

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и организация предприятий энергетического
и транспортного комплексов»

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ Е. В. Кашина
« ____ » _____ 2017 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

080100.60.02.09 «Экономика предприятий и организаций (энергетика)»

**Разработка системы сбалансированных показателей (на примере ОАО
«Енисейская ТГК (ТГК-13)»)**

Пояснительная записка

Руководитель	_____	ст. преподаватель	Л.В. Голованова
	подпись, дата		
Выпускник	_____		А.В. Драчук
	подпись, дата		
Нормоконтролер		_____	К. А. Мухина
		подпись, дата	

Красноярск 2017

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и организация предприятий энергетического
и транспортного комплексов»

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ Е. В. Кашина
« ____ » _____ 2017 г.

**ЗАДАНИЕ
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ
в форме бакалаврской работы**

Студенту Драчуку Андрею Владимировичу

Группа УБ13-02

Направление подготовки: 38.03.01 «Экономика», профиль подготовки 38.03.01.02.09 «Экономика предприятий и организаций (энергетика)»

Тема выпускной квалификационной работы: «Разработка системы сбалансированных показателей (на примере АО «Енисейская ТГК-13»)»

Утверждена приказом по университету № 2839/с от «06» марта 2017.

Руководитель ВКР: Л.В. Голованова - ст. преподаватель кафедры «Экономика и организация предприятий энергетического и транспортного комплексов» ИУБПЭ СФУ

Консультант: О.Г. Феоктистов, канд. техн. наук, доцент кафедры «Экономика и организация предприятий энергетического и транспортного комплексов» ИУБПЭ СФУ

Исходные данные для ВКР:

- нормативно-правовые, законодательные акты Российской Федерации, ГОСТы, регулирующие обслуживание потребителей электрической и тепловой энергией, нормы качества электрической энергии в системе электроснабжения;

- перечень технико-экономических показателей производственной деятельности ОАО «Енисейская ТГК (ТГК-13)»

- ключевые показатели эффективности, бюджет доходов и расходов, сводный топливный баланс;

- бухгалтерский баланс и отчет о финансовых результатах ОАО «Енисейская ТГК (ТГК-13).

Перечень разделов ВКР:

- анализ теоретических вопросов формирования сбалансированной системы показателей

- характеристика ОАО «Енисейская ТГК (ТГК-13)», оценка финансового состояния предприятия, оценка показателей стратегической и операционной деятельности

- разработка сбалансированной системы показателей деятельности ОАО «Енисейская ТГК (ТГК-13)».

Перечень презентационного материала: цель и задачи бакалаврской работы; преимущество ССП; основные виды деятельности; результат оценки финансового состояния предприятия; оценка квартальных и годовых ключевых показателей эффективности; годовые КПЭ; разработанные стратегические цели; цели и показатели блоков ССП.

Руководитель ВКР

Л.В. Голованова

подпись

Задание принял к исполнению

А.В. Драчук

подпись

«____» _____ 2017 г.

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Разработка системы сбалансированных показателей» содержит 98 страницы текстового документа, 8 приложений, 21 использованный источник.

Целью ВКР является разработка сбалансированной системы показателей для ОАО «Енисейская ТГК (ТГК-13)».

В работе решены следующие задачи разработки сбалансированной системы показателей:

- изучены методологические аспекты формирования сбалансированной системы показателей;
- дана оценка финансового состояния ОАО «Енисейская ТГК (ТГК-13)»;
- дана оценка показателей стратегической и операционной деятельности предприятия;
- разработаны цели деятельности предприятия;
- разработаны ключевые показатели эффективности.

Оценка показателей стратегической и операционной деятельности показала, что предприятие в своей деятельности ориентируется лишь на показатели блоков «Финансы» и «Бизнес-процессы»

В результате разработки сбалансированной системы показателей были разработаны цели по четырем блокам: «Финансы», «Бизнес-процессы», «Клиенты», «Обучение и развитие». Для оценки достижения поставленных целей были разработаны ключевые показатели эффективности.

СОДЕРЖАНИЕ

Ведение.....	7
1 Методологические аспекты формирования сбалансированной системы показателей	9
1.1 Стратегическое планирование как основа эффективной деятельности энергетической компании	9
1.2 Сбалансированная система показателей как инструмент стратегического планирования.....	16
1.3 Внедрение сбалансированной системы показателей на предприятии	24
2 Анализ показателей стратегической и операционной деятельности ОАО «Енисейская ТГК (ТГК-13)»	38
2.1 Общая характеристика ОАО «Енисейская ТГК (ТГК-13)» как экономического субъекта хозяйствования.....	38
2.2 Оценка финансового состояния ОАО «Енисейская ТГК (ТГК-13)».....	42
2.3 Оценка показателей стратегической и операционной деятельности ОАО «Енисейская ТГК (ТГК-13)»	53
3 Разработка сбалансированной системы показателей деятельности ОАО «Енисейская ТГК (ТГК-13)»	59
3.1 Разработка целей деятельности ОАО «Енисейская ТГК (ТГК-13)»	59
3.2 Разработка ключевых показателей эффективности деятельности ОАО «Енисейская ТГК (ТГК-13)»	68
Заключение	80
Список использованных источников	83
Приложение А Горизонтальный и вертикальный анализ пассива и актива баланса.....	Ошибка! Закладка не определена.
приложение Б Группировка активов и пассивов	Ошибка! Закладка не определена.
приложение В Показатели ликвидности организации	Ошибка! Закладка не определена.
приложение Г Показатели финансовой устойчивости	Ошибка! Закладка не определена.
приложение Д Показатели деловой активности	Ошибка! Закладка не определена.
приложение Е Аналитическая таблица структуры выручки и формирования прибыли.....	Ошибка! Закладка не определена.
приложение Ж Показатели рентабельности. Ошибка! Закладка не определена.	
приложение З Перечень квартальных КПЭ.. Ошибка! Закладка не определена.	

ВВЕДЕНИЕ

Сбалансированная система показателей (ССП) – метод стратегического планирования деятельности предприятий и организаций. Данный метод мало распространен на энергетических предприятиях России, несмотря на всю свою эффективность и общемировое признание. Большинство компаний по всему миру, такие как The Coca-Cola Company применяют СПП как способ стратегического планирования.

Идея сбалансированной системы показателей отвечает желаниям менеджмента обрести взвешенный набор монетарных и немонетарных показателей для внутрифирменных управленческих целей. Система направлена, прежде всего, на увязку показателей в денежном выражении с операционными измерителями таких аспектов деятельности предприятия, как удовлетворенность клиента, внутрифирменные хозяйственные процессы, инновационная активность, меры по улучшению финансовых результатов. Таким образом, она призвана дать ответы на четыре важнейших для предприятия вопроса:

- как его оценивают клиенты (блок «Клиенты»);
- какие процессы могут обеспечить ему исключительное положение (блок «Бизнес-процессы»);
- каким образом можно добиться дальнейшего улучшения положения (блок «Обучение и развитие»);
- как оценивают предприятие акционеры (блок «Финансы»).

Цель бакалаврской работы – разработка сбалансированной системы показателей на примере ОАО «Енисейская ТГК (ТГК-13)».

Для решения поставленной цели решены следующие задачи:

- изучить методологические аспекты формирования сбалансированной системы показателей;

- оценить финансовое состояние предприятия;
- оценить показатели стратегической и операционной деятельности предприятия;
- разработать цели по четырем блокам ССП для ОАО «Енисейская ТГК (ТГК-13)»;
- разработать ключевые показатели для оценки степени достижения целей и форму управленческой отчетности.

