

ССП для направления

«Финансы и экономика»

Продолжая тему, начатую в предыдущих номерах журнала¹, рассмотрим сбалансированную систему показателей (ССП) для финансово-экономической функции предприятия, включая ее отдельные направления: бухгалтерский учет, контроллинг и казначейские операции.

На *рисунке 1* представлена организационная структура финансово-экономического департамента машиностроительного предприятия, на примере которого рассматривается процесс разработки ССП.

Как правило, финансово-экономический департамент средней компании состоит из трех подразделений:

- ▶ бухгалтерии во главе с главным бухгалтером;
- ▶ отдела контроллинга;
- ▶ казначейства.

У всех этих подразделений имеются свои руководители. В ходе выполнения своих функций финансовый департамент руководствуется законодательством РФ, в частности, Налоговым, Гражданским и Трудовым кодексами, Федеральным законом от 06.12.2011 № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете», федеральными и отраслевыми стандартами, положениями и рекомендациями в области бухгалтерского учета и отчетности, планами счетов бухгалтерского учета и инструкциями по их применению, а также внутренними нормативными документами организации (бюджетной, учетной, кредитной политикой компании,

положением о финансовом департаменте, положениями об отделах, входящих в состав финансового департамента, должностными инструкциями).

Бухгалтерия несет ответственность за подготовку и сдачу бухгалтерской и налоговой отчетности как по российским стандартам РСБУ², так и по международным правилам МСФО³, отвечает за расчеты с контрагентами, начисление и выдачу заработной платы, возврат НДС по экспортным операциям. Отдел контроллинга занимается планированием и контролем доходов и расходов предприятия, в частности готовит годовой бюджет, мониторит его соблюдение, контролирует расходы и отвечает за снижение затрат. Казначейство традиционно является ответственным за привлечение заемных средств, проведение платежей, расчетно-кассовое обслуживание, обеспечение платежеспособности компании, хранение, учет и выполнение операций с ценными бумагами.

Исходя из стратегии предприятия, представленной в виде стратегической карты⁴, разрабатывается стратегия финансово-экономического блока на текущий



Ариадна Денисова,
тренер, консультант,
фасилитатор, канд. экон. наук,
сертифицированный специалист
по управлению глобальным
вознаграждением (GRP,
Worldatwork), Москва

¹ См.: «Справочник по управлению персоналом», 2014, № 4, 6.

² РСБУ – Российские стандарты бухгалтерской отчетности.

³ МСФО – Международные стандарты финансовой отчетности.

⁴ См.: «Справочник по управлению персоналом», 2014, № 4.

Рис. 1. Организационная структура финансового департамента предприятия



год. На рисунке 2 представлена стратегическая карта, созданная для финансово-экономического департамента компании.

На основе стратегической карты составим ССП для финансово-экономического департамента компании, как показано в табл. 1.

Далее на ее основе разрабатываются ССП для каждого из входящих в департамент подразделений, а также карта для финансового директора предприятия. Цели финансового директора на текущий год:

- ▶ увеличение стоимости для акционеров (TSR);

- ▶ достижение заданного уровня EBITDA;
- ▶ повышение удовлетворенности клиентов;
- ▶ обеспечение отсутствия штрафов, пеней, замечаний по результатам аудиторских проверок и проверок госорганов;

Рис. 2. Стратегическая карта финансово-экономического департамента машиностроительного предприятия

