

### 3.3. МЕТОДИКА БИЗНЕС-АНАЛИЗА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Брянцева Л.В., к.э.н., доцент, заведующая кафедрой «Бухгалтерский учет и аудит»

АНО МОК «Воронежский экономико-правовой институт»

В данной статье представлены методические процедуры бизнес-анализа деятельности на основе сбалансированной системы показателей. Представлена методология развития перерабатывающих организаций. Изложены блок-схемы процедур бизнес-анализа.

Доказана целесообразность диагностики уровня сбалансированности управления на основе нормативного динамического соотношения показателей бизнес-деятельности.

Автором уточнены алгоритмы аналитических процедур управления развитием предприятия. Произведена классификация абсолютных показателей бизнес-анализа деятельности. Указанная классификация выполнена для целей: финансового учета, финансовой отчетности и управленческого учета.

Автором выявлены взаимосвязи процесса управления и разновидностей издержек.

Особенности и отличительные бизнес-черты организаций, занятых в сфере промышленного производства, в том числе перерабатывающих организаций, входящих как подсистемы в сложный экономический агропромышленный комплекс, наиболее адекватно проявляются в специфических организационно-экономических отношениях, которые складываются под влиянием факторов изменений и меняющихся условий внешней и внутренней бизнес-среды. Чтобы объективно оценить степень воздействия этих факторов и влияния условий, необходимо регулярно диагностировать уровень и динамику организационных преобразований и результаты изменений бизнеса на основе показателей, являющихся аналитическими элементами блоков сбалансированной системы показателей.

Бизнес-анализ (оценка и экономическая диагностика) результатов деятельности перерабатывающих организаций, выполненная таким образом, покажет:

- во-первых, какого рода и уровня изменений осуществлялись в бизнес-деятельности;
- во-вторых, насколько позитивно-преобразующими были данные перемены;
- в-третьих, в каких сферах бизнеса имеются еще нереализованные или не полностью реализованные возможности;
- в-четвертых, каковы приоритетные области преобразований в ходе управления развитием на кратко- и долгосрочный период;
- в-пятых, насколько сбалансированными были бизнес-процессы управления развитием организаций.

Методология управления развитием перерабатывающих организаций на основе сбалансированной системы показателей (ССП) в агропромышленном комплексе (АПК) представлена нами в табл. 1.

Представленные в данных блоках показатели являются относительными, поэтому для соблюдения требований полноты, информационной емкости и достоверности при формировании информационной базы для принятия преобразующих управленческих решений необходима оценка уровня и динамики основных абсолютных (стоимостных, натуральных, трудовых) количественных показателей, как участвующих в рас-

чете вышеприведенных соотношений, так и имеющих самостоятельный аналитический статус.

Таблица 1

#### СИСТЕМА СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ОЦЕНКИ УРОВНЯ РАЗВИТИЯ ПЕРЕРАБАТЫВАЮЩИХ ПОДСИСТЕМ АПК

Область		Показатели	
Блок, номер	Наименование	Наименование	Обозначение
1	Финансовое обеспечение и экономические результаты	1.1 Доходность продаж, %	$D_n$
		1.2. Добавленная стоимость на одного работающего, тыс. руб/чел.	$D_c$
		1.3. Коэффициент экономического роста, ед.	$K_{эp}$
		1.4. Коэффициент текущей ликвидности, ед.	$K_{мл}$
		1.5. Финансовый леверидж, ед.	$K_{фл}$
		1.6. Рамбурская способность, %	$K_{рс}$
2	Маркетинг	2.1. Доля рыночной ниши, %	$D_{рн}$
		2.2. Доля заключенных сделок в общем количестве контактов с покупателями, %	$D_{сп}$
		2.3. Доля расходов на маркетинг в издержках продаж, %	$D_{ми}$
		2.4. Доля рекламаций, %	$D_{р}$
		2.5. Индекс удовлетворенности потребителей, %	$K_{уп}$
3	Бизнес-процессы	3.1. Оборачиваемость материальных запасов, ед.	$K_{об}$
		3.2. Отдача основных средств, р.р.	$\Phi_{ос}$
		3.3. Удельный вес постоянных расходов в стоимости продаж, %	$У_n$
		3.4. Удельный вес расходов на информатизацию в общей сумме постоянных расходов, %	$У_u$
		3.5. Трудоемкость производства продукции, чел.-ч/ед.	$T_n$
		3.6. Уровень мотивации труда, ед.	$K_{мм}$
		3.7. Соотношение между темпами динамики производительности и оплаты труда, ед.	$C_{по}$
4	Инновации и персонал	4.1. Уровень инновационных инвестиций, %	$У_{ии}$
		4.2. Доля новых изделий в ассортименте, %	$D_{ни}$
		4.3. Доля работников, повышающих квалификацию, %	$D_{рк}$
		4.4. Расходы на подготовку и переподготовку персонала на одного работающего, тыс. руб/чел.	$P_{пп}$
		4.5. Индекс удовлетворенности персонала, %	$K_{ур}$

Нами выделена группа таких монетарных и немонетарных показателей, посредством которых целесообразно диагностировать достигнутые результаты деятельности организаций на этапе, предваряющем основные аналитические процедуры, связанные с ССП. К ним отнесены:

- стоимость продаж продукции;
- полные издержки продукции;
- постоянные расходы;
- переменные затраты;
- финансовый результат от продаж;
- нераспределенная прибыль (непокрытый убыток);
- основные средства;
- оборотные средства;
- собственный капитал;
- заемный капитал;

- нематериальные активы;
- материальные расходы;
- амортизация;
- совокупные расходы на оплату труда персонала;
- материально-производственные запасы;
- совокупные активы;
- дебиторская задолженность;
- кредиторская задолженность;
- численность персонала;
- трудоемкость производства продукции;
- количество произведенной продукции;
- количество переработанного сырья сельскохозяйственно-го происхождения.

