

10.10. СИСТЕМА СБАЛАНСИРОВАННЫХ КЛЮЧЕВЫХ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ, ЭКОНОМИЧЕСКИХ И СОЦИАЛЬНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПРЕДПРИЯТИЙ

Ревуцкий Л.Д., к.т.н., с.н.с., консультант по вопросам управленческого аудита и оценки производственной мощности, уровня экономического развития и стоимости предприятий

Рассмотрена комплексная система сбалансированных ключевых производственных, экономических и социальных показателей предприятия, насчитывающая в общей сложности 64 показателя:

- нормативных – 20;
- плановых – 22;
- фактических – 22.

В числе нормативных показателей по перечисленным группам представлены 3, 7 и 10, а по плановым и фактическим показателям соответственно по 3, 12 и 7 показателей. Указаны литературные источники, в которых приведены методы и примеры определения предлагаемых показателей. Предложены основные направления практического использования сбалансированных ключевых показателей предприятий.

Предлагаемая система сбалансированных ключевых показателей предприятий включает в себя три группы таких показателей:

- производственные показатели предприятия;
- показатели производительности (продуктивности) предприятия;
- социальные показатели предприятия.

Все вместе они характеризуют народнохозяйственную мощь, общенародную, государственную, а иногда и общемировую значимость рассматриваемого предприятия.

Ключевыми эти показатели называются потому, что они являются системообразующими, наиболее информативными, основными, самыми важными паспортными (сертификационными), ежегодно анализируемыми и контролируруемыми показателями предприятия. Обязательность и периодичность анализа и контроля этих показателей предприятия закрепляют в его утверждаемой учетной и отчетной политике.

В связи с тем, что показатели каждой последующей группы, кроме первой, являются производными от показателей предыдущей группы, все они в составе рассматриваемой системы признаются и на самом деле оказываются внутрифирменно сбалансированными. По производственным показателям определяют показатели производительности, а по ним в свою очередь рассчитывают социальные показатели предприятия. В принципе, при необходимости возможен последовательный переход от социальных показателей предприятия к его экономическим, а затем и к производственным показателям, т.е. не исключается обратное направление соответствующих расчетов.

Ключевые показатели, характеризующие внешнюю среду предприятия, социально востребованный заказ (спрос) на результаты его работы, в данной статье не рассматриваются.

Практически по каждому предлагаемому показателю предприятия, за редким исключением, следует принимать во внимание и соответствующим образом анализировать три характерных значения его величины: нормативное, плановое и фактическое, контроль соот-

ношений между которыми позволяет обеспечивать эффективное стратегическое и тактическое управленческие результатами его экономической (производственной и коммерческой) деятельности.

Синонимы слова «плановое»: намечаемое, предполагаемое, ожидаемое, программируемое, индикативное, прогнозируемое.

Ключевые производственные показатели предприятия.

1. Общая номинальная нормативная годовая производственная мощность (общий или совокупный годовой производственный потенциал) предприятия, нормо-часы/год (н-ч)/(г).
 - 1.1. Плановый общий годовой объем намеченных к выполнению предприятием работ, н-ч/г.
 - 1.2. Фактический общий годовой объем выполненных предприятием работ, н-ч/г.
2. Номинальная нормативная годовая производственная мощность предприятия по производству основной (профилирующей) продукции, основных работ и/или услуг (в дальнейшем по тексту – продукции), н-ч/г.
 - 2.1. Плановый годовой объем намеченных к выполнению предприятием работ по производству основной продукции, н-ч/г.
 - 2.2. Фактический годовой объем выполненных предприятием работ по производству основной продукции, н-ч/г.
3. Номинальная нормативная годовая производственная мощность предприятия по производству сопутствующей (побочной) продукции, н-ч/г.
 - 3.1. Плановый годовой объем намеченных к выполнению предприятием работ по производству сопутствующей продукции, н-ч/г.
 - 3.2. Фактический годовой объем выполненных предприятием работ по производству сопутствующей продукции, н-ч/г.

Показатели 2 и 3 являются составными (слагаемыми) элементами показателя 1, также как и показатели 2.1 и 3.1 или 2.2 и 3.2. – слагаемыми элементами показателей 1.1 и 1.2.

В основе производственных показателей предприятия лежит нормативное, плановое или фактическое время эффективной работы его основных производственных рабочих, их созидательный, производительный труд, измерителями которого являются нормо-часы или же человеко-часы, нарабатываемые ими в течение отчетного календарного года.

Другие ключевые производственные показатели предприятий, к сожалению, в настоящее время не просматриваются.