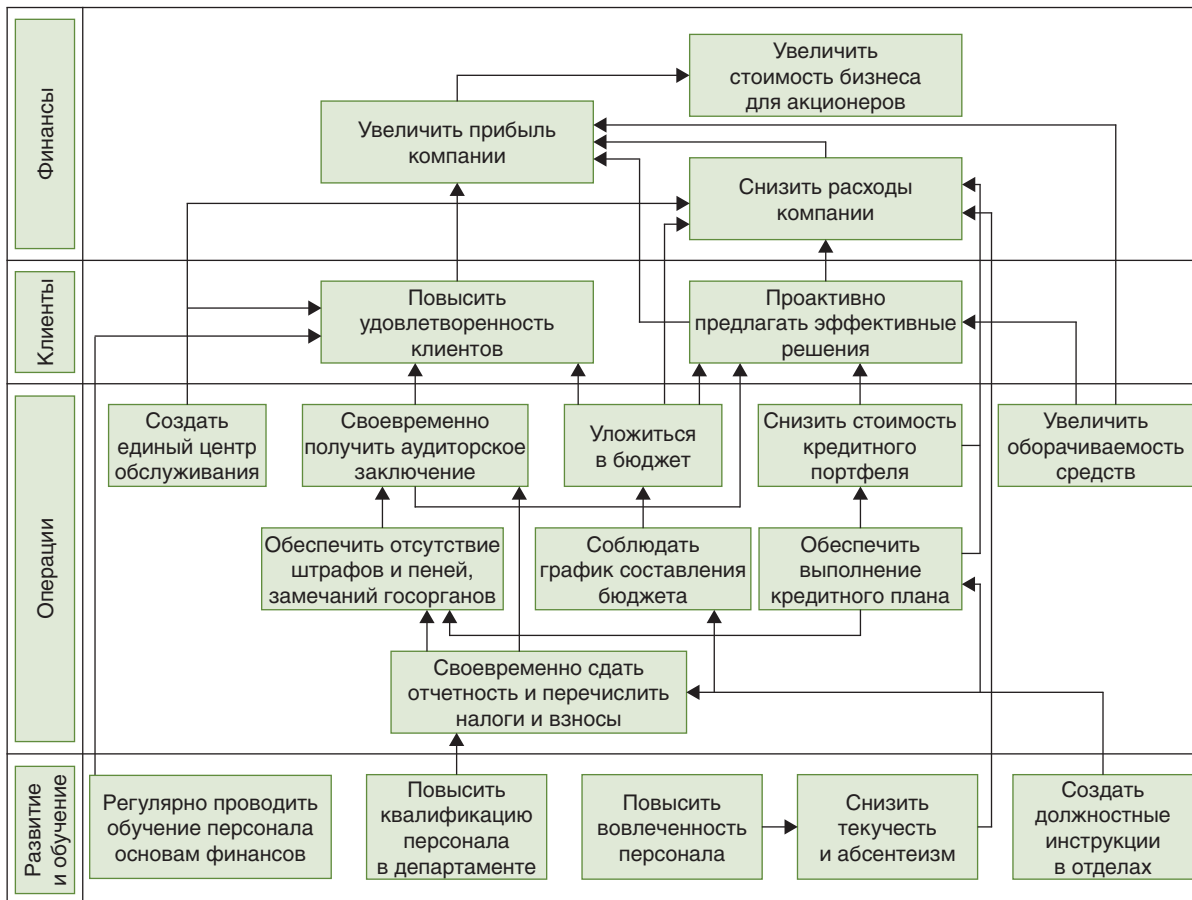


Таблица 1. Сбалансированная система показателей для финансово-экономического департамента

Проекция	Цель	Показатель	План*	Инициатива
Финансы	1. Увеличить стоимость для акционеров. 2. Увеличить прибыль	1. Total Shareholder Return (TSR)**.	×	Разработка плана мероприятий по снижению затрат
		2. EBITDA***	×	
Клиенты	Повысить удовлетворенность внутренних и внешних клиентов качеством работы департамента по результатам опроса	Удовлетворенности клиентов, %	×	1. Проведение опроса внутренних и внешних клиентов. 2. Работа над мероприятиями по устранению замечаний
Операции	1. Создать единый центр обслуживания (ЕЦО). 2. Своевременно получить положительное аудиторское заключение (по РСБУ и МСФО). 3. Обеспечить отсутствие штрафов и пеней. 4. Сдать всю бухгалтерскую отчетность в срок. 5. Выполнить бюджет. 6. Выполнить график составления годового бюджета. 7. Своевременно перечислить налоги и сборы. 8. Снизить стоимость кредитного портфеля. 9. Увеличить оборачиваемость средств. 10. Обеспечить отсутствие замечаний по результатам проверок госорганов. 11. Обеспечить своевременный возврат из бюджета НДС от экспорта товаров. 12. Обеспечить соблюдение кредитного плана. 13. Снизить затраты в бюджете департамента	1. Наличие центра в намеченное время.	×	1. Разработка концепции ЕЦО, реализация пилотного проекта с бухгалтерией. 2. Анализ результатов предыдущих аудиторских проверок, выявление рисков, составление плана по устранению недочетов в отчетности. 3. Пересмотр портфеля долговых обязательств. 4. Введение нормативов расходов по отдельным статьям бюджета, перерасход средств по которым обычно превышает 5%. 5. Разработка совместно с консультантами и внедрение системы аналитических показателей, позволяющих руководителям в реальном времени отслеживать эффективность выполнения бюджета
		2. Наличие своевременного положительного аудиторского заключения.	×	
		3. Отсутствие штрафов и пеней.	×	
		4. Сдача бухгалтерской отчетности в срок.	×	
		5. Отклонение бюджета от факта не более 5%.	×	
		6. Своевременность составления бюджета.	×	
		7. Своевременная уплата налогов и сборов.	×	
		8. Средневзвешенная стоимость кредитного портфеля.	×	
		9. Оборачиваемость средств.	×	
		10. Отсутствие замечаний по результатам проверок госорганов.	×	
		11. Своевременный возврат из бюджета НДС от экспорта.	×	
		12. Соблюдение кредитного плана.	×	
		13. Экономия бюджета департамента	×	
Обучение и развитие	1. Снизить текучесть персонала в департаменте на X%. 2. Создать должностные инструкции по всем должностям. 3. Выполнить план по обучению сотрудников на 100%. 4. Снизить уровень абсентеизма до X%	1. Текучесть персонала в отделе, %.	×	1. Составление должностных инструкций совместно с сотрудниками департамента. 2. Проведение оценки потребности в обучении сотрудников департамента. 3. Подготовка совместно с HR и проведение семинаров по основам управления финансами для линейных менеджеров
		2. Количество должностей отдела, имеющих должностные инструкции, %.	×	
		3. Выполнение плана по обучению сотрудников отдела, %.	×	
		4. Уровень (коэффициент) абсентеизма в отделе	×	