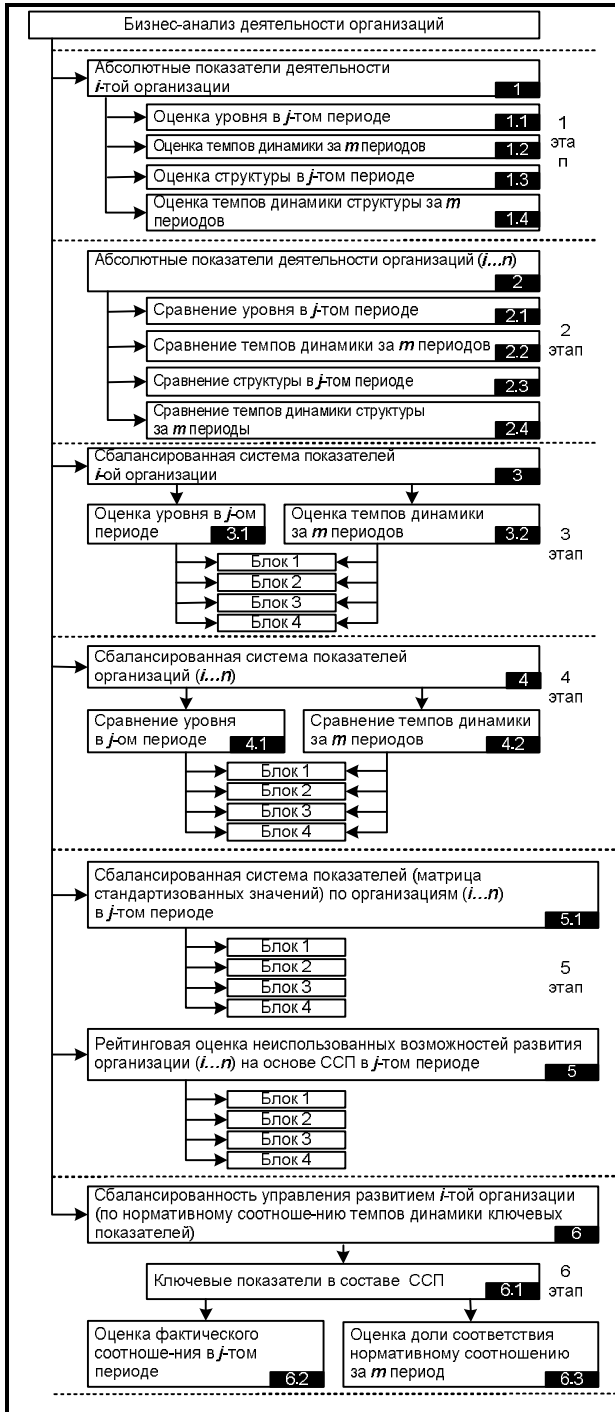


Рис. 1. Блок-схема алгоритма бизнес-анализа

Этими сведениями располагает бухгалтерская (финансовая и управленческая) и статистическая отчетность, то есть требование информационной емкости учтено в полном объеме; кроме того, имеющееся аудиторское заключение является свидетельством соблюдения требования достоверности.

Нами выполнена алгоритмизация аналитических процедур управления развитием на основе сбалансированной системы показателей и разработана универсальная блок-схема шестиэтапного бизнес-анализа, приведенная на рис. 1.

Рассмотрим некоторые особенности предложенных аналитических процедур в контексте иерархии этапов.

На 1-м и 2-м этапах анализируются основные абсолютные показатели деятельности организаций. Выполнение процедур основано на применении традиционных методических приемов – оценки уровня (статистический) и оценки темпов динамики (динамический), а также прием сравнения. Поскольку организации сахарной, молочной и мясной промышленности функционируют в условиях неадекватно меняющейся бизнес-среды и находятся под воздействием множества разнохарактерных, разнородных и неоднозначно влияющих факторов, методическое поле бизнес-анализа нами расширено с целью повышения объективности оценочных выводов. Для этого аналитические процедуры осуществляются:

- по объектно (этапы 1.1, 1.3);
- по объектно динамическому тренду (этапы 1.2, 1.4);
- по группе объектов (этапы 2.1, 2.3);
- по групповому динамическому тренду (этапы 2.2, 2.4).

Таблица 2

**КЛАССИФИКАЦИЯ АБСОЛЮТНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ БИЗНЕС-АНАЛИЗА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Группы по способу измерения	Классы по экономическому содержанию	Абсолютные показатели
Монетарные	Результатные	Стоимость продаж продукции
		Полные издержки продукции
		Постоянные расходы
		Переменные затраты
		Финансовый результат от продаж
		Непокрытый убыток
	Имущественные	Материальные расходы
		Совокупные расходы на оплату труда персонала
		Основные средства
		Оборотные средства
		Нематериальные активы
		Материально-производственные запасы
Финансообеспечивающие	Совокупные активы	
	Дебиторская задолженность	
	Уставный капитал	
	Собственный капитал	
	Заемный капитал	
	Кредиторская задолженность	
Немонетарные	Трудовые	Амортизация
		Нераспределенная прибыль
	Натуральные	Численность персонала
		Трудоемкость производства продукции
		Количество произведенной продукции
Количество переработанного сырья		
Производственная мощность		

В табл. 2 приведен перечень рекомендуемых абсолютных показателей, классифицированных по признаку экономической природы и способов измерения.

Особый подраздел бизнес-анализа (этапы 1.3, 1.4, 2.3, 2.4) составляет оценка структуры и структурной динамики издержек и доходов перерабатывающих организаций как основных результатных показателей бизнес-деятельности.