Ключевые экономические показатели предприятия.

1. Нормативная (потенциальная) годовая товаропроизводительность (продуктопроизводительность) предприятия, натуральные или расчетные, приведенные либо условные единицы (н.р.е.) в номенклатурно-ассортиментном разрезе отдельно по основной и побочной продукции, н.р.е./г.
 - 1.1. Плановая годовая товаропроизводительность предприятия в тех же разграничениях, н.р.е./г.
 - 1.2. Фактическая годовая товаропроизводительность предприятия в тех же разграничениях, н.р.е./г.
2. Нормативный (потенциальный) годовой объем продаж (реализации) готовой продукции предприятия в тех же единицах измерения и в тех же разграничениях, н.р.е./г.
 - 2.1. Плановый годовой объем продаж (реализации) готовой продукции предприятия в тех же разграничениях, н.р.е./г.
 - 2.2. Фактический годовой объем продаж готовой продукции в тех же разграничениях, н.р.е./г.
3. Нормативный (потенциальный) годовой объем производства и, как правило, приравняваемый к нему нормативный объем реализации товарной продукции предприятия в стоимостном выражении, денежные единицы в год (тыс. д.е./г.).
 - 3.1. Плановый годовой объем производства товарной продукции предприятия, тыс. д.е./г.

- 3.2. Фактический годовой объем производства товарной продукции предприятия, тыс. д.е./г.
- 3.3. Плановый годовой объем реализации товарной продукции предприятия, тыс. д.е./г.
- 3.4. Фактический годовой объем реализации товарной продукции предприятия, тыс. д.е./г.

Кроме показателей 3, 3.1 и 3.2, могут рассматриваться показатели нормативного, планового и фактического годового объема производства валовой продукции предприятия, если по величине они отличаются от соответствующих показателей, перечисленных выше.

- 4. Нормативный (потенциальный) годовой объем производства добавленной стоимости (условно-чистой продукции) – экономический потенциал предприятия, тыс. д.е./г.
 - 4.1. Плановый годовой объем производства условно-чистой продукции предприятия, тыс. д.е./г.
 - 4.2. Фактический годовой объем производства условно-чистой продукции предприятия, тыс. д.е./г.
 - 4.3. Плановый годовой объем реализации условно-чистой продукции предприятия, тыс. д.е./г.
 - 4.4. Фактический годовой объем реализации условно-чистой продукции предприятия, тыс. д.е./г.
- 5. Нормативный (потенциальный) годовой объем производства чистой продукции (чистого дохода) предприятия, тыс. д.е./г.
 - 5.1. Плановый годовой объем производства чистой продукции предприятия, тыс. д.е./г.
 - 5.2. Фактический годовой объем производства чистой продукции предприятия, тыс. д.е./г.
 - 5.3. Плановый годовой объем реализации чистой продукции предприятия, тыс. д.е./г.
 - 5.4. Фактический годовой объем реализации чистой продукции предприятия, тыс. д.е./г.
- 6. Нормативная (потенциальная) годовая прибыль предприятия до вычета налогов, сборов и процентов (балансовая прибыль), тыс. д.е./г.
 - 6.1. Плановый годовой объем производства балансовой прибыли предприятия, тыс. д.е./г.
 - 6.2. Фактический годовой объем произведенной предприятием балансовой прибыли, тыс. д.е./г.
 - 6.3. Плановый годовой объем ожидаемой балансовой прибыли предприятия, тыс. д.е./г.
 - 6.4. Фактический годовой объем полученной предприятием балансовой прибыли, тыс. д.е./г.
- 7. Нормативная (потенциальная) годовая чистая прибыль предприятия (балансовая прибыль после вычета налогов, сборов и процентов), тыс. д.е./г.
 - 7.1. Плановый годовой объем производства чистой прибыли предприятия, тыс. д.е./г.
 - 7.2. Фактический годовой объем произведенной предприятием чистой прибыли, тыс. д.е./г.
 - 7.3. Плановый годовой объем ожидаемой чистой прибыли предприятия, тыс. д.е./г.
 - 7.4. Фактический годовой объем полученной предприятием чистой прибыли, тыс. д.е./г.

Экономические показатели 1, 2, 3, 4, 5, 6 и 7 являются ключевыми характеристиками производительного потенциала предприятий.

Дифференциация ключевых стоимостных экономических показателей предприятия по объемам производства и реализации его основной и побочной продукции желательна, но в полном объеме не обязательна. Однако, контрольные цифры для этих показателей, хотя бы по побочной продукции, для конкретизации управленческих воздействий на предприятие и повышения эффективности его работы лучше иметь, чем не иметь.