Для решение поставленных задач использовались:

- нормативно-правовые, законодательные акты Российской Федерации, ГОСТы, регулирующие обслуживание потребителей электрической и тепловой энергией, нормы качества электрической энергии в системе электроснабжения;
- перечень технико-экономических показателей производственно-хозяйственной деятельности ОАО «Енисейская ТГК (ТГК-13)»
- ключевые показатели эффективности;
- бюджет доходов и расходов;
- сводный топливный баланс;
- бухгалтерский баланс и отчет о финансовых результатах ОАО «Енисейская ТГК (ТГК-13).

Анализ методологических аспектов формирования сбалансированной системы показателей проводился с использованием трудов таких авторов как Роберт Каплан, Дэвид Нортон, Браун Марк Г., Б.Т. Кузнецов, М.С. Борисова.

1 Методологические аспекты формирования сбалансированной системы показателей

1.1 Стратегическое планирование как основа эффективной деятельности энергетической компании

Стратегическое планирование – комплексная система постановки и осуществления стратегических целей организации, основанная на анализе и прогнозировании изменения среды, способах влияния на нее, а также разработки и внедрения способов адаптации к этим изменениям. Задачами стратегического планирования являются [1]:

- обеспечение целевой направленности всей деятельности предприятия;
- учет влияния внешней среды;
- выявление новых возможностей развития и факторов угрожающего характера;
- оценка других возможных вариантов решений, связанных с распределением имеющихся ресурсов в стратегически обоснованные и высокоэффективные проекты;
- формирование внутренней среды, благоприятствующей инициативному реагированию руководства на изменение ситуации.

При стратегическом планировании прежде всего необходимо поставить определенную цель. Исходя из того, что при разработке способов ее достижения руководство может иметь несколько вариантов, несколько путей ее достижения, выбор самого наилучшего и предпочтительного варианта для организации производится на основе стратегического анализа.

Для успешной работы компании в рыночных условиях необходимо наилучшее сочетание стратегического, среднесрочного, годового и текущего (операционного) планирования. Совет директоров, а также менеджеры организации должны определиться с стратегической целью, а также опираясь на стратегическую цель построить взаимосвязанную систему годовых и

среднесрочных планов. Руководители среднего звена ответственны за разработку операционных планов, которые способствуют достижению целей, поставленных советом директоров. Конкретные исполнители на всех уровнях управления компании осуществляют утвержденные планы руководителей среднего звена.

Задачей стратегического планирования является разделение стратегических целей компании на цели среднесрочного и годового планирования, а также перевод сформулированных целей в количественные показатели. Правильно построенная, сбалансированная система ключевых показателей деятельности компании и бизнес-план, который обеспечивает достижение этих показателей, гарантируют оптимальность осуществления поставленных руководством целей, поэтому бизнес-планирование есть способ организации деятельности компании для выполнения поставленных собственниками и конкретизированных менеджментом целей.

Стратегическое планирование включает анализ внешней и внутренней среды, который обычно считается исходным процессом стратегического управления, так как он обеспечивает базу для определения миссии и целей предприятия, и выработку стратегии поведения, позволяющую предприятию осуществить свою миссию и достичь своих целей.

Анализ среды предполагает изучение трех ее составляющих:

- макроокружения (общая среда);
- непосредственного окружения (рабочая среда);
- внутренней среды организации.

Анализ внешней среды (макро- и непосредственного окружения) направлен на то, чтобы выяснить, на что может рассчитывать предприятие, если оно успешно поведет работу, и на то, какие осложнения могут предприятие ждать, если оно не сумеет вовремя отвести негативные выпады, которые может преподнести ей окружение.

Анализ макроокружения включает изучение влияния экономики, правового регулирования и управления, политических процессов, природной

среды и ресурсов, социальной и культурной составляющих общества, научно-технического и технологического развития общества, инфраструктуры и т.п. Эти элементы не связаны с предприятием напрямую, но оказывают влияние на формирование общей атмосферы бизнеса.

Непосредственное окружение – это среда непосредственных контактов предприятия, она включает в себя тех участников рынка, с которыми у предприятия есть прямые отношения или которые оказывают прямое воздействие на предприятие.

Внутренняя среда анализируется по следующим направлениям:

- кадры предприятия, их потенциал, квалификация, интересы и т.п.;
- организация управления;
- производство, включающее организационные, операционные и технико-технологические характеристики и научные исследования и разработки;
- финансы предприятия;
- маркетинг;
- организационная культура.

Ознакомившись с общим строением организационной среды, предприятие должно выделить из совокупности ее элементов те, которые являются для нее наиболее важными.

При стратегическом планировании на этапе целеполагания необходимо задать показатели, к которым предприятие будет стремиться в своей деятельности, а также по которым будет оцениваться деятельность компании. Для подбора показателей существует ряд подходов. К ним относятся:

- модель стратегических карт Л. Мейселя;
- пирамида деятельности компании К. Мак-Найра, Р. Линча и К. Кросса;
- EP2M (Effective Progress and Performance Measurement);
- система показателей компаний АВВ;
- модель менеджмента компании Xerox;
- теория менеджмента компании NWL;
- модель SPAM компании ВТ;

- сбалансированная система показателей Д.Нортон и Р.Каплана.

В результате сравнительного анализа вышеперечисленных подходов были выявлены преимущества ССП, которые представлены в таблице 1.1

Таблица 1.1 – Сравнение сбалансированной системы показателей с другими комплексными системами оценки деятельности компании

Концепции	Преимущества концепции перед ССП	Преимущества сбалансированной системы показателей
Модель стратегических карт Л. Мейселя	Включает в себя показатели человеческого капитала в явном виде	Каждая компания может выбирать или разрабатывать показатели в соответствии со своими потребностями. Существуют показатели роста и развития
Пирамида деятельности компании К. Мак-Найра, Р. Линча и К. Кросса	Использует двунаправленное проектирование: снизу-вверх - показатели, сверху-вниз - цели	Небольшое количество перспектив оценки деятельности позволяют сделать модель наглядной и удобнее в использовании
EP2M (Effective Progress and Performance Measurement)	Одной из оценки является расширение самостоятельности сотрудников	Предполагает методологию внедрения, ориентированную на практическое внедрение
Система показателей компаний АВВ	Разделяет оценку инноваций и трудовых ресурсов.	Больше информации об опыте внедрения во множестве предприятий, за время внедрения в компаниях накоплены ошибки и недостатки
Модель менеджмента компании Херох	Использован контроль качества в общей системе показателей	Меньше показателей и перспектив оценки позволяют облегчить формирование и внедрение на отечественном предприятии
Теория менеджмента компании NWL	В модели идеального бизнеса есть организация, собирающая данные по различным компаниям, это позволяет облегчить сравнение с конкурентами	Модель NWL основана «модели идеального бизнеса», содержащей слишком много аспектов оценки. В ССП компания может выбирать или разрабатывать показатели в соответствии со своими потребностями
Модель SPAM компании ВТ	Не является исключительно системой оценки, а связано с другими системами менеджмента предприятия	Содержит модель ССП как ключевую составляющую системы управления

Западный подход к разработке сбалансированной системы показателей предусматривает разработку показателей непосредственно на предприятии. Это делается, прежде всего, для того чтобы при помощи консалтинговой компании обеспечить большую жизнеспособность модели за счет лучшей адаптированности под конкретное предприятие.

