Она хорошо привязывается к процессам планирования и бюджетирования, может разворачиваться от корпоративного уровня до уровня хозяйственных подразделений и даже отдельных индивидов. Преимущество системы сбалансированных показателей состоит в её целостности и системности, она не требует наличия специальных знаний в области финансов и прикладной экономики. Это отличает ее от системы «Экономическая добавленная стоимость», которая имеет свое преимущество – математическую точность.

Объединяя положительные стороны обеих концепций, можно получить более эффективную структуру с усиленными прогностическими возможностями.

Таким образом, сбалансированная система показателей является эффективным инструментом для проведения стратегического учёта и аудита, так как с ее помощью формируется информация, необходимая для контроля стратегически важных показателей деятельности компании. Разрабатываемая система сбалансированных показателей предприятия позволит принимать более оперативные и обоснованные решения, направленные на достижение стратегических целей на различных уровнях управления предприятием и по различным функциям управления (прогнозированию, планированию, анализу, контролю и мотивации), а также может использоваться в качестве основы для формирования системы управления стоимостью предприятия и, что особенно важно в условиях «новой экономики», содержит необходимую информацию для управления нематериальными активами промышленных предприятий как важнейшим фактором их развития.

Однако не стоит видеть в сбалансированной системе показателей панацею и средство решения всех проблем предприятия. Эта система является лишь инструментом воплощения идей, а не методом их создания.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Основным видом деятельности ПАО «МРСК Волги», в состав которого входит филиал «Пензаэнерго» является передача электрической энергии и технологическое присоединение потребителей к электросетевой инфраструктуре.

Деятельность по оказанию услуг по передаче электрической энергии является монопольным видом деятельности в соответствии с п.1 ст.4 Федерального закона «О естественных монополиях» от 17.08.1995 года № 147-ФЗ.

В сложных макроэкономических условиях ПАО «МРСК Волги» смогло минимизировать влияние внешних негативных факторов на свои финансово-экономические и производственные показатели. Это доказывает правильность выбранного менеджментом Общества вектора развития и стратегических приоритетов.

Реалии прошедших годов стали проверкой на прочность как для самого ПАО «МРСК Волги», так и для каждого филиала в отдельности как составной части инфраструктурной составляющей отечественной экономики. Перед Обществом стояли сложные задачи, связанные с необходимостью обеспечения развития распределительного электросетевого комплекса, обеспечения надежного энергоснабжения, соблюдения принципов социальной ответственности в условиях сокращения затрат и жесткого бюджетного планирования.

Структура бизнеса и качество управления ПАО «МРСК Волги» позволили обеспечить устойчивое развитие Общества, несмотря на неблагоприятные внешние факторы воздействия. А в 2015 году по результатам проведения мониторинга Некоммерческим партнерством «Российский институт директоров» подтвержден рейтинг корпоративного управления ПАО «МРСК Волги» НРКУ 7+ «Развитая практика корпоративного управления» по шкале Национального рейтинга корпоративного управления, что доказывает низкие риски корпоративного управления Общества и соблюдение им требований российского законодательства. Как и в предыдущие периоды, ПАО «МРСК Волги» в полной мере подтвердило свои лидирующие позиции на рынке электроэнергетики семи

регионов Среднего Поволжья и Оренбуржья, достигнув высоких результатов своей деятельности, продемонстрировав эффективность, надежность и стабильность в достижении бизнес-целей.

Применяемый методический подход к формированию сбалансированной системы показателей на основе показателей динамики эффективности работы является логическим продолжением развития системного управления, так как базируется на многих аспектах зарубежного и отечественного опыта, таких как система «контроллинг», комплексная система управления качеством продукции, комплексная система повышения эффективности производства и качества работы. В основу данных систем заложены принципы формирования стратегических целей развития предприятия, установление показателей достижения этих целей, формирование управляющих воздействий по достижению этих целей, учет как внешних, так и внутренних факторов повышения эффективности производства.