Ключевые социальные показатели предприятия.

- 1. Общее число стационарных и передвижных рабочих мест предусмотренных на предприятии, ед.
 - 1.1. Плановое общее число стационарных и передвижных рабочих мест действующих (используемых) на предприятии на отчетный год, ед.

- 1.2. Фактическое число стационарных и передвижных рабочих мест, использованных на предприятии в отчетном году, ед.
- 2. Трудоустройство (работодоступный, кадровый) потенциал предприятия, число трудоустраиваемых людей, чел.
 - 2.1. Плановая численность трудоустраиваемых на предприятии людей на отчетный год, чел.
 - 2.2. Фактическая численность трудоустроенных на предприятии людей в отчетном году, чел.
- 3. Трудопроизводительный (трудовой) потенциал предприятия в расчете на один год его работы для нормальных условий труда и производства, тыс. человеко-часов/год (тыс. чел.-ч/г.).
 - 3.1. Плановый объем затрат труда на предприятии в расчете на отчетный год, тыс. чел.-ч/г.
 - 3.2. Фактический объем затрат труда на предприятии в отчетном году, тыс. чел.-ч/г.
- 4. Потенциальный человеческий капитал предприятия в расчете на один год его работы, тыс. д.е.
 - 4.1. Плановый человеческий капитал предприятия в расчете на отчетный год его работы, тыс. д.е.
 - 4.2. Фактический человеческий капитал предприятия в отчетном году, тыс. д.е.
- 5. Инвестиционный потенциал предприятия в расчете на один год его работы при полной производственной загрузке и нормальном сбыте произведенной им продукции, тыс. д.е.
 - 5.1. Плановый объем инвестиций предприятия, предусмотренных на отчетный год, тыс. д.е.
 - 5.2. Фактический объем инвестиций предприятия, осуществленных в отчетном году, тыс. д.е.
- 6. Налогоплательный (налоговый) потенциал предприятия в расчете на один год его работы, тыс. д.е.
 - 6.1. Плановый объем налоговых платежей предприятия, предусмотренных на отчетный год, тыс. д.е.
 - 6.2. Фактический объем налоговых платежей предприятия в отчетном году, тыс. д.е.
- 7. Природоохранный (природозащитный) потенциал предприятия, тыс. д.е.
 - 7.1. Плановый объем затрат предприятия на охрану окружающей природы (среды), предусмотренных на отчетный год его работы, тыс. д.е.
 - 7.2. Фактический объем затрат предприятия на охрану окружающей природы в отчетном году, тыс. д.е.
- 8. Текущая рыночная стоимость предприятия, млн. д.е.
- 9. Текущая инвестиционная стоимость предприятия, млн. д.е.
- 10. Текущая экономически и юридически справедливая стоимость обыкновенных акций предприятия, д.е.

Социальные показатели 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 и 10 характеризуют социальный потенциал предприятий.

В конечном итоге представленная выше система сбалансированных ключевых показателей предприятий насчитывает в общей сложности 64 показателя, в числе которых 20 нормативных показателей (3 производственных, 7 экономических и 10 социальных) и по 22 плановых и фактических показателей соответственно по 3, 12 и 7 в каждой из рассматриваемых групп. Методы определения ключевых нормативных производственных и экономических показателей предприятий, а также показателя их трудоустройство потенциала с примерами их расчета самым подробным образом представлены в монографиях [1, 2].

Значения нормативных показателей 1 и 3 социального потенциала предприятий определяют по их проектной, нормативно-технической, технологической и организационно-экономической документации.

Величину потенциального человеческого капитала предприятия подсчитывают по методу, изложенному в статье [3].

Инвестиционный потенциал предприятия можно оценить по рекомендациям монографии [4].

Расчеты налогоплательшего и природоохранного потенциалов предприятия особых методических трудностей не вызывают: ставки соответствующих отчислений с установленного у него фонда заработной платы и с получаемой прибыли, как правило, установлены директивными органами государства.

Метод определения показателей социального потенциала предприятия можно найти:

- показателя 8 – в статье [5];
- показателя 9 – в статье [6];
- показателя 10 – в статье [7].

Более подробно суть показателей социального потенциала предприятий изложена в статье [8].

Значения соответствующих плановых и фактических производственных, экономических и социальных показателей предприятий заимствуют из материалов их ежегодной экономической и финансовой отчетности, предусмотренной принятой у них учетной и отчетной политикой.