На основе сравнения концепций управления, можно сделать вывод, что ССП является наиболее подходящей по следующим причинам:

- наличие примеров крупных компаний, которые использовали ССП, что позволяет учесть все недостатки системы, а также исключить ошибки, связанные с неправильной постановкой целей и их показателей;

- наглядность и удобность модели в использовании способствует наиболее быстрой адаптации персонала к новым условиям работы, к новым целям и показателям;

- самостоятельный выбор направления развития предприятия и показателей, которые необходимо достичь.

При разработке ССП необходимо учитывать риски, с которыми сталкивается предприятие в своей деятельности, так как управление рисками является важным элементом стратегического планирования.

При планировании на энергетическом предприятии, существующие факторы риска можно разделить на четыре группы [2,3]:

- отраслевые
- финансовые
- правовые
- экологические

Основным отраслевыми рисками, которые могут оказать наибольшее влияние на деятельность общества являются:

- эксплуатационные риски, которые связаны с старением оборудования и износом основных фондов, что в свою очередь может привести к снижению мощности, перебоям в работе;

- риски внесения в правила на оптовом рынке электрической энергии и мощности (ОРЭМ). Эти риски заключаются во внесении изменений в Правила ОРЭМ, которые ограничивают свободную цену реализации;

- риск применения участниками ОРЭМ новых элементов стратегии, направленной на снижение уровня цен;

- риск вывода в неплановые ремонты основного генерирующего оборудования электростанций общества и риск снижения потребления электроэнергии, производящего к уменьшению уровня цен;

- риски, связанные с возможным изменением цен на сырье и услуги.

Так как расходы на услуги и сырье, которые общество использует при производстве, учитываются при формировании тарифов, то степень риска, имеющего отношение к изменению цен на сырье и услуги, достаточно высока. Возможно возникновение некомпенсируемых расходов от роста стоимости сырья и услуг, т.к. цены на энергию устанавливаются 1 раз в год до начала очередного финансового года.

К основным финансовым рискам, с которыми энергетическое предприятие может столкнуться являются:

- риск, связанный с увеличением процентных ставок для предприятия;

- риск изменения валютного курса (при том, что вся прибыль предприятия поступает в российской валюте, имеются обязательства в иностранной валюте);

- риск инфляции.

К правовым рискам энергетического предприятия относятся в первую очередь риски, связанные с деятельностью предприятия:

- несоблюдение требований нормативных правовых актов, заключенных договоров;

- совершение правовых ошибок при осуществлении деятельности, в том числе при рассмотрении споров в судах;

- нарушение контрагентами нормативных правовых актов, а также условий заключенных договоров.

Также к правовым рискам относятся риски, связанные с изменением законодательства:

- риск противоречивости или же полного несовпадения интересов предприятия с политикой, которая проводится государством по регулировании отрасли;

- риск изменения законодательства об электро- и теплоэнергетике.

- риск изменения налогового законодательства (нормативные правовые акты в области налогов и сборов подвержены частым изменениям, а также нередко содержат нечеткие формулировки)

- риски, связанные с изменением требований по лицензированию основной деятельности либо по лицензированию прав пользования объектами, нахождение которых в обороте ограничено (включая природные ресурсы);

- риски, связанные с изменением судебной практики по вопросам, связанным с деятельностью предприятия (в том числе по вопросам лицензирования);

- риски, связанные с изменением валютного регулирования;

- риски, связанные с изменением правил таможенного контроля и пошлин.

Учитывая, что производство тепловой и электрической энергии отрицательно влияет на окружающую среду, энергетическое предприятие должно учитывать экологические риски. Из-за высокого износа оборудования, отсутствия высокоэффективного газоочистного оборудования, а также возможного ужесточения нормативов допустимого воздействия на окружающую среду имеется вероятность нарушения требований природоохранного законодательства:

- превышение установленных нормативов предельно допустимых выбросов;

- нарушение условий специального разрешения на выброс вредных веществ в атмосферный воздух;

- нарушение правил эксплуатации очистки газов, которое может привести к загрязнению атмосферного воздуха;

- несоблюдение экологических и санитарно-эпидемиологических требований при обращении с отходами;

- нарушение правил водопользования при заборе воды и сбросе сточных вод в водные объекты.

Все это неизбежно приведет к повышению платежей за негативное воздействие на окружающую среду, необходимости возмещения экологического ущерба, административным штрафам.

При столь существенном перечне факторов, которые могут влиять на деятельность предприятия, сбалансированная система показателей является наиболее подходящим инструментом стратегического планирования.

1.2 Сбалансированная система показателей как инструмент стратегического планирования

Система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard или ССП) – технология организации планирования предприятий. ССП была разработана в 1990 и стала результатом исследований Дэвида Нортона и Роберта Каплана, профессорам Гарвардской школы экономики. Главной и единственной целью профессоров было выявить новые способы повышения эффективности деятельности и достижения целей бизнеса.

При проведении своих исследований профессора Гарвардской школы экономики придерживались гипотезы: управление с помощью финансовых показателей не дает достаточной информации для принятия правильных и своевременных управленческих решений.

Основная идея ССП заключается в том, что компания может стать успешной только тогда, когда развивается планомерно, что в аспекте менеджмента подразумевает под собой разработку и реализацию стратегических планов.

Осуществление стратегических планов является самым сложным и серьезным испытанием для организации. Каждая организация стремится реализовать свои цели за довольно короткий срок и с наименьшими затратами, для этого должна быть скоординирована масса мероприятий и действий сотрудников. Для достижения основной цели компании и создавалась ССП, которая позволяет скоординировать действия подразделений и сотрудников.

Управлять можно только тем, что можно измерить – основной принцип ССП, который позволяет этой технологии быть высокоэффективной. Другими словами, цель является достижимой только в том случае, если существуют показатели, которые поддаются числовому измерению, которые позволяют менеджеру понять, какие действия ему нужно предпринять и правильно ли он, с точки зрения достижения цели, делает то, что делает.

Делая акцент на нефинансовых показателях эффективности, ССП позволяет оценивать такие аспекты деятельности, которые, казалось бы, поддаются измерению с трудом или не поддаются ему вообще, например, степень лояльности клиентов или инновационный потенциал компании.

Чтобы ответить на самые важные и значимые для успешной компании вопросы, Дэвидом Нортоном и Робертом Капланом было предложено четыре блока оценки эффективности. Таким образом, чтобы оценить эффективность, нужно учитывать такие вопросы, как финансы, клиенты, бизнес-процессы и обучение и рост, указанные на рисунке 1.1.

При построении ССП для отдельно взятой компании включают такие необходимые элементы, как[4]:

- карту стратегических задач, логически связанных со стратегическими целями;
- карту сбалансированных показателей, которые количественно измеряют эффективность бизнес-процессов, точку достижения цели и сроки достижения требуемых результатов;
- целевые проекты, обеспечивающие внедрение необходимых изменений;

- «приборные панели» менеджеров различных уровней для контроля и оценки деятельности.



Рисунок 1.1 – Блоки оценки эффективности компании

«Приборная панель» менеджера каждого уровня включает показатели, которыми он пользуется в своей деятельности. Таким образом для топ-менеджера такими показателями являются стоимость компании, эффективность использования капитала, эффективности инвестиций. Что касается руководителей производственных единиц, то они оперируют показателями уровня загрузки мощностей или же величины брака, то есть показатели своего подразделения. При построении ССП необходимо, чтобы задачи и показатели менеджеров низшего уровня организационной структуры предприятия были отражены в задачах и показателях менеджеров более высокого уровня.