* В данной графе этой и последующих таблиц указывается плановый уровень показателя.

** Total Shareholder Return (TSR) – совокупная акционерная доходность.

*** EBITDA (Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) – на русский язык переводится как «прибыль до вычета процентов, налогов и амортизации».

- ▶ создание единого центра обслуживания (ЕЦО);
- ▶ снижение текучести кадров в департаменте;
- ▶ выполнение плана по обучению сотрудников департамента.

Данные цели и показатели их достижения служат основанием для начисления финансовому директору годовой премии по окончании отчетного периода.

Таким же образом на основании информации об уровне выпол-

нения поставленных целей и показателей будет рассчитываться годовой бонус другим сотрудникам финансового департамента. Их цели и показатели устанавливаются исходя из сбалансированной системы показателей каждого

из отделов, создаваемой на основе сбалансированной системы показателей всего департамента, в зависимости от сферы ответственности сотрудника.

Отдельно стоит рассмотреть такой показатель, как отсутствие замечаний по результатам проверок госорганов, при оценке которого могут возникнуть некоторые сложности. Не секрет, что по результатам проверки в большинстве компаний сотрудники

государственных органов обнаруживают те или иные недочеты. Причем эти недочеты не всегда угрожают нормальному ходу финансово-хозяйственной деятельности организации и влекут за собой крупные штрафы. Если данный показатель будет иметь большой вес при начислении премии, руководители финансовой и бухгалтерской службы могут лишиться существенной части годового бонуса, что не совсем

справедливо. В связи с этим некоторые организации допускают наличие замечаний по результатам проверок. В таком случае рассматриваемый показатель можно сформулировать как «отсутствие существенных замечаний по результатам проверок, влекущих за собой штрафы в размере более 5 тыс. руб.».

Поскольку достаточно большую часть показателей, характеризующих работу подразделений