Мы считаем, что предваряющими действиями аналитика, изучающего поведение таких категорий, как «издержки» и «доходы» для дальнейшей выработки преобразующих управленческих решений, должна быть соответствующая классификация этих показателей.

Деятельность организации, как известно, связана с определенными издержками, которые показывают, сколько и каких ресурсов было поглощено в процессе деятельности, и для этого они дифференцируются по видам статьям и элементам.

Некоторые различия в терминологии (организации, производящие продукцию, формируют издержки производства; организации, занимающиеся торговой, посреднической, сбытовой, снабженческой деятельностью, а также общественным питанием, формируют издержки обращения) не затуманивают экономической природы издержек.

В бизнес-анализе классификация издержек весьма разнообразна. Для эффективного выполнения аналитических процедур необходимо экономически обосновать классификационные признаки. Это даст возможность не только точнее их анализировать, но и определить приоритетные области принятия управленческих решений с целью оптимизации массы составляющих и структуры издержек.

Ориентируясь на принятые в бухгалтерском учете методологические подходы к группировке затрат и расходов, можно использовать следующие варианты классификации издержек в анализе для целей управления:

- в бухгалтерском финансовом учете – это расширенный перечень всех расходов коммерческой организации, состав которых регламентирован ПБУ 10/99 «Расходы организации», утвержденным приказом Министерства финансов РФ от 6 мая 1999 г. №33н;
- в бухгалтерской финансовой отчетности – это перечень элементов сметы расходов от обычной деятельности, состав которых регламентирован приказом Минфина РФ от 22 июля 2003 г. №67н «О формах бухгалтерской (финансовой) отчетности». Приложение к бухгалтерскому балансу, форма №5, раздел «Расходы от обычной деятельности»;
- в бухгалтерском управленческом учете – это полный перечень всех калькуляционных статей издержек, состав которых регламентирован отраслевыми инструкциями по учету и калькулированию, утвержденными соответствующими министерствами для конкретных видов деятельности (например, в сахарной промышленности – Методические указания по нормативному методу учета затрат на производство и калькулирования себестоимости продукции в сахарной промышленности от 1 марта 1982 г.; в мясной промышленности – Методические указания по калькулированию себестоимости мяса и мясопродуктов от 5 мая 1992 г., в молочной промышленности – Инструкция по калькулированию себестоимости продукции на предприятиях молочной, маслодельной и молочно-консервной промышленности от 19 марта 1996 г.).

Практика управленческой деятельности, таким образом, предусматривает разнообразные способы классификации издержек в зависимости от сферы их применения. Однако главной целью любой классификации затрат и расходов является оказание помощи

менеджерам всех уровней для выработки и принятия преобразующих управленческих решений по их оптимизации с целью получения определенной экономической выгоды. Условно процесс управления (как деятельность) можно представить в виде двух подсистем: непосредственный процесс воздействия и процесс принятия управленческих решений.

Каждая из этих системообразующих структур прямо или косвенно связана с конкретными группами издержек (рис. 2). Наиболее четко эта взаимосвязь прослеживается в ходе разграничения издержек по классификационным признакам, представленным в табл. 3.

Предложенная классификация издержек не претендует на безусловность, но расширяет границы управленческого бизнес-анализа: делает полученную результатно-аналитическую информацию более выпуклой и четкой, дает информационную базу для представления о неиспользованных и недоиспользованных возможностях развития бизнес-деятельности, позволяет концентрировать внимание менеджеров на ключевых издержкоемких позициях для целей обеспечения устойчивой конкурентоспособности перерабатывающей организации.

В условиях жесткоконкурентной экономики, свойственной организациям, перерабатывающих сырье сельскохозяйственного происхождения, возрастают требования к аналитическим приемам и выбору соответствующих направлений анализа. Нами разработана схема аналитических процедур относительно издержек, затрат и расходов (табл. 4).

Систематизируя взгляды на доходы как объекты управленческого бизнес-анализа, необходимо выделить такие из них, которые в наибольшей степени приближены к пониманию его сути с позиции текущей необходимости, перспектив достижения и оптимизации.

Согласно учетно-экономической сущности категории «доход» – это увеличение экономических выгод в результате поступления активов (денежных средств, иного имущества) и (или) погашения обязательств, приводящее к росту капитала организации, за исключением вкладов участников (собственников имущества). Содержание понятий, характеризующих сущность категории «доход»:

- увеличение – рост массы;
- экономическая выгода: способности объекта имущества прямо или косвенно способствовать притоку денежных средств или их эквивалентов в организацию;
- условия проявления способности: объект имущества используется обособленно или в сочетании с другим объектом при производстве продукции, работ, услуг, товаров, предназначенных для продажи (перепродажи), обменивается на другой объект имущества, используется для погашения кредиторской задолженности, распределяется между собственниками организации; условия признания притока доходом:
  - право организации на получение дохода подтверждено договором или иным соответствующим образом, определенность массы дохода, уверенность в увеличении экономической выгоды;
  - право собственности на имущество перешло от организации к покупателю (услуга оказана, работа принята заказчиком), определенность понесенных расходов и затрат, связанных с получением дохода и другие;
- активы – принадлежащее организации на праве собственности и (или) контролируемое ею имущество;
- капитал – источник имущества организации.

В качестве информационного регистра для целей анализа доходов используется их схема, поэлементно изложенная в ПБУ 9/99 «Доходы организаций». Мате-

Таблица 3

риалы классификации совокупных доходов дают основание охарактеризовать элементы их распределения, интерпретировав по признакам:

- получатели доходов,
- природа доходов,
- сущность дохода как экономической выгоды (рис. 3).