Управление компанией с помощью ССП, позволяет руководителю оценить стратегию и цели, устранить разрыв между целями компании и их реализацией, способствует оперативному реагированию на изменения. Так же ССП позволяет оценить успешность любого затратного проекта и привязать цели компании к деятельности персонала.

Типовой проект разработки ССП включает в себя 9 этапов:

- Формализовать цели. Каждая компания в каком-либо виде так или иначе имеет свою цель. Однако при детальном обсуждении цели, ее формализации, у заинтересованных в этом лиц возникает масса разногласий. Авторы ССП утверждают, что организация должна быть стратегически ориентирована, поэтому первым шагом является понимание и согласование общих задач, которые нужно поставить перед компанией.

- Определить перспективы. На этом этапе необходимо определить направления деятельности, которые будут способствовать реализации стратегических целей организации. В этом случае можно применить схему четырех блоков показателей, которые предложены создателями ССП Нортоном и Капланом.

- Определить задачи, которые необходимо решить для достижения поставленной цели. Задачи следует распределить по направлениям деятельности. В рамках данного этапа происходит формулирование основных задач относительно направлений деятельности, которые были выбраны на 2 этапе.

- Установить причинно-следственные связи и факторы влияния между целями и задачами. Важно выяснить, как на достижение цели влияет выполнение задач и каковы взаимосвязи между поставленными задачами, что является не менее важным, чем понимание общей цели деятельности. Определение факторов влияния помогает привести задачи и цели к единой системе и завершает этап создания карты стратегических задач.

- Определить измерители целей. Общая цель и каждая стратегическая задача должны иметь свою степень выполнения, которая измеряется определенными показателями, выраженными в цифрах. В рамках построения ССП для каждой задачи определяются показатели эффективности. Каждый из показателей эффективности имеет нормативное значение, которое говорит о том, что цель достижима в необходимые сроки. На этом этапе формируется карта показателя, принимая в качестве основы показатели и их

нормативные значения, а также учитываются допустимые рамки отклонения от целевого значения.

- Разработать программы по достижению целей и задач и согласовать их с менеджерами.

При существовании в деятельности компании проблемных участков, где показатели невозможно существенно улучшить в рамках управления текущей деятельностью разрабатываются целевые программы. Чтобы сформировать целевую программу, необходимо придерживаться четырех последовательных этапов. На первом этапе происходит выявление проблемных мест в цепочке стратегических задач, затем, на втором этапе, происходит поиск стратегических инициатив, на третьем определяются приоритеты и отбираются целевые программы, и на заключительном четвертом этапе выполняется организация и контроль выполнения целевых программ.

- Интегрировать ССП в систему управления. Применяя разработанные показатели, происходит распределение финансовых и человеческих ресурсов, а также устанавливается зона ответственности за выполнение задач. Происходит интеграция ССП в планово-бюджетную систему компании и управленческую отчетность. Осуществляется формирование «приборных панелей» для каждого управленца, в которых указаны показатели, необходимые для контроля над ходом выполнения задания. Этот этап связывает мотивацию сотрудников с выполнением задач, предусмотренных сбалансированной системой.

- На следующем этапе происходит внедрение ССП в деятельность организации. Менеджмент предприятия начинает действовать исходя из концепции ССП.

- Последним этапом является пересмотр, так как ССП должно развиваться вместе с предприятием. Изменения на рынке, изменения внутри компании, достижение поставленной цели требуют анализа и коррекции ССП компании. Частота пересмотров зависит от скорости изменений, в среднем это составляет один год.

Существует ряд факторов, которые поспособствуют успешному внедрению ССП в организацию. В первую очередь необходимо полное и постоянное участие руководства. Первые лица компании должны руководить изменениями. Во-вторых, необходимо прилагать большие усилия для достижения поставленных целей и решения задач, которые способствуют эту цель достичь. Не достаточно просто объявить цель, нужно ставить конкретные задачи, которые приведут к желаемому результату. И, в-третьих, необходимо вдохновить всех сотрудников задачами, организовать деятельность предприятия таким образом, чтобы каждый сотрудник понимал, в чем цель его действий в рамках общей цели компании. Чтобы это понимание пришло, персоналу необходимо быть высококвалифицированным и обученным, а также проинформированным о происходящих изменениях. Поощрять распространение систем оценочных показателей, что и сотрудники, и отдельные подразделения создавали свои собственные системы показателей.

Идея сбалансированной системы показателей отвечала желаниям менеджмента обрести взвешенный набор монетарных и немонетарных показателей для внутрифирменных управленческих целей. Новая система направлена, прежде всего, на увязку показателей в денежном выражении с операционными измерителями таких аспектов деятельности предприятия, как удовлетворенность клиента, внутрифирменные хозяйственные процессы, инновационная активность, меры по улучшению финансовых результатов. Таким образом, она призвана дать ответы на четыре важнейших для предприятия вопроса [5]:

- как его оценивают клиенты (блок «Клиенты»);
- какие процессы могут обеспечить ему исключительное положение (блок «Бизнес-процессы»);
- каким образом можно добиться дальнейшего улучшения положения (блок «Обучение и развитие»);
- как оценивают предприятие акционеры (блок «Финансы»).

Ответы на эти вопросы зависят от постановки целей, которые «выводятся» из стратегии предприятия, а затем «переводятся» в показатели системы управления. В ходе дискуссий обсуждаются не только целевые установки, но и измеряющие цели показатели, задания на плановый период и необходимые для их выполнения мероприятия.

В рамках сбалансированной системы необходимо различать показатели, которые измеряют достигнутые результаты, и показатели, которые отражают процессы, способствующие получению этих результатов. Обе категории показателей должны быть увязаны друг с другом, так как для достижения первых (например, определенного уровня производительности) нужно реализовать вторые (например, добиться загрузки мощностей машин и оборудования). На практике внимание менеджеров обычно фокусируется на показателях первой категории.

Сбалансированная система показателей охватывает стратегически важные темы. Текущие, так называемые диагностические сопоставления фактических и намеченных показателей являются предметом других информационных систем. Но на практике границы здесь размыты.

Наконец, новая система представляет базу для формулировки гипотез в отношении постановки фирменных целей и их увязки между собой. Предполагаемые целевые связи подвергаются проверке и исследуются в рамках процесса обучения. В таблице 1.2 для примера приводится общая структура системы, используемой стратегическим подразделением одной из промышленных компаний.

Таблица 1.2 – Сбалансированная система показателей отделения по производству программного обеспечения

Блок	Стратегическая цель	Показатель	Конкретное значение
------	---------------------	------------	---------------------

Финансы: положение компании с позиции инвесторов	Достижение нормы прибыли на используемый капитал выше средней по отрасли	Прибыль на используемый капитал	Не менее 24%
--	--	---------------------------------	--------------

Окончание таблицы 1.2

Блок	Стратегическая цель	Показатель	Конкретное значение
	Обеспечение темпов роста продаж выше рыночных	Прирост продаж	Свыше 13%
	Увеличение притока наличности	Дисконтированная норма поступления наличности	Прирост 15% в год
Клиент: положение компании с позиции клиента	Поддержание имиджа компании как новатора	Доля новых товаров и услуг в продажах	Доля продукции моложе двух лет свыше 60%
	Улучшение соотношения цены и качества товаров и услуг	Оценка клиента	1-е место с точки зрения не менее
	Положение приоритетного поставщика	Доля продаж постоянным клиентам	60% клиентов Свыше 50%
Процессы: хозяйственные процессы для достижения максимальных результатов	Заблаговременное влияние на потребности клиента	Консультационные часы до начала предложения продукции	Прирост 5% в год
	Развитие регионального рынка А	Количество новых клиентов в регионе А	Прирост 30% в год
	Быстрое налаживание аппаратного обеспечения	Рабочие дни между выдачей заказа и наладкой компьютера	90% менее 10 дней
	Резкое улучшение управления проектами	Доля проектов без просрочки	90%