За последние десятилетия классическое понимание бизнеса как механизма зарабатывания денег, получения максимальной прибыли претерпело серьезные изменения. Современный подход рассматривает его уже как сложную систему взаимоотношений между акционерами, работниками, потребителями, государством и другими заинтересованными сторонами. Упор на финансовые показатели недостаточен для принятия решений менеджерами по стабильному и долгосрочному развитию Общества. На стоимость бизнеса оказывают существенное влияние нематериальные активы; сильный бренд, знания и опыт ключевых сотрудников, программные продукты, отношения с клиентами и партнерами, использование передовых технологий и т.д.

Экономическая и производственная политика ПАО «МРСК Волги» в полной мере соответствует основным критериям рыночной экономики и корпоративной ответственности. Высокий профессионализм коллектива, эффективность и ответственность менеджмента позволяют с уверенностью прогнозировать, что ПАО «МРСК Волги» выполнит все ключевые показатели, запланированные на будущие периоды, сохранит экономическую устойчивость и добьется положительных результатов.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Агошкова Е. Б. Эволюция понятия системы / Е. Б. Агошкова, Б. В. Ахлибининский // Вопросы философии, 1998. №7,
2. Бибнев М.В., «Сбалансированная система финансовых показателей», Экономический анализ: теория и практика, 2009, №7,
3. Браун Марк Г. Сбалансированная система показателей: на маршруте внедрения / Марк Грэм Браун; Пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. - 226 с.,
4. Бурцев В.В., «Современные проблемы анализа деятельности предприятий», Современный бухгалтер, 2005, №9,
5. Васильева В. В. Методические подходы к интеграции систем управленческого учёта, бюджетирования и системы сбалансированных показателей как эффективных инструментов управления на предприятии / В. В. Васильева, О. А. Гаврилова // Вестн. Астрахан. гос. техн. ун-та. Сер.: Экономика. 2010. № 1. с. 36–46.,
6. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Гардарика, 1998. - 296 с.,
7. Вишняков О., Ламонов Д., «Постановка ССП: как избежать провала», «Консультант», 2005, №7,
8. Владимирова О. Н. Инновационная восприимчивость региона: условия формирования и управление: монография: Красноярский ГТЭИ - Красноярск, 2011. - 146 с.,
9. Внедрение сбалансированной системы показателей // Horvath & Partners; Пер. с нем. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. - 478 с.,
10. Гарднер Г. Великолепная пятерка: Мыслительные стратегии, ведущие к успеху / Говард Гарднер; Пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. - 155 с.,
11. Гертман М. Стратегический менеджмент / Пер. с франц. под ред. Д. О. Ямпольской. - СПб.: Издательский дом «Нева». 2003. - 96 с.,
12. Гутман Г.В., Управление региональной экономикой / Г.В. Гутман, А.А. Мироедов, С.В. Федин; под ред. Г.В. Гутмана. - М.: Финансы и статистика, 2001. - 176 с.,

13. Данилин Олег. Принципы разработки ключевых показателей эффективности (КПЗ) для промышленных предприятий и практика их применения. - Управление Компанией, 2003, №2(21),
14. Денисова А.В., «Система ключевых стратегических показателей (ССП) эффективности службы управления персоналом», Финансы, 2006, №10,
15. Добренькова Е.В., Долгоруков А.М. Стратегическое управление бизнесом. - М.: Международный институт бизнеса и управления, 2001. - 407 с.,
16. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения / Пер. с англ. М. Котельниковой. - М.: ФАИР-ПРЕСС, 2001. - 288 с.,
17. Егерев И.А., «Стоимость бизнеса: Искусство управления», М.: Дело, 2003. - 480 с.,
18. Жариков О.Н., Королевская В.И., Хохлов С.Н. Системный подход к управлению: Учебное пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. - 62 с.,
19. Зуб А.Т., Панина Е.М. Антикризисное управление организацией: учебное пособие. - М.: ИД «Форум»: Инфра-М, 2007. - 256 с.,
20. Игнатьева А.В., Максимов М.М. Исследование систем управления: Учебное пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. - 157 с.,
21. Камерон Э., Грин М. Управление изменениями. - М.: Издательство «Добрая книга», 2006. - 360 с.,
22. Кандалинцев В.Г. Инновационный бизнес. Применение сбалансированной системы показателей / В.Г. Кандалинцев - Издательство: Дело АНХ, 2010 г. - 168 с.,
23. Каплан Роберт С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П.: М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. - 214 с.,
24. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты: Пер. с англ. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. - 512 с.,

25. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Стратегическое единство: создание синергии с помощью сбалансированной системы показателей: Пер. с англ. - М.: ООО «И. Д. Вильямс», 2006. - 384 с.,
26. Керимов В.Э. Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отдельных отраслях производственной сферы / В.Э. Керимов - Издательство: Дашков и К, 2012. - 484 с.,
27. Кит У. Стратегический управленческий учёт / У. Кит - Издательство: Олимп-Бизнес, 2002 г. - 448 с.,
28. Ключков А. К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. - Эксмо, 2010. - 160 с.,
29. Кныш М.И., Пучков В.В., Тютиков Ю.П. Стратегическое управление корпорациями. - СПб.: КультИнформПресс, 2002. - 240 с.,
30. Козырь Ю.В. Стоимость компании: оценка и управленческие решения. - М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2005. - 200 с.,
31. Колесников С.Н. Инструментарий бизнеса: современные методологии управления предприятием. - М.: Издательско-консультационная компания Статус-Кво 97, 2001. - 336 с.,
32. Котова Т. В. Создание особой экономической зоны промышленного типа в Астраханской области / Т. В. Котова, Е. В. Черникина // Вестн. Астрахан. ГТУ. Сер.: Экономика. 2014. № 2. с. 63-69.,
33. Крылов С.И., «Сбалансированная система показателей как аналитический инструмент стратегического управления в условиях современной рыночной экономики», Экономический анализ: теория и практика, 2007, №24,
34. Круглов М.Г. Менеджмент качества как он есть, М.Г. Круглов, Г.М. Шишков. - М.: Эксмо, 2006. - 554 с.,
35. Кубышкин И., «Использование финансового анализа для управления компанией», Финансовый директор, 2005, №4,
36. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент. - М.: Инфра-М, 2006. - 245 с.,

37. Лафта Дж.К. Теория организаций: Учебное пособие. - М.: ТК Велби, изд-во Проспект, 2003. - 416 с.,
38. Любанова Т.П., Мясоедова Л.В., Олейникова Ю.А. Стратегическое планирование на предприятии. - М.: ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д. издательский центр «МарТ», 2005. - 400 с.,
39. Малин А.С., Мухин В.И. Исследование систем управления: Учебник для вузов. - 2-е изд. - М.: Издательский дом ГУ ВШЭ, 2004. - 400 с.,
40. Мащенко В.Е. Системное корпоративное управление. - М.: Сирин, 2003. - 251 с.,
41. Мейер, Маршал В. Оценка эффективности бизнеса / Маршал В. Мейер; [Пер. с англ. А.О. Корсунский]. - М.: ООО «Вершина», 2004. - 272 с.,
42. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. - 2-е изд. - М.: ИНФРА- М, 2000. - 480 с.,
43. Минцберг Г, Альстрэнд Б, Лэмпел Дж. Школы стратегий / Пер с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. - СПб: Издательство «Питер», 2000. - 336 с.,
44. Момот А.И. Менеджмент качества и элементы системы качества: Учебник. - Донецк: Норд-Прес, 2005. - 319 с.,
45. Мыльник В.В. Титаренко Б.П. Волочиенко В.А. Системы управления. Учебное пособие. - М.: Экономика и финансы, 2002. - 384 с.,
46. Негашев Е.В. Анализ финансов предприятия в условиях рынка: Учебное пособие. - М.: Высшая школа, 1997. - 192 с.,
47. Нивен Пол Р. Сбалансированная Система Показателей - шаг за шагом: Максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов:/ Пер. с англ. - Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. - 328 с.,
48. Николаева О.Е., Алексеева О.В., Стратегический управленческий учет. -М.: Изд. ЖИ, 2008. - 304 с.,
49. Нильс-Горан Ольве, Карл-Йохан Петри, Жан Рой, Софи Рой. Баланс между стратегией и контролем. Заставьте работать карту показателей BSC. – СПб.: Питер, 2005. - 320 с.,