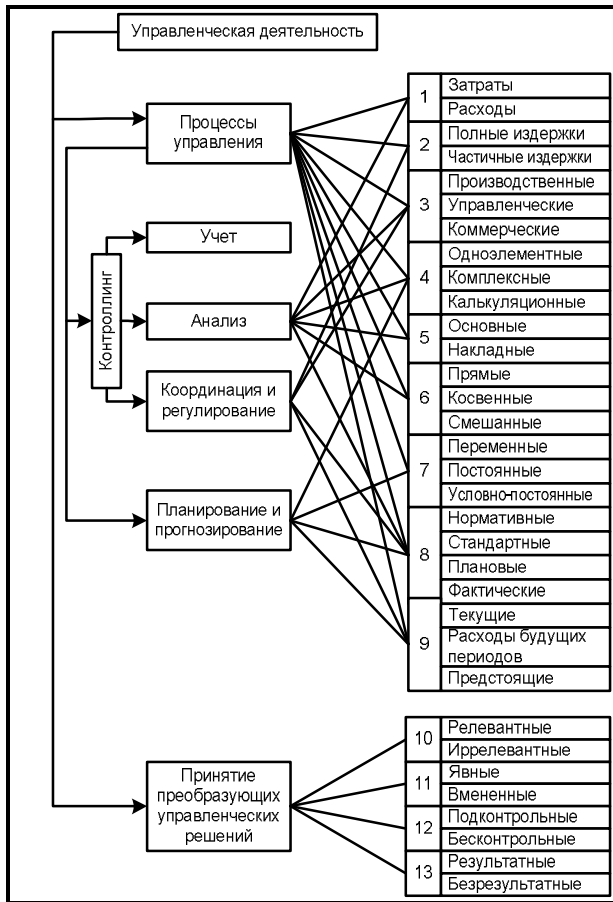


Рис. 2. Взаимосвязь процесса управления и разновидностей издержек

**КЛАССИФИКАЦИЯ ИЗДЕРЖЕК В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО БИЗНЕС-АНАЛИЗА**

№	Признаки классификации	Виды издержек
1	Способ поглощения	Затраты Расходы
2	Уровень признания	Полные издержки Частичные издержки
3	Роль в процессе деятельности	Производственные Управленческие Коммерческие
4	Состав и содержание	Одноэлементные Комплексные Калькуляционные
5	Целевое назначение	Основные Накладные
6	Способ учета	Прямые Косвенные Смешанные
7	Отношение к динамике деятельности	Переменные Постоянные Условно-постоянные
8	Условия формирования	Нормативные Стандартные
9	Сроки формирования	Плановые Фактические
10	Сроки признания	Текущие Расходы будущих периодов Предстоящие
11	Уровень значимости	Релевантные Иррелевантные
12	Отношение к деятельности	Явные Вмененные
13	Степень влияния менеджеров организации	Подконтрольные Бесконтрольные
14	Отношение к доходу	Результатные Безрезультатные