Персонал, обучение: сохранение гибкости и возможности улучшения положения компании	Постоянное улучшение	Значение индекса периода «полураспада» стоимости предприятия	Ежегодное улучшение на 10%
	Повышение удовлетворенности сотрудников	Индекс удовлетворенности сотрудников;	Более 80%
		Количество предложений по улучшению на одного сотрудника	Более 20 предложений на человека

В ходе применения сбалансированная система показателей превратилась в широкую управленческую систему. Поэтому многие видят в ней рамочную структуру всего процесса оперативного управления, который включает в себя ряд subprocesses:

- перевод перспективных планов и стратегии в форму конкретных показателей оперативного управления;
- коммуникацию и переключение стратегии на более низкие уровни общефирменной иерархии с помощью разработанных показателей управления;
- превращение стратегии в планы, в том числе бюджетные;
- налаживание обратной связи для проверки гипотез и инициирования процессов обучения.

В рамках организационной иерархии сбалансированная система реализуется в направлении сверху вниз. Считается, что система должна начинать работать на уровне всего предприятия, а затем спускаться на уровни хозяйственных подразделений и даже отдельных сотрудников компании.

1.3 Внедрение сбалансированной системы показателей на предприятии

ССП приносит максимальную пользу при прохождении организацией этапа трансформирования от одной бизнес-модели к другой, то есть происходит смена фокуса с продукта на потребителя. Примером является переход от

организации с жестким правительственным регулированием к предприятию, которое свободно конкурирует на рынке.

Одной из главных сложностей при переходе заключается в том, чтобы заставить работников, которые привыкли к определенному стилю работы, способу ведения дел, приспособиться к новому подходу в создании стоимости компании. Условия, буквально заставляющие компанию извлекать наибольшую выгоду из ССП, складываются, когда значительные изменения происходят во всей бизнес-среде и компания просто вынуждена менять стратегию, создавать новую бизнес-модель, искать новые пути создания ценности. В такой обстановке ей нужен механизм горизонтальной и внутренней вертикальной коммуникации для «настройки» работников на новый подход. Таким образом важно, чтобы руководители поняли необходимость этих перемен, осознали какие изменения следует внести в систему показателей. Более того руководитель должен суметь донести необходимость этих изменений и до своих работников, чтобы те в свою очередь разобрались в нынешней ситуации и смогли быстрее адаптироваться к происходящим изменениям.

Первой задачей методологии является разработка стратегий в 4-х перспективах: обучение, бизнес-процессы, клиенты, финансы.

Для выполнения данного этапа формируется рабочая группа в составе представителей консультанта и ключевых руководителей предприятия, которые базируются на принятии решений о стратегии и целях предприятия на основе полного согласия. Это значит, что каждый руководитель должен воспринять принятое стратегическое видение. Общее количество целей не должно превышать 8-12, в противном случае восприятие ССП ухудшается, а корректировочные воздействия (Стратегические мероприятия) расплываются.

Таким образом, рабочая группа, чтобы выявить стратегические цели, причинно-следственную связь между ними, а также показатели и критерии эффективности, должна выполнить следующие действия[6]:

- собрать информацию для анализа положения компании на рынке (проведение стратегического анализа);

- интервью с топ менеджерами и сотрудниками;
- рассмотреть стратегию с нескольких (четырёх) перспектив (финансовых, клиентских, внутренних и человеческих, др.): мозговой штурм и обмен мнениями;
- определить стратегические цели для каждой перспективы, задокументировать миссию и стратегии;
- связать стратегические цели отношениями причинно-следственной связи, т.е. построить стратегическую карту;
- определить показатели и их критерии;
- определить стратегические мероприятия.

Разберем в качестве примеров [7] методологию стратегического анализа, включающую 3 этапа (рисунок 1.2), причинно-следственные связи компании, а также перевод результатов анализа и причинно-следственных связей в систему показателей.



Рисунок 1.2 – методология стратегического анализа

Из рисунка 1.2 видно, что методология стратегического анализа включает в себя три этапа:

- вход: существующая стратегия
- процесс: проверка стратегии
- выход: общая стратегия

Каждый этап стратегического анализа имеет свои методы, например, чтобы провести анализ существующей стратегии предлагается провести анализ документов.

Причинно-следственные связи могут выглядеть таким образом:

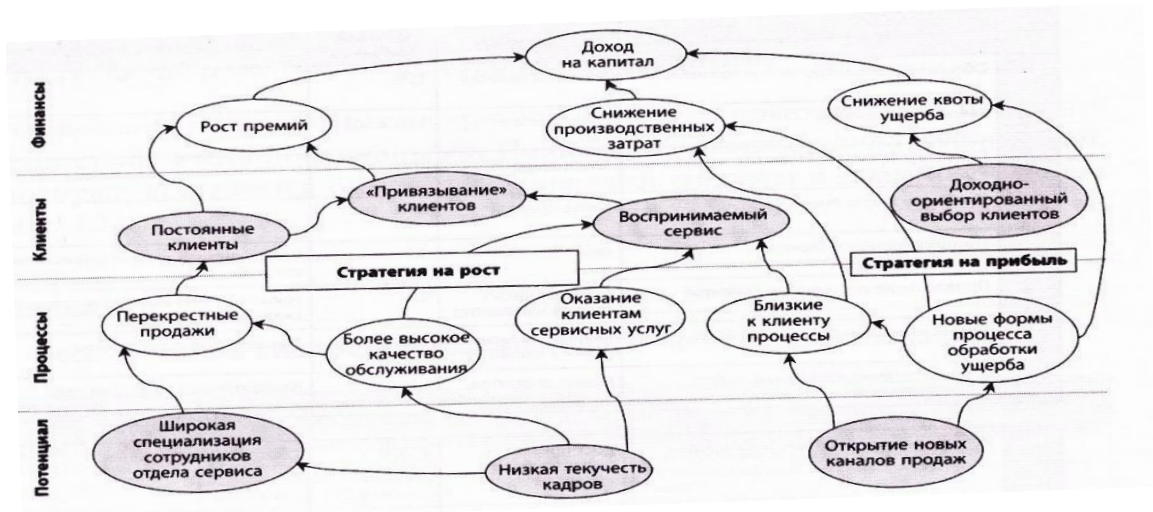


Рисунок 1.3 – причинно-следственные связи

На рисунке 1.3 рассмотрен пример как могут выглядеть причинно-следственные связи. Можно сделать вывод, что предприятие имеет две стратегии: стратегия на рост и стратегия на прибыль.

В данной стратегической карте видны цели по 4 блокам:

- финансы;
- клиенты;
- процессы (Бизнес-процессы);
- потенциал (Обучение и развитие).

Пример перевода результатов анализа и причинно-следственных связей в систему показателей представлен на рисунке 1.4.