Таблица 2. Сбалансированная система показателей для бухгалтерии

Проекция	Цель	Показатель	План	Инициатива
Финансы	1. Экономия бюджета подразделения	1. Экономия бюджета подразделения	×	1. Предложить мероприятия по снижению затрат
Клиенты	1. Повысить удовлетворенность внутренних и внешних клиентов качеством работы департамента по результатам опроса	1. Удовлетворенность клиентов, %	×	1. Проведение опроса среди внутренних и внешних клиентов. 2. Работа над мероприятиями по устранению замечаний
Операции	1. Создать единый центр обслуживания (ЕЦО).	1. Наличие объединенной бухгалтерии в намеченное время.	×	1. Реализация пилотного проекта с бухгалтерией. 2. Анализ результатов прошлогодних аудиторских проверок, выявление рисков, составление плана по устранению недочетов в отчетности. 3. Совершенствование информационной системы, в которой производится расчет и начисление заработной платы совместно с ИТ-департаментом, устранение проводок выполняемых «вручную»
	2. Своевременно получить положительное аудиторское заключение (по РСБУ и МСФО).	2. Наличие положительного аудиторского заключения.	×	
	3. Обеспечить отсутствие штрафов и пеней.	3. Отсутствие штрафов и пеней.	×	
	4. Сдать всю бухгалтерскую отчетность в срок.	4. Сдача бухгалтерской отчетности в срок.	×	
	5. Своевременно перечислить налоги и сборы.	5. Своевременная уплата налогов и сборов.	×	
	6. Обеспечить отсутствие замечаний по результатам проверок госорганов.	6. Отсутствие замечаний по результатам проверок госорганов.	×	
	7. Обеспечить своевременный возврат из бюджета НДС от экспорта товаров.	7. Своевременный возврат из бюджета НДС от экспорта.	×	
	8. Снизить процентный показатель ошибок в процессе начисления и выплаты заработной платы.	8. Количество ошибок в процессе начисления и выплаты заработной платы, %.	×	
	9. Снизить процентный показатель ошибок в выставляемых контрагентам счетах.	9. Количество ошибок в выставляемых контрагентам счетах, %.	×	
	10. Снизить процентный показатель проводок, выполняемых вручную	10. Количество проводок, выполняемых вручную, %	×	
Обучение и развитие	1. Снизить текучесть персонала в отделе на Х%.	1. Текучесть персонала в отделе, %.	×	1. Составление должностных инструкций совместно с сотрудниками отдела. 2. Проведение оценки потребности в обучении сотрудников отдела
	2. Создать должностные инструкции по всем должностям.	2. Количество должностей отдела, имеющих должностные инструкции, %.	×	
	3. Выполнить план по обучению сотрудников на 100%.	3. Выполнение плана по обучению сотрудников отдела, %.	×	
	4. Снизить уровень абсентеизма до Х%	4. Уровень (коэффициент) абсентеизма в отделе	×	

компании, можно оценить только после сдачи и опубликования годовой отчетности организации, рекомендуется выплачивать годовую премию не в конце отчетного периода, а только после сдачи отчетности, как правило, после I квартала периода, следующего за отчетным, например в апреле 2014 г. выплачивать годовую премию за 2013 г. Такого принципа начисления и выплаты премии придерживается большинство крупных компаний мира. В подобном случае удастся избежать ошибок при расчете показателей. В рассматриваемом примере это позволит правильно оценить качество составления бухгалтерской и налоговой отчетности.

Сбалансированная система показателей для бухгалтерии представлена в табл. 2. Она включает те цели, на которые

непосредственно влияют сотрудники бухгалтерии. Показатели, связанные с подготовкой и сдачей отчетности, находятся в зоне ответственности сотрудников, отвечающих за данные процессы; показатели эффективности выставления счетов входят в карту КРІ бухгалтеров, работающих с контрагентами; показатели правильности начисления и выплаты заработной платы являются КРІ сотрудников участка расчетов с персоналом. Соответственно, по правилу, согласно которому «у сотрудника должно быть не более 7 КРІ», для главного бухгалтера были установлены наиболее комплексные цели из тех, что описаны в табл. 2:

- ▶ экономия бюджета подразделения;
- ▶ повышение процентного показателя удовлетворенности клиентов;

- ▶ успешная реализация проекта по объединению бухгалтерии;
- ▶ своевременное получение положительного аудиторского заключения;
- ▶ отсутствие штрафов и пеней;
- ▶ выполнение плана по обучению сотрудников;
- ▶ снижение текучести персонала в бухгалтерии.

Такие показатели, как абсентеизм и составление должностных инструкций, было решено включить в карту КРІ каждого из рядовых сотрудников и не дублировать в списке показателей эффективности для главного бухгалтера, поскольку индивидуальное выполнение этих целей автоматически влечет за собой достижение аналогичных целевых ориентиров всем подразделением.

Сбалансированная система показателей для отдела контроллинга, приведенная в табл. 3,

Таблица 3. Сбалансированная система показателей отдела контроллинга

Проекция	Цель	Показатель	План	Инициатива
Финансы	1. Увеличить прибыль. 2. Снизить расходы отдела контроллинга	1. EBITDA. 2. Экономия бюджета отдела	× ×	1. Разработать план мероприятий по снижению затрат
Клиенты	1. Повысить удовлетворенность внутренних клиентов качеством работы отдела согласно результатам опроса	1. Удовлетворенность клиентов, %	×	1. Проведение опроса внутренних клиентов. 2. Работа над мероприятиями по устранению замечаний
Операции	1. Уложиться в бюджет. 2. Выполнить график составления годового бюджета. 3. Разработать и внедрить новую финансовую модель для бюджетирования	1. Отклонение бюджета от факта не более 5%. 2. Своевременность составления бюджета. 3. Подтвержденный факт внедрения модели в практику работы	× × ×	1. Введение нормативов расходов по отдельным статьям бюджета, перерасход средств по которым обычно превышает 5%. 2. Разработка совместно с консультантами и внедрение системы аналитических показателей, позволяющих руководителям в реальном времени отслеживать эффективность выполнения бюджета
Обучение и развитие	1. Снизить текучесть персонала в отделе на X%. 2. Создать должностные инструкции по всем должностям. 3. Выполнить план по обучению сотрудников на 100%. 4. Снизить уровень абсентеизма до X%	1. Текучесть персонала в отделе, %. 2. Количество должностей отдела, имеющих должностные инструкции, %. 3. Выполнение плана по обучению сотрудников отдела, %. 4. Уровень (коэффициент) абсентеизма в отделе	× × × ×	1. Составление должностных инструкций совместно с сотрудниками отдела. 2. Проведение оценки потребности в обучении сотрудников отдела. 3. Подготовка совместно с HR и проведение семинаров по основам бюджетирования для линейных менеджеров