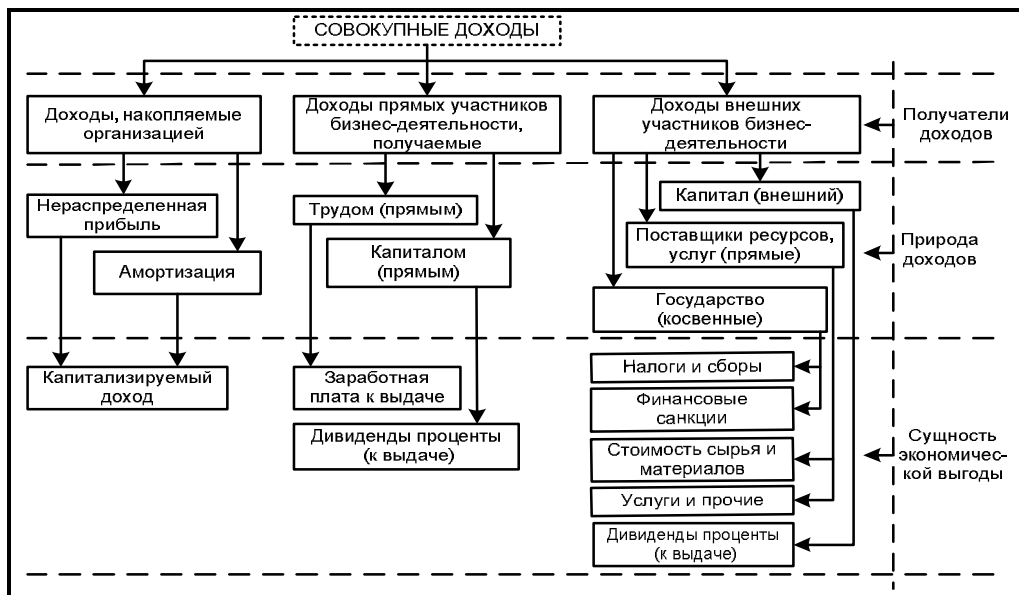


Рис. 3. Характеристика элементов совокупных доходов

Таблица 4

**БЛОК-СХЕМА АНАЛИТИЧЕСКИХ ПРОЦЕДУР БИЗНЕС-АНАЛИЗА  
ИЗДЕРЖЕК ОРГАНИЗАЦИИ**

Направле-ние анализа	Подразделы анализа	Информационная база	Методические приемы (подходы)
1. Анализ со-вокупных из-держек и калькуляций	1.1. Анализ сово-купных расходов. 1.2. Анализ из-держек по смет-ным статьям. 1.3. Анализ из-держек по каль-куляционным статьям. 1.4. Матричный анализ структуры издержек	1. Плановые и отчетные сметы (бюджеты) издержек. 2. Форма №2. 3. Форма №5. 4. Плановые, отчетные и нормативные калькуляции. 5. Нормы затрат и расходов. 6. Бюджетно-экономические данные	1. Схема Н. Блатова. 2. Метод нивелирования ассортиментных (номенклатурных) сдвигов. 3. Структурный анализ. 4. Матричный подход разделения издержек на прямые, косвенные, постоянные и переменные. 5. Динамическое соотношение структурных составляющих из-держек: $T_{кс} > T_{рс} > T_{кл} > T_{рл}$ , где $T_{кс}$ – темпы снижения косвенных постоянных расходов; $T_{рс}$ – темпы снижения прямых постоянных расходов; $T_{кл}$ – темпы снижения косвенных переменных затрат; $T_{рл}$ – темпы снижения прямых переменных затрат
2. Причинно-следствен-ный анализ издержек	2.1. Анализ из-держек единицы продукции. 2.2. Анализ ресурсоемкости издержек по сметным стать-ям. 2.3. Анализ из-держек на рубль продукции	1. Плановые и отчетные сметы (бюджеты) издержек. 2. Форма №2. 3. Форма №5. 4. Плановые, отчетные и нормативные калькуляции. 5. Нормы затрат и расходов 6. Бюджетно-экономические данные	1. Соблюдение определенных условий: наличие сведений о вы-пуске продукции, возможность учета затрат и расходов, прихо-дящихся на конкретный объем выпуска, наличие базы для срав-нения фактического выпуска и издержек, наличие сравнимой продукции. 2. Факторный анализ ресурсоемкости по факторам: материалоемкость, зарплатоемкость, капиталоемкость
3. Анализ от-клонений зат-рат и расхо-дов	3.1. Расчет от-клонений. 3.2. Анализ от-клонений	1. Плановые и отчетные сметы (бюджеты) издержек. 2. Форма №2. 3. Форма №5. 4. Плановые, отчетные и нормативные калькуляции. 5. Нормы затрат и расходов. 6. Бюджетно-экономические данные	1. Сводный метод разностным способом. 2. Сводный метод индексным способом. 3. Калькуляционный метод. 4. Оперативный метод. 5. Реестр причин отклонений. 6. Динамическое соотношение отклонений: $T_k > T_{пд} > T_{пм}$ , где $T_k$ – темпы снижения косвенных расходов; $T_{пд}$ – темпы снижения прямых доходов персонала; $T_{пм}$ – темпы снижения прямых материальных затрат

К категориям, заслуживающим внимания относительно проявления синергетического эффекта в увеличении экономической выгоды, относятся:

- стоимость продаж продукции от основной деятельности;
- поступления от других видов деятельности;
- вновь созданная стоимость;
- маржинальный доход;
- добавленная стоимость;
- предпринимательский доход.

Если первые две категории в основном применяются для описания в стоимостном выражении массы дохода, то остальные в большей степени характеризуют структуру дохода и источники его формирования. Поэтому целесообразно, на наш взгляд, анализировать те категории дохода, которые используются в менеджменте в поэлементном разрезе.

Известные в экономической теории и аналитической практике подходы к описанию структуры совокупного дохода можно представить следующим равенством (рис. 4).

Приведенная на рис. 4 схема наглядно свидетельствует об определенной ограниченности показанных категорий, поскольку каждая из них отражает лишь какие-либо частные стороны бизнес-деятельности орга-

низаций. Тем не менее, каждый из приведенных показателей может продемонстрировать свои аналитические возможности для оценки результатов деятельности организации и принятия преобразующих управленческих решений.

Структурированная схема совокупных доходов организации и их распределения является методической основой бизнес-анализа доходов. Специфически полезными свойствами являются, во-первых, ее встраиваемость в информационные технологии компьютерной обработки данных бухгалтерского учета и отчетности для аналитических целей, во-вторых, адекватность использования для целей планирования и прогнозирования преобразующих мероприятий.

Бизнес-анализ доходов осуществляется поэтапно, однако данное разделение на этапы не является строгой иерархией, и каждый аналитический блок условно автономен. Содержание агрегированных этапов аналитических процедур представлено в табл. 5.

На рис. 5 представлена детерминированная модель управленческого анализа доходов коммерческой организации.