50. Нифаева О.В., «Применение системы сбалансированных показателей в маркетинге», Маркетинг в России и за рубежом, 2005, №5,
51. Палий В.Ф. Управленческий учет издержек и доходов (с элементами финансового учета) / В. Ф. Палий - Издательство: Инфра-М, 2013. - 279 с.,
52. Парасоцкая Н.Н., Юрасова И.В., «Внедрение сбалансированных систем показателей на предприятиях, производящих быстрозамороженную продукцию», Экономический анализ: теория и практика, 2007, №13,
53. Парахина В.Н. Стратегический менеджмент: учебник / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. - М.: КНОРУС, 2005. - 496 с.,
54. Пашанин И, «Сбалансированная система показателей как основа стратегического управления», Финансовая газета, 2007, №11,
55. Петер Хорват, Сбалансированная система показателей как средство управления предприятием // Стандарты и качество. - 2004, №2. - с.50-53,
56. Пивоваров К.В. Планирование на предприятии: Учебное пособие. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2005. - 232 с.,
57. Рамперсад Х. Универсальная система показателей: как достигнуть результатов, сохраняя целостность: Пер. с англ. - 3-е изд. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. - 352 с.,
58. Рахлин К.М. Менеджмент качества - перспективы развития // Век качества. - 2003, №6. - с.24-26,
59. Родионова Н.В. Взаимосвязи экономических и социальных показателей в системах управления предприятиями. - СПб.: СПбГИЭУ, 2004. - 247 с.,
60. Салахова Э. К. Бухгалтерский учёт: учеб. пособие / Э. К. Салахова. Астрахань: Изд-во АГТУ, 2013. - 472 с.,
61. Сафаров А, Бабенкова Т, «Что нужно для успеха сбалансированной системы показателей?», Экономика и Жизнь, 2005, №14,
62. Слиньков В.Н. Сбалансированная система показателей в менеджменте организации. Теория и практика / В.Н. Слиньков - Издательство: КНТ, 2007. - 292 с.,

63. Смотрич, Жанн, «SWOT-анализ Сбалансированной Системы Показателей»,
Баланс - Современный капитал, 2004, №9,
64. Такшинов А. Г. Стратегически ориентированное бюджетирование на
промышленном предприятии: методологический подход / А. Г. Такшинов // Вестн.
Перм. ун-та. Сер.: Экономика. 2013. № 3 (18). с. 55–63.,
65. Хервиг Р. Фридаг, Сбалансированная система показателей / Хервиг Р.
Фридаг, В. Шмидт; Издательство: Финансы и статистика, 2007 г. – 160 с.

ГЛОССАРИЙ

Бизнес-планирование – система среднесрочного управления финансово-экономической деятельностью Общества через систему планов, бюджетов, отчётов и ключевых показателей эффективности, позволяющая достигать поставленных целей путем наиболее эффективного использования ресурсов.

Бизнес-процесс – логичный, последовательный, взаимосвязанный набор мероприятий, который потребляет ресурсы, создаёт ценность и выдаёт результат.

Бюджетирование – это планирование и разработка бюджетов, деятельность в рамках этапа планирования бюджетного процесса. Бюджетирование, это процедура составления и принятия бюджетов, одна из составляющих системы финансового управления, предназначенная для оптимального распределения ресурсов хозяйствующего субъекта во времени.

Вес – величина, определяющая значимость показателя.

Гарантирующий поставщик электрической энергии – коммерческая организация, которой в установленном порядке присвоен статус гарантирующего поставщика, обязанная в соответствии с нормативными правовыми актами заключить договор купли-продажи электрической энергии с любым обратившимся к ней потребителем электрической энергии либо с лицом, действующим от имени и в интересах потребителя электрической энергии и желающим приобрести электрическую энергию.

Доходы – увеличение экономических выгод. Доходы определяются методом начисления в суммах, предполагаемых к подписанию (на этапе планирования) и подписываемых (на этапе исполнения) первичных документов по услугам с покупателями и заказчиками актов выполнения работ, оказания услуг, реализации товарно-материальных ценностей. Доходами от обычных видов деятельности является выручка от реализации товаров, работ и услуг.

Ключевой показатель эффективности – показатель, характеризующий эффективность деятельности Общества с точки зрения степени достижения целей, обладающий численным целевым значением и контролируемый со стороны

вышестоящих уровней управления в соответствии с установленной периодичностью.