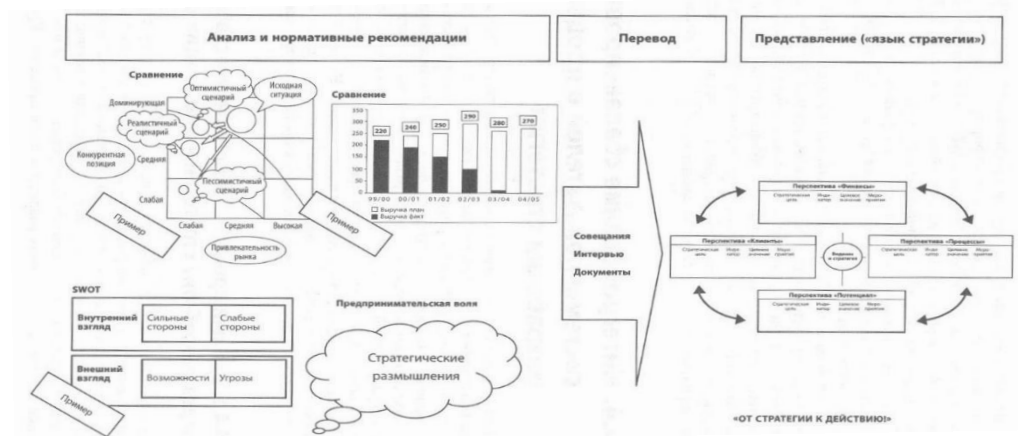


Рисунок 1.4 – перевод результатов анализа и причинно-следственных в систему показателей

Следующим этапом является определение показателей. Показатели – качественные или количественные критерии. На основании этих критериев проводится анализ, который говорит о степени достижения той или иной цели. Каждая цель, указанная в карте, может иметь один или несколько показателей. Такими показателями в организациях и предприятиях в зависимости от поставленных целей, могут являться: выработка на одного сотрудника, количество произведенных единиц товаров, новых разработок.

Каждый показатель должен иметь целевые значения. Целевые значения показателей – количественные выражения уровня, которому должен соответствовать тот или иной показатель. Целевые показатели могут задаваться при помощи формул, объектов измерения, источников данных, периодов предоставления отчетности, плановых дат достижения целевых показателей.

Разберем в качестве примера фрагмент уже существующей на предприятии ССП-карты представленной в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Фрагмент ССП-карты ОАО «ТомскНИПИнефть ВНК»

Блоки	Цели	Показатели	Ед.	Период сбора данных	Индикаторы
Финансы	Ф.1 Обеспечение ежегодного прироста объема договоров.	Ф1.П.1 Прирост объема договоров.	%	квартал	Объем договоров, млн. руб.

Клиенты	К.2 Выполнение договоров в плановые сроки.	К.2.П Процент договоров, выполненных в плановые сроки.	%	квартал	Количество договоров, выполненных в плановые сроки, ед.
	К.3 Повышение общей удовлетворенности Заказчика.	К.4.П Рейтинг удовлетворенности Заказчика.	Баллы	полугодие	Результаты анкетирования (по 10-и бальной шкале).

Окончание таблицы 1.3

Блоки	Цели	Показатели	Ед.	Период сбора данных	Индикаторы
	К.4 Расширение спектра предоставляемых проектных услуг.	К.3.П Рост количества видов проектных работ, выполняемых собственными силами.	%	полугодие	Виды проектных работ (по объектам, по сооружениям) выполняемые собственными силами.

Во фрагменте ССП-карты предприятия указаны два блока: финансы и клиенты. Каждый блок имеет свои цели, показатели, в которых измеряется данные цели, единицы их измерения, а также период сбора данных.

Далее необходимо разработать стратегические мероприятия. Стратегические мероприятия - проекты или программы, которые способствуют достижению стратегических целей. Здесь могут отмечаться конкретные действия, либо делаться ссылки на соответствующие документы: планы, программы, приказы, распоряжения. В качестве примера на рисунке 1.5 так же рассмотрим план мероприятий компании Prints.

На рисунке 1.5 видно, как разобрана перспектива «Клиенты». По каждой стратегической цели проводится ряд стратегических мероприятий, которые необходимы для достижения поставленной стратегической цели. Также присутствуют и временные сроки, за которые должно быть выполнено стратегическое мероприятие.

Так, например, для осуществления такой стратегической цели как «повысить функциональную надежность копировальных аппаратов» было предпринято решение по проведении двух стратегических мероприятий. Первое стратегическое мероприятие, которое имеет статус «согласовано» – создать проектную группу «No excuses». Второе, еще не согласованное мероприятие – техническая перестановка RCP.

План мероприятий компании Prints (выдержки)

Стратегическая цель	Стратегические мероприятия	Начало	Конец	Ответственный	Статус
Перспектива «Клиенты»					
«Доступно и хорошо»: позиционировать на рынке простые привлекательные приборы	Маркетинговая кампания под девизом «Копировальный аппарат, который не сможет быть скопирован» (вкл. Новые информационные материалы для дилеров)	01/2000	05/2000 (разработка) 12/2000 (кампания)	Г-н Круг	Согласовано
	Проведение форума дилеров	03/2000	05/2000	Г-н Кригер	Согласовано
	Обновление системы скидок	01/2000	06/2000	Г-н Кригер	Согласовано
«Отличное качество копирования»: предлагать в дорогом ценовом сегменте продукты высокого качества	Активное изменение дизайна	06/2000	06/2001	Г-н Майер	Согласовано
	Новые маркетинговые материалы «Mercedes среди копировальных аппаратов»	03/2000	06/2000	Г-н Круг	Согласуется
Повысить функциональную надежность копировальных аппаратов	Прямая почтовая рассылка целевым клиентам, активная реклама в экономических журналах	06/2000	07/2000	Г-жа Зильбингер	Согласуется
	Создать проектную группу «No excuses»	03/2000	03/2001	Г-н Хоффманн	Согласовано
Активнее обслуживать клиентов	Техническая перестановка RCP	01/2000	06/2001	Г-н Хубер	Согласуется
	Построить систему работы с ключевыми клиентами	06/2000	12/2001	Г-жа Броммель	Согласовано
	Ежегодные собрания по продажам под девизом «Послепродажное обслуживание — наши упущенные возможности»	01/2000	05/2000	Г-н Сэйл	Согласовано
	Активная программа обучения персонала	05/2000	06/2001	Г-н Сэйл	Согласовано
	Освобождение службы сбыта от оказания внутренних услуг (проект «Prints 2003»)	07/1999	08/2000	Г-н Сэйл	Согласовано (текущий проект)

Рисунок 1.5 – план мероприятий компании Prints

Каждое мероприятие необходимо задокументировать, рассмотрим пример документирования мероприятия компании на рисунке 1.6.

Документирование мероприятия

Стратегическое мероприятие	Изменение дизайна	Ответственный	Г-н Кригер		
Текущий номер	K201	Начало:	01/2000	Конец:	06/2001
Способствует достижению цели	«Отличное качество копирования»: предлагать в дорогом ценовом сегменте продукты высокого качества	Приоритет	4 (начинать сразу, использовать ресурсы в полном объеме)		
Комментарий	Дизайн копирующего аппарата должен быть таким, чтобы клиенты компании Prints сразу узнавали ее продукты. В дизайне гармонично должны сочетаться функциональные и визуальные аспекты. Изменение дизайна продуктов касается в первую очередь дорогого ценового сегмента. Для этого необходимо составить список всех известных промышленных дизайнеров. Затем комитет, состоящий из представителей компании и сторонних экспертов, должен выбрать несколько эскизов для последующего углубленного рассмотрения. Варианты, которые попадут в этот список, будут переданы в технический отдел для проверки на предмет реализуемости дизайнерских идей. В частности, это будет касаться аспектов требуемого повышения уровня функциональной надежности и усилий по стандартизации. Вместе с продукцией следует переосмыслить технологию производства и производственные процессы. В частности, необходимо оценить целесообразность приобретения нового оборудования. Предварительная оценка необходимого бюджета включает дополнительные затраты на приобретение необходимого оборудования. Эта необходимость обусловлена опытом прошлых дизайнерских разработок				
Оцениваемый бюджет, млн евро		Число руководителей, человеко-дни		Число исполнителей, человеко-дни	
Всего:		Всего:		Всего:	
Год 1:		Год 1:		Год 1:	
Год 2:		Год 2:		Год 2:	
Год 3:		Год 3:		Год 3:	
Последующие годы:		Последующие годы:		Последующие годы:	

Рисунок 1.6 – документирование мероприятия

Облегчение стратегического обучения и коммуникации – вторая задача при внедрении ССП. Следовательно, работники предприятия должны иметь возможность документировать и обмениваться описаниями целей, показателей, критериев и мероприятий, увязанных со стратегией.