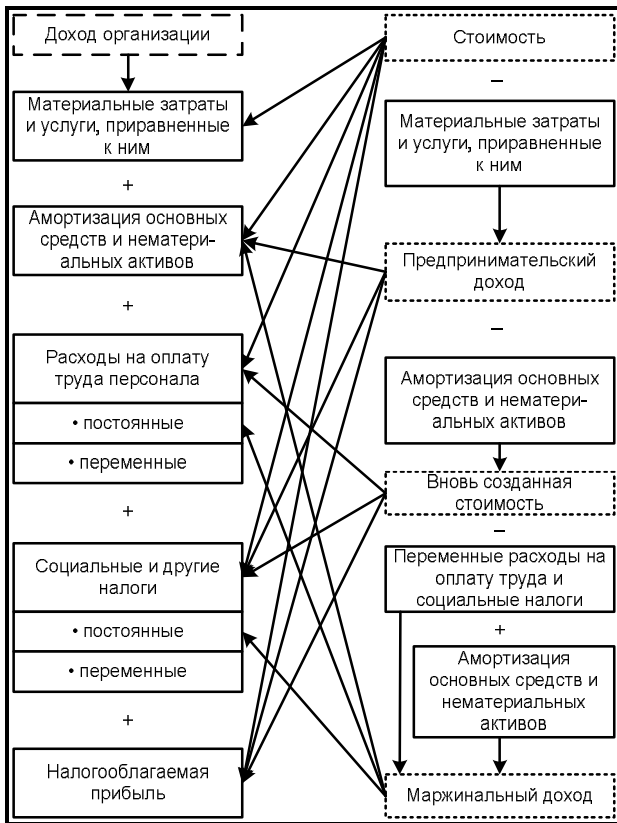


Рис. 4. Структура дохода организации

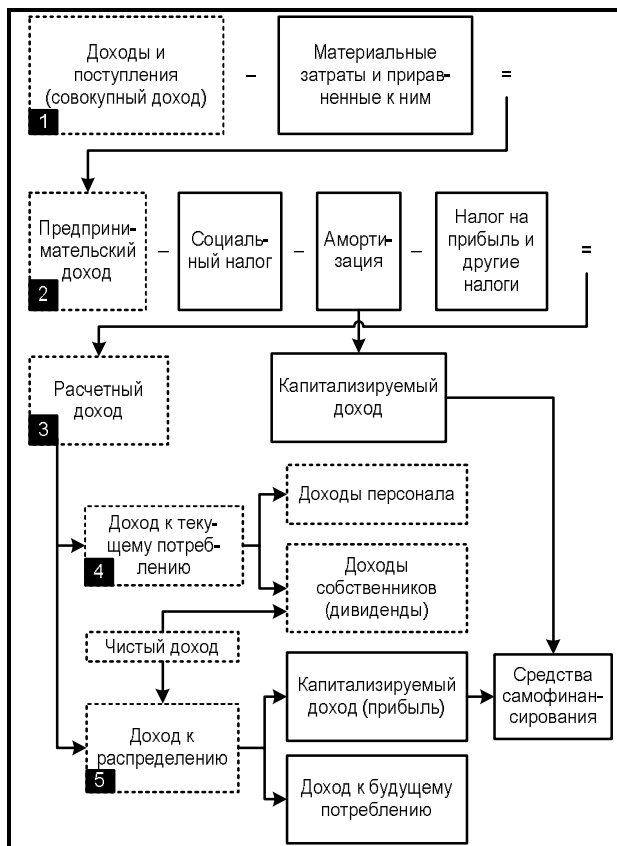


Рис. 5. Детерминированная модель бизнес-анализа доходов организации

Таблица 5

ПРОЦЕДУРЫ БИЗНЕС-АНАЛИЗА ДОХОДОВ

Этап	Содержание процедур
1. Анализ доходов по экономическим видам	Анализ совокупных доходов по критерию стоимости
	Анализ дохода по критерию вновь созданной стоимости
	Анализ предпринимательского дохода
	Анализ маржинального дохода
2. Анализ формирования совокупного дохода	Горизонтальный анализ совокупного дохода
	Вертикальный анализ совокупного дохода
3. Анализ распределения совокупного дохода	Анализ доходов прямых участников бизнес-деятельности
	Анализ доходов косвенных участников бизнес-деятельности

Предметно-аналитическая область (в том числе предпринимательский доход) отображен в виде инфо-объектов, характеризующихся совокупностью логически взаимосвязанных элементов. Размещение инфо-объектов в логической цепочке взаимосвязей выполнено таким образом, что наглядно демонстрируется иерархическая соподчиненность и уровень взаимосвязей в однородных модулях:

- модуль 1 – «Доходы и поступления»;
- модуль 2 – «Предпринимательский доход»;
- модуль 3 – «Расчетный доход»;
- модуль 4 – «Доход к текущему потреблению»;
- модуль 5 – «Доход к распределению»;
- модуль 6 – «Чистый доход».

Для разработки преобразующих управленческих решений целей надо также оценить уровень предпринимательских интересов относительно дохода прямых и косвенных участников бизнес-деятельности. Увязываются эти интересы в масштабе совокупного дохода, который условно разграничивается по интересам таким образом:

- предпринимательский доход участников бизнес-деятельности, потребляемый трудом персонала и собственниками;
- предпринимательский доход, накапливаемый в организации;
- капитализируемый организацией предпринимательский доход;
- доход государства и доход поставщиков ресурсов и приравненных к ним.

В табл. 6 приведена блок-схема аналитических процедур бизнес-анализа доходов организации.

Следующие этапы бизнес-анализа (3-й и 4-й) предусматривают экономическую диагностику результатов деятельности перерабатывающих предприятий на основе обоснованной нами сбалансированной системы показателей. В табл. 7 приведена блок-схема аналитических процедур анализа ССП на этих этапах.

Наибольшую значимость, на наш взгляд, для разработки преобразующих управленческих решений имеют результаты бизнес-анализа, получаемые на 5-м и 6-м этапах.

В ходе выполнения аналитических процедур на 5-м этапе целесообразно использовать матричный метод сравнительного многомерного анализа, позволяющий, на наш взгляд, наилучшим образом диагностировать неиспользованные возможности развития бизнеса, назвать области экономической деятельности, нуждающиеся в преобразованиях. Алгоритм процедурных действий изложен в табл. 7.

На шестом этапе (заключительном) диагностируется уровень сбалансированности управления развитием промышленно-производственных подсистем АПК за

исследуемый период. Диагностировать результаты изменений (или их отсутствие), иллюстрирующие уровень управления развитием, следует на основе исследования динамических пропорций определенного набора показателей. Таким объективным образом, в бизнес-анализе возникает очевидная целесообразность перманентной системной диагностики сбалансированности темпов динамики соответствующих показателей как следствия осуществляемых преобразований в соответствии с принятыми преобразующими управленческими решениями.

В ходе выполнения аналитических процедур на этом этапе целесообразно использовать метод динамического нормативного соотношения ключевых показате-

лей в составе ССП. Ориентируясь на существенные свойства ключевых показателей, к числу таковых можно отнести следующие:

- блок 1 – добавленная стоимость на одного работающего; финансовый левиредж; рамбургская способность;
- блок 2 – доля рыночной ниши; доля расходов на маркетинг в издержках продаж; индекс удовлетворенности потребителей;
- блок 3 – отдача основных средств; трудоемкость производства; уровень мотивации труда;
- блок 4 – уровень инновационных инвестиций; доля работников, повышающих квалификацию; индекс удовлетворенности персонала.