Из материалов статьи [9], в которой рассматриваются актуальные проблемы современного стратегического и тактического управления работой предприятий, в числе самых серьезных, принципиальных и неотложных для решения названы две проблемы: отсутствие достойной цели и соответствующих ей параметров стратегического управления предприятиями. В этой же статье предложена типовая формулировка такой цели и параметры стратегического менеджмента предприятий, базирующиеся на использовании ряда соответствующих ключевых сбалансированных производственных и экономических показателей каждого конкретного предприятия.

При наличии цели и параметров стратегического управления предприятием задачи его тактического менеджмента вводятся в русло решения сформулированных стратегических задач и становятся очевидными.

В числе основных параметров стратегического управления предприятиями предлагаются нижеследующие показатели.

- Уровень производственного развития предприятия

$$\text{Упрп} = \frac{\text{Офп}}{\text{Поп}}$$

или

$$\text{Упрп} = \frac{\text{Офс}}{\text{Пос}}$$

где

Офп и **Поп** – соответственно ключевые производственные показатели предприятия 1.2 и 1 в н-ч/г.

Офс и **Пос** – соответственно ключевые экономические показатели предприятия 3.2 и 3 в тыс. д.е./г.

- Уровень коммерческого развития предприятия **Укрп**:

$$\text{Укрп} = \frac{\text{Офк}}{\text{Пос}}$$

или

$$\text{Укрп} = \frac{\text{Офк}}{\text{Пок}}$$

где **Офк** и **Пок** – соответственно ключевой экономический показатель предприятия 3.4 и общий коммерческий потенциал предприятия, если по величине он отличается от **Пос**.

В случаях равенства показателей **Офс = Офк** и **Пос = Пок** определяют единый уровень экономического развития предприятия – **Уэпр**.

Использование в качестве параметра стратегического управления предприятием показателя **Укрп** предпочтительней по сравнению с показателем **Упрп**.

Единицами измерения показателей **Упрп**, **Укрп** и **Уэпр** служат доли единицы либо процентные пункты, когда приведенные выше соотношения умножают на 100%.

Основополагающая цель стратегического менеджмента предприятия добиться такого режима его эксплуатации, при котором **Укрп = 1**.

В свою очередь, цели и конкретные задачи тактического менеджмента предприятия состоят в том, чтобы постепенно, поэтапно год от года сблизать значения его фактических, плановых и нормативных производственных, экономических и социальных показателей вплоть до их полного совпадения при **Укрп**, равном единице либо 100%.

Представленная система сбалансированных ключевых показателей предприятий начнет работать на повышение результативности и экономической эффективности их производственной и коммерческой деятельности только в том случае, если она станет составной частью управленческого учета, управленческой отчетности и управленческого анализа, предусмотренных принятой у них учетной политикой и обязательных для периодического контролируемого исполнения.

Важно, чтобы показатели этой системы вошли в учебные программы, учебники и учебные пособия по экономическому анализу, управленческому учету и управленческому анализу результатов хозяйственной деятельности предприятий, а также в монографии и учебную литературу по стратегическому и тактическому менеджменту промышленно-производственных бизнес-структур.

Ревуцкий Леопольд Давыдович

Литература

1. Ревуцкий Л.Д. Потенциал и стоимость предприятия [Текст] / Л.Д. Ревуцкий. – М.: Перспектива, 1997. – 128 с.
2. Ревуцкий Л.Д. Производственная мощность, продуктивность и экономическая активность предприятия. Оценка, управленческий учет и контроль [Текст] / Л.Д. Ревуцкий. – М.: Перспектива, 2002. – 240 с.
3. Ревуцкий Л.Д. Человеческий капитал предприятия: количественные оценки [Текст] / Л.Д. Ревуцкий // Аудиторские ведомости. – 2009. – №12. – С. 76-82.
4. Формирование инвестиционного потенциала предприятий промышленности, строительства и городского хозяйства [Текст]: монография. – Н. Новгород: Изд-во Нижегородского ун-та им. Н.И. Лобачевского, 1998. – 285 с.
5. Ревуцкий Л.Д. Уточненная формула для определения экономически справедливой рыночной стоимости предприятия [Текст] / Л.Д. Ревуцкий // Московский оценщик. – 2009. – №3. – С. 11-16.
6. Малышев О.А. Оценка инвестиционной стоимости российских предприятий [Текст] / О.А. Малышев. – М., 2003. – 174 с.
7. Ревуцкий Л.Д. Вымышленная «справедливая» и экономически справедливая рыночная стоимость акций предприятия [Текст] / Л.Д. Ревуцкий // Аудит и финансовый анализ. – 2009. – №6. – С. 415-418.
8. Ревуцкий Л.Д. Человеческое измерение и социальный потенциал предприятия [Текст] / Л.Д. Ревуцкий // Аудит и финансовый анализ. – 2010. – №3.
9. Ревуцкий Л.Д. Случай, когда стратегия – родительница тактики. Формальный и конструктивный стратегический менеджмент предприятий [Текст] / Л.Д. Ревуцкий // Российское предпринимательство. – 2009. – №2. – С. 70-77.