На этом этапе при помощи формул, единиц измерения, периодичности отчетности, целей владельцев, ответственности за сбор данных, источников данных, срока действия критериев, описываются показатели и их критерии. Также на этом этапе требуется документирование описание мероприятий с ресурсами, сроками выполнения, бюджетами. Эти документы необходимы для обеспечения согласованности и повторяемости отчетности, и для фиксирования стратегических целей каждого элемента.

Обучение сотрудников осуществляется путем доступа к системе помощи и текущей информации ССП. Взаимодействие облегчается при понимании сотрудниками общности целей по реализации стратегии компании.

В электронном виде структурная основа ССП может представлять собой портал, предназначенный персонально для каждого сотрудника. Данный портал, по существу, представляет собой окно в рабочий мир сотрудника.

Целесообразно создание портала с применением стандартных веб-технологий, при наличии электронной почты, календаря и веб-интерфейса транзакционных систем. В процессе разработки ССП портал обеспечивает обзор общей и индивидуальной эффективности.

Если у организации уже имеется портал, можно использовать его при внедрении ССП для эффективного использования ресурсов компании.

Портал незаменим как интерфейс между сотрудником, системой управления эффективностью и повседневными задачами. Он обеспечивает связь между всеми элементами структурной основы ССП.

Результатами стратегического обучения и коммуникации должны быть [8]:

- персонал, который говорит на одном языке, обученный, осознающий основополагающие принципы работы компании (Миссия, Стратегия), знающий своё место в её бизнес – процессах;

- персонал, который, благодаря новому уровню компетенции, сможет обслуживать оптимизированные бизнес - процессы и достигать поставленных целей.

Для того, чтобы получить эти результаты, необходимо выполнить следующие действия:

- описать показатели и критерии;
- описать стратегические мероприятия;
- создать систему обучения (помощи) по ССП, провести тренинги по стратегическому менеджменту, маркетингу, продажам, финансам;
- создать единый портал или другой механизм интерактивного доступа к ССП в организации.

Целью первых 2-х этапов было разработка стратегии, подготовка персонала к изменениям и обеспечение его поддержки. Целью третьего этапа является оценка существующих методов управления, эффективности бизнес процессов и проведение мероприятий по оптимизации. Все вышеперечисленное относится к другой области управления предприятием, и требует освещения в

отдельном тренинге, поэтому далее будут рассматриваться только вопросы, имеющие отношение собственно к ССП.

Мероприятия являются проверкой обоснованности стратегии, определенной в ССП, следовательно, необходима четкая связь между мероприятиями, необходимыми для выполнения стратегии, и соответствующими стратегическим целями. Сигналом для проведения мероприятия является определенное значение показателя. Там где это возможно, эти данные должны автоматически извлекаться из основных систем или из хранилища данных. Это снижает количество ошибок при операциях с данными по вине персонала и облегчает разработку оценок для разных уровней компании. Однако в некоторых случаях данные придется вводить вручную, если они отсутствуют в указанных источниках. Детальная стратегия учета целей, показателей и критериев является комплексным процессом. У каждого показателя могут быть различные ответственные за него лица, свой метод данных, причины, по которой он выбран и т. д. Помимо этого, разработка ССП — это непрерывный процесс, а показатели и цели меняются по мере развития компании.

Стратегические мероприятия являются базовыми элементами работы, которая вводит стратегические изменения. Данными мероприятиями являются такие как: обучение, реклама и другие составляющие стратегии. Должен осуществляться их мониторинг на постоянной основе для обеспечения уверенности, что они выполняются в соответствии с планом и дают желаемый результат. Стратегические мероприятия должны быть точно согласованы и спланированы для достижения одной или более стратегических целей.

Компания, использующая ССП, должна внедрять ее на уровне всей организации, подразделений, департаментов и, возможно, даже отдельных лиц. Это значит, что требуется эффективный способ систематического сбора, сортировки, обобщения и распространения всех данных, используемых при оценке. Представленные сведения включают в себя текущие и прошлые значения данных, контрольные цифры и тренды оценок, комментарии, ссылки

на результаты анализа. Для привлечения внимания к важным оценкам используется цвет и графика.

Таким образом необходимо выполнить следующие действия:

- анализ ключевых бизнес-процессов по следующим критериям: соответствие миссии и стратегии; эффективность алгоритмов в рамках концепции «затраты – результат» (cost&benefit); оптимальность распределения обязанностей как внутри компании, так и между компанией и третьими лицами, авторизация шагов, проведение кадрового аудита;

- оценка бизнес - процессов с использованием моделей SWOT, 6 Сигм;

- создание трех документов: текущее состояние; желаемое состояние; анализ необходимых изменений.

- определение основных этапов проведения изменений, зафиксированных в документе «Анализ Изменений»;

- определение очерёдности, продолжительности проведения изменений и планирование ресурсов, необходимых для внедрения изменений;

- создание системы учета показателей для контроля эффективности изменений и постоянного мониторинга деятельности путем использования стандартной базы данных: определение объектов данных; определение мастер данных, их значений и иерархии; определение архитектуры базы данных (количество и структура таблиц, связи между таблицами).

- внедрение ССП во все уровни организации и разработка системы планирования стратегических мероприятий.

Результаты проделанной работы:

- проведена комплексная оценка бизнес-процессов с выделением «узких мест» и потенциала оптимизации;

- определена оптимальная организационно-штатная структура;

- создан свод процессов и процедур по единому стандарту;

- внедрена система учета показателей и планирования стратегических мероприятий.

Конечная цель анализа – повышение эффективности, так что существует прямая связь между средствами анализа и быстротой, и оптимальностью принятых решений. Хотя ССП указывает на важные проблемы, требующие анализа, она не способна самостоятельно провести его или сформировать список требуемых действий. Во многих случаях ССП содержит высоко агрегированные показатели, происходящие из разных источников. Например, если показатель своевременной доставки ниже контрольного уровня, анализ того, какие продукты, склады, поставщики или обстоятельства виноваты в задержке, позволяет предложить корректирующее действие. В других случаях в средний показатель по нескольким складам включены как эффективные, так и неэффективные мощности, и для проведения усовершенствований требуется более глубокий анализ. Разумеется, не все показатели пригодны для подобного детального анализа. Однако, если он возможен, существующий обширный набор средств бизнес анализа (АВС) обеспечит его полноту. ССП может обеспечить связь с источниками подробных сведений и различными типами анализа для разных пользователей. В некоторых ситуациях требуется контролирующей целевой анализ. В других необходима обширная структурная основа для специального анализа.