Таблица 6

**БЛОК-СХЕМА АНАЛИТИЧЕСКИХ ПРОЦЕДУР БИЗНЕС-АНАЛИЗА ДОХОДОВ ОРГАНИЗАЦИИ**

Направление анализа	Подразделы анализа	Информационная база	Методические приемы (подходы)
1. Анализ доходов по экономическим выгодам	1.1. Анализ совокупных доходов по критерию стоимости. 1.2. Анализ совокупных доходов по критерию вновь созданной стоимости. 1.3. Анализ предпринимательского дохода. 1.4. Анализ маржинального дохода	1. Плановые и отчетные бюджеты доходов. 2. Форма №2. 3. Форма №4. 4. Форма №1-предприятие. 5. Бюджетно-экономические данные. 6. Прейскуранты цен	1. Метод сравнения. 2. Графический метод. 3. Динамическое соотношение структурных соотношений составляющих дохода: $T_{pd} > T_{md} > T_{cc} > T_{cd}$ , где $T_{pd}$ - темпы роста предпринимательского дохода; $T_{md}$ - темпы роста маржинального дохода; $T_{cc}$ - темпы роста вновь созданной стоимости; $T_{cd}$ - темпы роста стоимости
2. Анализ формирования совокупного дохода	2.1. Горизонтальный анализ составляющих совокупного дохода. 2.2. Вертикальный анализ составляющих совокупного дохода	1. Плановые и отчетные бюджеты доходов. 2. Форма №2	1. Метод структуризации доходов по источникам поступления: от основной деятельности, от побочной деятельности, прочие. 2. Схема Н. Блатова
3. Анализ распределения совокупного дохода	3.1. Анализ доходов прямых участников бизнес-деятельности. 3.2. Анализ доходов косвенных участников бизнес-деятельности	1. Форма №2. 2. Плановые и отчетные бюджеты доходов. 3. Бюджетно-экономические данные. 4. Прейскуранты цен	1. Метод разделения доходов на: доходы прямых участников бизнес-деятельности (собственники, организация, персонал) и косвенных участников бизнес-деятельности (государство, поставщики ресурсов). 2. Экономико-математическое моделирование

Таблица 7

**БЛОК-СХЕМА АНАЛИТИЧЕСКИХ ПРОЦЕДУР БИЗНЕС-АНАЛИЗА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ ССП**

Направление анализа	Подразделы анализа	Информационная база	Методические приемы (подходы)
1. Анализ уровня показателей в составе ССП	1.1. Блок 1. Финансовое обеспечение и экономические результаты. 1.2. Блок 2. Маркетинг. 1.3. Блок 3. Бизнес-процессы. 1.4. Блок 4. Инвестиции и персонал	1. Плановые и отчетные бюджеты доходов и расходов. 2. Форма №2. 3. Форма №1. 4. Форма №5. 5. Форма №1-предприятие. 6. Бюджетно-экономические данные. 7. Маркетинговые исследования	1. Анкетирование, опрос. 2. Блочное структурирование. 3. Методика М.Г. Брауна
2. Сравнительный анализ темпов динамики показателей в составе ССП	2.1. Блок 1. Финансовое обеспечение и экономические результаты. 2.2. Блок 2. Маркетинг. 2.3. Блок 3. Бизнес-процессы. 2.4. Блок 4. Инвестиции и персонал	1. Плановые и отчетные бюджеты доходов и расходов. 2. Форма №2. 3. Форма №1. 4. Форма №5. 5. Форма №1-предприятие. 6. Бюджетно-экономические данные. 7. Маркетинговые исследования	1. Метод сравнения. 2. Анкетирование, опрос. 3. Блочное структурирование. 4. Методика М.Г. Брауна

Направление анализа	Подразделы анализа	Информационная база	Методические приемы (подходы)
3. Оценка неиспользованных возможностей развития	3.1. Матрица исходных данных. 3.2. Матрица стандартизованных коэффициентов. 3.3. Рейтинговая оценка. 3.4. Ранжирование рейтингов	1. Аналитические результаты расчетов разделов 1.1-1.4	1. Матричный метод. 2. Метод коэффициентов. 3. Метод сравнения. 4. Метод рейтингования. 5. Метод ранжирования. 6. Метод рангового рейтингования
4. Оценка уровня сбалансированности управления развитием	4.1. Выбор ключевых показателей. 4.2. Анализ соотношений ключевых показателей. 4.3. Анализ соответствия нормативному соотношению	1. Аналитические результаты расчетов разделов 1.1-1.4	1. Нормативное соотношение ключевых показателей: $\bar{T}_{61} > \bar{T}_{62} > \bar{T}_{63} > \bar{T}_{64};$ $T_{1,2} > T_{1,6} > T_{1,5};$ $T_{2,3} > T_{2,5} > T_{2,1};$ $T_{4,5} > T_{4,1} > T_{4,3};$ где $T_{61}$ – средние темпы роста ключевых показателей в первом блоке; $T_{62}$ – средние темпы роста ключевых показателей во втором блоке; $T_{63}$ – средние темпы роста ключевых показателей в третьем блоке; $T_{64}$ – средние темпы роста ключевых показателей в четвертом блоке; $T_{1,2,1,6,1,5,2,3,2,5,2,1,4,5,4,1,4,3}$ – темпы роста соответствующих ключевых показателей. 2. Метод сравнения

С целью диагностики уровня сбалансированности управления развитием нами рекомендуются следующие нормативные динамические соотношения ключевых показателей бизнес-деятельности и их интерпретации:

- $\bar{T}_{61} > \bar{T}_{62} > \bar{T}_{63} > \bar{T}_{64}$  – процессы управления развитием организации сбалансированы;
- $\left. \begin{array}{l} T_{1,2} > T_{1,6} > T_{1,5}; \\ T_{2,3} > T_{2,5} > T_{2,1}; \\ T_{3,2} > T_{3,5} > T_{3,6}; \\ T_{4,5} > T_{4,1} > T_{4,3}; \end{array} \right\}$

- организационные преобразования имеют место;
- стратегия преобразований соответствует целевым интересам организации;
- управленческие решения являются преобразующими.