Общество (компания, организация) – публичное акционерное общество «Межрегиональная распределительная сетевая компания Волги».

Паспорт услуги (процесса) – документ, содержащий систематизированную в хронологическом порядке информацию об этапах и о сроках оказываемой потребителям услуги (осуществляемого процесса), порядок определения стоимости (если законодательством Российской Федерации предусмотрено взимание платы за исполнение услуги (процесса), а также описание результата с указанием нормативных правовых актов, регламентирующих оказание соответствующей услуги (осуществление процесса).

Потребитель услуг – лицо, владеющее на праве собственности или на ином законном основании энергопринимающими устройствами и (или) объектами электроэнергетики, технологически присоединенными в установленном порядке к электрической сети (в том числе опосредованно); субъект оптового рынка электрической энергии, осуществляющий экспорт (импорт) электрической энергии, а также энергосбытовая организация и гарантирующий поставщик в интересах обслуживаемых ими потребителей электрической энергии.

Расходы – уменьшение экономических выгод в результате выбытия активов (денежных средств, иного имущества) и (или) возникновения обязательств, приводящих к уменьшению капитала, за исключением выкупа собственных акций по решению уполномоченных органов управления. Расходы определяются методом начисления в суммах, предполагаемых к подписанию (на этапе планирования) и подписываемых (на этапе исполнения) первичных документов по списанию материалов со складов в расходы, актов закупки услуг, актов выполнения работ с поставщиками и подрядчиками, начислению заработной платы, налогов и сборов, амортизации, процентных расходов, а также иных расходов.

Риск – потенциально возможное действие или событие, способное воспрепятствовать достижению целей Общества или отдельных процессов

(направлений деятельности) и влекущее за собой негативные последствия. Риск характеризуется вероятностью и существенностью последствий.

Сбалансированная система показателей – концепция переноса и декомпозиции стратегических целей для планирования операционной деятельности и контроль их достижения, механизм взаимосвязи стратегических замыслов и решений с ежедневными задачами, способ направить деятельность всей компании на их достижение.

Стратегические карты – изложение стратегии и стратегических целей на каждом уровне управления компании. Используются для осуществления и контроля стратегии, корректировки стратегических целей.

Управление – это упорядоченный процесс достижения объектом управления заданной цели путем получения в контуре обратной связи информации об имеющихся отклонениях от цели и выработки корректирующих воздействий, обеспечивающих достижение цели.

Цель – это четкое представление о требуемом результате. Правильно поставленная цель задает критерии для ее идентификации, то есть дает возможность обоснованно ответить на вопрос – достигнута цель или нет.

Эффективность управления – это экономическая категория, отражающая вклад управленческой деятельности в конечный результат работы организации.

Оценка контрольных показателей
производственного отделения филиала ПАО «МРСК Волги» - «Пензаэнерго» за
отчетный период

Показатели	Ед. изм.	план	факт	отклонение	выполнение, %	1 группа (4 балла)	2 группа (3 балла)	3 группа (2 балла)	4 группа (1 балла)	показатели в баллах	вес (значимость) показателя	значение рейтинга
Потери электроэнергии в эл. сетях (нормативные)	%			0,0	#ДЕ Л/0!	≤ 98%	>98 - ≤100%	>10 0 - ≤102%	>10 2%		0,7	
Маржинальный доход	тыс.руб.			0	#ДЕ Л/0!	⇒ 100%	⇒9 5 - <100%	⇒9 0 - <95%	<90 %		0,2	
Объем инвестиций	тыс.руб.			0	#ДЕ Л/0!	⇒1 00 - <105%	⇒9 5- <100% или ⇒105- <110%	⇒9 0 - <95% или ⇒110%	<90 %		0,3	
Объем ремонтов (прямые затраты)	тыс.руб.			0	#ДЕ Л/0!	⇒1 00 - <105%	⇒9 5- <100% или ⇒105- <110%	⇒9 0 - <95% или ⇒110%	<90 %		0,3	
Доля просроченной дебиторской задолженности	%			x	x	≤ 4%	>4 - ≤7%	>7 - ≤10%	>10 %		0,3	
Выполнение доходной части по прочим видам деятельности	тыс.руб.			0	#ДЕ Л/0!	⇒1 00%	⇒9 8 - <100%	⇒9 5 - <98%	<95 %		0,3	
Эффективность операционных затрат	тыс.руб.			0	#ДЕ Л/0!	≤1 00%	>10 0 - ≤102%	>10 2 - ≤110%	>11 0%		0,8	