Таблица 4. Сбалансированная система показателей казначейства

Проекция	Цель	Показатель	План	Инициатива
Финансы	1. Увеличить стоимость для акционеров. 2. Увеличить прибыль. 3. Снизить расходы отдела	1. Total Shareholder Return (TSR). 2. EBITDA. 3. Экономия бюджета отдела	× × ×	1. Разработать план мероприятий по снижению затрат
Клиенты	1. Повысить удовлетворенность внутренних и внешних клиентов качеством работы департамента по результатам опроса	1. Удовлетворенность клиентов, %	×	1. Проведение опроса внутренних и внешних клиентов. 2. Работа над мероприятиями по устранению замечаний
Операции	1. Обеспечить отсутствие штрафов и пеней. 2. Своевременно перечислить платежи. 3. Снизить стоимость кредитного портфеля. 4. Увеличить оборачиваемость средств. 5. Обеспечить отсутствие замечаний по результатам проверок госорганов и аудиторов. 6. Обеспечить соблюдение кредитного плана. 7. Обеспечить точность прогноза денежных средств	1. Отсутствие штрафов и пеней. 2. Количество платежей перечисленных в срок, %. 3. Средневзвешенная стоимость кредитного портфеля. 4. Оборачиваемость средств. 5. Отсутствие замечаний по результатам проверок госорганов и аудиторов. 6. Соблюдение кредитного плана. 7. Отклонение бюджета движения денежных средств (БДДС) от факта, %	× × × × × × ×	1. Анализ результатов предыдущих проверок, выявление рисков, составление плана по устранению недочетов. 2. Пересмотр портфеля долговых обязательств. 3. Разработка мероприятий по повышению оборачиваемости средств
Обучение и развитие	1. Снизить текучесть персонала в отделе на X%. 2. Создать должностные инструкции по всем должностям. 3. Выполнить план по обучению сотрудников на 100%. 4. Снизить уровень абсентеизма до X%	1. Текучесть персонала в отделе, %. 2. Количество должностей отдела, имеющих должностные инструкции, %. 3. Выполнение плана по обучению сотрудников отдела, %. 4. Уровень (коэффициент) абсентеизма в отделе	× × × ×	1. Составление должностных инструкций совместно с сотрудниками отдела. 2. Проведение оценки потребности в обучении сотрудников отдела. 3. Подготовка совместно с HR и проведение семинаров по основам управления финансами для линейных менеджеров

включает цели и показатели, отражающие функциональные особенности данного направления, которые связаны прежде всего с планированием бюджета компании и контролем финансовых показателей.

Как и для руководителей описанных отделов, в сбалансированную систему показателей для начальника отдела контроллинга войдут только наиболее важные и комплексные из показателей эффективности отдела:

- ▶ EBITDA;
- ▶ экономия бюджета отдела;

- ▶ процентный показатель удовлетворенности клиентов;
- ▶ отклонения бюджета от факта не более 5%;
- ▶ своевременность составления бюджета;
- ▶ выполнение плана по обучению сотрудников отдела;
- ▶ снижение текучести в отделе.

В *таблице 4* приведена **сбалансированная система показателей для казначейства** компании.

Соответственно, для руководителя казначейства были поставлены следующие годовые цели:

- ▶ достижение заданного уровня Total Shareholder Return (TSR);
- ▶ достижение заданного уровня EBITDA;
- ▶ экономия бюджета отдела;
- ▶ увеличение процентного показателя удовлетворенности клиентов;
- ▶ снижение средневзвешенной стоимости кредитного портфеля;
- ▶ отсутствие замечаний по результатам проверок госорганов и аудиторов;
- ▶ уменьшение текучести персонала в отделе.