Алгоритм процедурных действий на шестом этапе изложен в табл. 7.

Изложенный методический инструментарий бизнес-анализа деятельности перерабатывающих организаций на основе сбалансированной системы показателей дает возможность не только установить наличие неиспользованных возможностей развивающихся организаций, но и оценить уровень сбалансированности преобразований, осуществляемых в ходе управления развитием организаций.

## Литература

1. Kaplan R. & Norton D. The Balanced Scorecard – Translating Strategi into Action – Harvard Business School Press, 1999.
2. Браун М. Г. Сбалансированная система показателей: на маршруте внедрения / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
3. Бугарь С. Взаимосвязь элементов Balanced Scorecard и требования стандарта ИСО 9001: 2000 г. // Компания: Современные технологии управления // www.biztech.ru.
4. Гершун А. Технологии сбалансированного управления. – М.: Мат. консалтинг; Олимп-бизнес, 2005.

5. Ольве Н.Г. Сбалансированная система показателей: Практическое руководство по использованию: Пер. с англ. – М.: Вильфис, 2006.
6. Полозова А.Н. Сбалансированное управление организационным развитием: концепция, инструментарий: Монография. – В.: Научная книга, 2007.
7. Смотрич Ж. SWOT-анализ сбалансированной системы показателей // Баланс – современный капитал. – 2004. – №9.
8. Широкова Г.В. Управление организационными изменениями: Учебное пособие. – СПб.: Издат. дом. С.-Петерб. гос. ун-та, 2005.

Брянцева Лариса Викторовна  
E-mail: horohordin@mail.ru

## РЕЦЕНЗИЯ

В настоящее время появляется много новых публикаций, в той или иной степени развивающих идею Каплана и Нортон об использовании в менеджменте предприятий системы сбалансированных показателей.

Автором рецензируемой статьи изложены оригинальные подходы к формированию такой системы в перерабатывающих организациях АПК, ориентируясь на разработанную методологию управления развитием бизнеса. Хотя в авторской методике присутствуют четыре традиционных блока показателей, тем не менее, их состав адаптирован к специфике исследуемого бизнеса и включает как монетарные, так и немонетарные показатели, что позволяет оценивать разнообразные стороны деятельности организаций.

Представленная в статье блок-схема алгоритма универсальна, эксклюзивна по сути, в ней задействованы современные аналитические инструменты – структурно-динамический, стандартизованных коэффициентов, ключевых показателей, нормативного соотношения показателей. Использование такого аналитического инструментария на практике, на мой взгляд, даст возможность менеджменту организаций использовать резервы роста и развития бизнеса и повышать эффективность принимаемых управленческих решений.

Материал статьи построен в полном соответствии с требованиями изложения научно-практической идеи – имеет вводную часть, основную (логически структурированную), снабженную необходимыми пояснениями, заключительную, раскрывающую практическую значимость излагаемого методического подхода. На основании изложенного, считаю, что статья может быть рекомендована к открытой печати.

Широбоков В.Г., д.э.н., профессор, зав. кафедрой бухгалтерского учета и аудита ФГОУ ВПО «Воронежский государственный аграрный университет им. К.Д. Глинки»



### 3.3. BUSINESS ANALYSIS METHODS OF ORGANIZATION ACTIVITY BASED ON A BALANCED SYSTEM OF CHARACTERISTICS

L.V. Brjantseva, the Candidate of Sciences (Economic),  
the Senior Lecturer, Managing Chair  
«Book Keeping and Audit»

*Voronezh Economic-legal Institute*

The title of the article is «Business analysis methods of organization activity based on a balanced system of characteristics». The methodical procedures of business analysis activity based on a balanced system of characteristics are presented.

The methodology of development of processing organization is presented. The block diagrams of business analysis procedures are stated.

The expediency of diagnostics in the equilibration level of management based on normative dynamic correlation is proved.

The analytical algorithm procedures of management organization development are specified. The classification of absolute characteristics of business analysis activity is performed. The classification is done for the following purposes – financial accounting, financial accountability and management accounting. Interconnections between management process and the variety of expenses are revealed by the autor.

#### Literature

1. R. Kaplan & D. Norton. The balanced scorecard – translating strategy into action – Harvard Business School press, 1999.
2. Mark G. Brown. The balanced system of characteristics – on the way to implementation – Mark Graham Brown; Trans. from English – M. Alpina business books, 2005.
3. S. Bugar. The interconnection of balanced scorecard elements and ISO 9001 standard requirements: 2000 // Company: Modern technology of management // www.biztech.ru
4. A. Gershun. The technology of balanced management / Gershun A., Gorskyi M. – M: Ltd Mat Consulting; Olymp – Business, 2005.
5. N.G. Olve. The balanced system of characteristics. Manual: Trans. from English / N.G. Olve, J. Roy, M. Veter – M. Publishing house «Vilfis», 2006.
6. A.N. Polosova. The balanced management of organization development: conception, instruments: the monograph / A.N. Polosova, L.V. Bryantseva, I.S. Lohmanova – V. Scientific book, 2007.
7. J. Smotrich. The SWOT analysis of the balanced system of characteristics // «Balance – modern capital», #9, 2004.
8. G.V. Shirikova. The management of organization changes: textbook. – St.Pt.: Publishing house St.Pt. State University, 2005.