Непревышение контрольных показателей по оплате труда по всем источникам (себестоимость, капитальные вложения, прибыль*)	тыс.руб.			0	#ДЕ Л/0!	=< 100 %	-	-	>10 0%		0,2	
Непревышение показателя по среднесписочной численности персонала	чел.			0	#ДЕ Л/0!	=< 100 %	-	-	>10 0%		0,2	
Запасы ТМЦ	тыс.руб.			0	#ДЕ Л/0!	<= 100 %	-	-	> 100 %		0,2	
Своевременное исполнение обязательств сетевой организацией по договорам на технологическое присоединение потребителей до 15 кВт	шт.			0	#ДЕ Л/0!	=> 100 %	-	-	< 100 %		0,3	
Отсутствие аварий по учетному признаку	шт.			x	x	0	-	-	=>1		0,8	
Недопущение роста количества аварий в сети 6 – 110 кВ	шт.			x	x	0	-	-	=>1		0,2	
Недопущение роста недоотпуска э/э в сети 6 – 110 кВ	тыс.кВт*ч			0	#ДЕ Л/0!	=< 100 %	-	-	>10 0%		0,2	
Рейтинг производственного отделения											5,0	0,0

Критерии отнесения уровня выполнения показателей по производственному отделению

Показатели	Ед.изм.	1 группа (4 балла)	2 группа (3 балла)	3 группа (2 балла)	4 группа (1 балла)	уровень показателя в баллах	вес (значимость) показателя	значение рейтинга
Потери электроэнергии в эл. сетях (нормативные)	%	≤ 98%	>98 - ≤100%	>100 - ≤102%	>102%		0,7	
Маржинальный доход	тыс.руб.	⇒ 100%	⇒95 - <100%	⇒90 - <95%	<90%		0,2	
Объем инвестиций	тыс.руб.	⇒100 - <105%	⇒95- <100% или ⇒105- <110%	⇒90 - <95% или ⇒110%	<90%		0,3	
Объем ремонтов (прямые затраты)	тыс.руб.	⇒100 - <105%	⇒95- <100% или ⇒105- <110%	⇒90 - <95% или ⇒110%	<90%		0,3	
Доля просроченной дебиторской задолженности	%	≤ 4%	>4 - ≤7%	>7 - ≤10%	>10%		0,3	
Выполнение доходной части по прочим видам деятельности	тыс.руб.	⇒100 %	⇒98 - <100%	⇒95 - <98%	<95%		0,3	
Эффективность операционных затрат	тыс.руб.	≤100 %	>100 - ≤102%	>102 - ≤110%	>110%		0,8	
Непревышение контрольных показателей по оплате труда по всем источникам (себестоимость, капитальные вложения, прибыль)	тыс.руб.	⇒ 100%	-	-	>100%		0,2	
Непревышение показателя по среднесписочной численности персонала**	чел.	⇒ 100%	-	-	>100%		0,2	

Запасы ТМЦ	тыс.руб.	\leq 100%	-	-	> 100%		0,2	
Своевременное исполнение обязательств сетевой организацией по договорам на технологическое присоединение потребителей до 15кВт	шт.	\geq 100%	-	-	< 100%		0,3	
Отсутствие аварий по учетному признаку	шт.	0	-	-	\Rightarrow 1		0,8	
Недопущение роста количества аварий в сети 6 – 110 кВ	шт.	0	-	-	\Rightarrow 1		0,2	
Недопущение роста недоотпуска э/э в сети 6 – 110 кВ	тыс.кВт*ч	\leq 100%	-	-	>100%		0,2	
Рейтинг производственного отделения							5,0	0,0

Бакалаврская работа выполнена мной самостоятельно. Используемые в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Отпечатано в 2 экземпляре(ах).

Библиография 65 позиций.

Один экземпляр сдан в архив университета.

« 21 » июня 2017 г.

(подпись автора работы)

Савчина Яна Александровна

(Ф.И.О.)