Ключевые слова

Предприятие; система; сбалансированные ключевые показатели; производственный, производительный и социальный потенциал; нормативные, плановые и фактические значения

показателей; параметры стратегического и тактического менеджмента предприятий.

РЕЦЕНЗИЯ

На тему о ключевых показателях эффективности работы предприятий к настоящему времени имеется множество книжных публикаций и статей, преимущественно зарубежных авторов. Отечественные авторы, как правило, списывают материал у своих зарубежных коллег, не меняя даже принятых у них обозначений тех или иных показателей и часто приводят их названия на языке оригинала с переводом на русский, что трудно себе представить, например, в публикациях американцев, немцев или англичан.

В результате такой практики многие публикации по этому вопросу наших авторов не отличаются новизной, оригинальностью и практичностью соображений, творческим подходом к тем рекомендациям, которые в этих публикациях даются.

Рассматриваемая статья останавливается на ряде ключевых показателей эффективности производственной, экономической, финансовой и социальной деятельности предприятий, которые в теории уже известны, но в практику работы аналитиков-экономистов пока ещё не попали. В числе таких показателей в первую очередь следует назвать уровни производственного и коммерческого развития и роста предприятий, а также уровни использования их трудоустраиваемого и трудового потенциалов. Своеобразен подход к оценке индекса производительности труда на предприятии и некоторых других показателей.

Предлагаемая система сбалансированных ключевых показателей эффективности работы предприятий заслуживает опубликования в серьёзном научном журнале и последующего обсуждения её достоинств и недостатков, если они есть.

Керимов В.Э., д.э.н. профессор, зав. кафедрой экономики и управления Московской гуманитарно-технической академии (МГТА)

10.10. SYSTEM OF THE BALANCED KEY INDUSTRIAL, ECONOMIC AND SOCIAL INDICATORS OF THE ENTERPRISES

L.D. Revutsky, the Candidate of Sciences (Technical), the Senior Scientific Employee, the Adviser Concerning Administrative Audit and an Estimation of Capacity, Level of Economic Development and Cost of the Enterprises

The complex system of the balanced key industrial, economic and social indicators of the enterprise, 64 indicators numbering in total is considered:

- standard – 20;
- planned – 22;
- actual – 22.

Among standard indicators on the listed groups are presented 3, 7 and 10, and on planned and actual indicators accordingly on 3, 12 and 7 indicators. References in which methods and examples of definition of offered indicators are resulted are specified. The basic directions of practical use of the balanced key indicators of the enterprises are offered.

Литература

1. L.D. Revutsky. Potential and enterprise cost. – M: Prospect, 1997. 128 p.
2. L.D. Revutsky. Capacity, efficiency and economic activity of the enterprise. An estimation, the administrative account and the control. – M: Prospect, 2002. 240 p.
3. L.D. Revutsky. The human capital of the enterprise: quantitative estimations. – M://«Auditor sheets», №12, 2009. p. 76-82.
4. Formation of investment potential of the enterprises of the industry, building and municipal economy. The monography. – Nizhni Novgorod, publishing house of the Nizhni Novgorod university of N.I. Lobachevsky, 1998. 285 p.
5. L.D. Revutsky. The specified formula for definition of economically fair market cost of the enterprises. – M: // «the Moscow appraiser», №3 (58), 2009. p. 11-16.
6. O.A. Malyshev. An estimation of investment cost of the Russian enterprises. – M: 2003. 174 p.
7. L.D. Revutsky. Invented «fair» and economically fair market cost of actions предприятия. – M: // «Audit and the financial analysis», №6, 2009. p. 415-418.

8. L.D. Revutsky Human measurement and social potential of the enterprise. – M: // «Audit and the financial analysis», №3, 2010. It is accepted to publication.
9. L.D. Revutsky. A case, when strategy – the mother of tactics. Formal and constructive strategic management of the enterprises. – M://«the Russian business», №2, 2009 (release 1). p. 70-77.

Keywords

The enterprise; system; the balanced key indicators; the industrial; productive and social potential; the standard; planned and actual values of indicators; parametres of strategic and tactical management of the enterprises.