Сопоставление результатов измерения с целями позволяет менеджерам понять, какие области деятельности организации требуют дополнительного внимания. Например, в случае несвоевременной поставки проблему частично поможет решить внедрение системы раннего оповещения, которая позволит определять потенциальные проблемы и избегать задержек. Как правило, ССП имеет визуальный индикатор статуса выполнения, например, зеленый цвет или знак «+», если показатель или цель соответствуют плану, красный цвет или знак «-», если не соответствуют.

На данном этапе выполняются следующие действия:

- из-за того, что методология содержит показатели высокого уровня, то для более глубокого анализа необходима их дальнейшая декомпозиция;

- адаптация показателей и критериев к изменениям в бизнесе, создание системы оповещения о возникновении проблем.

Анализ показателей позволяет понять, какие области деятельности требуют дополнительного внимания.

Управление стратегией в ССП предполагает управление знаниями компании, что в свою очередь, означает отслеживание обширного документооборота и средства организации совместной работы и обучения. Для первого фактора необходимо создать хранилище данных (электронную библиотеку) со следующими функциями:

- средства безопасности, предоставляющие доступ к документам только авторизованным лицам;

- возможности поддержки различных условий поиска, например, по автору, дате создания, теме документа, ключевым словам;

- контроль версий, позволяющий убедиться в протоколировании изменений в журнале и в том, что все сотрудники имеют доступ к последней версии документа;

- индексирование, обеспечивающее возможность создания электронного каталога документов для занесения их в библиотеку;

- подписка, автоматически уведомляющая об изменениях документов.

Управление знаниями включает в себя также средства организации совместной работы. Сотрудничество необходимо, поскольку ни один специалист не может работать в одиночку, оно означает возможность совместной работы и обучения, перенаправления и обсуждения документов на разных уровнях компании и между ними. [9] Коллективная работа важна в равной степени и при разработке ССП на исполнительском уровне, и при ее институализации (распространении на разные уровни компании), и при ее дальнейшем функционировании. Средствами для совместной работы являются интерактивные сетевые конференции, потоковые электронные обсуждения, автоматизированные технологические процессы доставки документов на визирование. Данные средства позволяют обеспечить эффективность работы

специалистов за счет повышения скорости их работы и интеграции ССП в повседневную деятельность.

Разумеется, средства совместной работы чрезвычайно полезны не только для усовершенствования документооборота, но и для всех аспектов умственного труда.

Необходимо выполнить оптимизацию документооборота, а также хранения и передачи знаний компаний, организацию совместной работы путем участия в конференциях, рабочих группах (командах).

В результате действий получим следующие результаты:

- рациональное использования знаний компании;
- совместная работа и обучение повышает продуктивность и формирует эффективную структуру организации.

2 Анализ показателей стратегической и операционной деятельности ОАО «Енисейская ТГК (ТГК-13)»

2.1 Общая характеристика ОАО «Енисейская ТГК (ТГК-13)» как экономического субъекта хозяйствования

ОАО «Енисейская ТГК (ТГК-13)» — российская компания, работающая на территории Красноярского края и Хакасии. Полное наименование — "Открытое акционерное общество «Енисейская территориальная генерирующая компания (ТГК-13)». Входит в группу «Сибирская генерирующая компания».

ОАО «Енисейская ТГК (ТГК-13)» включает в себя две ТЭЦ в Красноярске ТЭЦ-2 и ТЭЦ-3, а также Абаканскую и Минусинскую ТЭЦ.

Красноярская ТЭЦ-2 имеет установленную электрическую мощность 465 МВт и установленную тепловую мощность 1405 Гкал/ч.

Дата основания – 22 декабря 1979 г. В настоящее время Красноярская ТЭЦ-2 – главный теплоисточник города Красноярска. Станция обеспечивает подачу горячей воды для отопления и горячего водоснабжения в Свердловский, Центральный, Железнодорожный и Октябрьский районы города. Потребителями тепла являются жилищные организации, а также крупное промышленное предприятие ОАО «Балтика-Пикра».

Это самая экономичная станция от Урала до Дальнего Востока по удельному расходу условного топлива на единицу продукции. Оборудование Красноярской ТЭЦ-2 включает 4 турбины, 6 угольных котлоагрегатов и 2 пиковых водогрейных котла, работающих на мазуте. Электростанция может работать как в теплофикационном режиме, так и в режиме комбинированной выработки тепла и электроэнергии.

Красноярская ТЭЦ-3 имеет установленную электрическую мощность 208 МВт и установленную тепловую мощность 631,5 Гкал/ч.

Статус действующей ТЭЦ-3 приобрела 3 января 1992 г. До 2012 года вырабатывала только тепловую энергию. В марте 2012 года в рамках

реализации инвестпрограммы СГК был введен первый энергоблок установленной мощностью 208 МВт и станция начала выработку электрической энергии. В настоящее время Красноярская ТЭЦ-3 обеспечивает теплоснабжение промышленных предприятий и жилищно-коммунального сектора Советского района г. Красноярска – в частности, микрорайоны «Северный», «Взлётка», «Иннокентьевский», а также микрорайон «Покровский» Центрального района.

Минусинская ТЭЦ имеет установленную электрическую мощность 85 МВт и установленную тепловую мощность 330,4 Гкал/ч.

Дата основания – 25 декабря 1997 года. В этот день был введен в промышленную эксплуатацию первый энергоблок. Минусинская ТЭЦ, до этого выполнявшая функции котельной, стала вырабатывать электроэнергию. Мощность энергоблока была всего 80 мегаватт, но в 1997 г. это был единственный в России ввод новой мощности.

В рамках инвестиционной программы компании в 2010 году на Минусинской ТЭЦ был реализован проект по реконструкции турбины с увеличением ее мощности. С 1 февраля 2011 года Системный оператор утвердил перемаркировку турбины ПТ-85/100-130-13 ст. №1 и аттестовал мощность Минусинской ТЭЦ в размере 85 МВт.

Сегодня Минусинская ТЭЦ – основной источник тепла в Минусинске, который жители называют горячим сердцем города. Станция снабжает тепловой энергией город Минусинск, поселок Зеленый Бор.

Электростанция может работать как в конденсационном режиме, так и в режиме комбинированной выработки тепла и электроэнергии.

Абаканская ТЭЦ имеет установленную электрическую мощность 270 МВт и установленную тепловую мощность 625 Гкал/ч.

Станция введена в работу 18 апреля 1982 г. На сегодняшний день Абаканская ТЭЦ является крупнейшим предприятием энергетического комплекса Республики Хакасия и основным поставщиком тепловой энергии для города Абакана. Она обеспечивает теплом более 90% потребителей жилищно-

коммунального сектора города. Среди других крупных потребителей тепловой энергии – промышленные предприятия ОАО «Аян» и ОАО «Абаканвагонмаш».

ОАО «Енисейская ТГК (ТГК-13)» в настоящее время является одной из крупных энергокомпаний, работающих на энергетическом рынке Сибири и обеспечивающих энергией потребителей Красноярского края и Республики Хакасия. Деятельность предприятия направлена на ведение эффективного, прибыльного, инвестиционно привлекательного бизнеса, надежное и бесперебойное обеспечение населения и бизнес-сообщества качественной и экологически чистой энергией.

Рассмотрим основные производственные и финансовые показатели деятельности предприятия в 2013 году в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – основные производственные и финансовые показатели деятельности Общества в 2013 году

Наименование	Единица измерения	2013 год
Выработка электроэнергии	млн. кВт.ч	4982
Полезный отпуск электроэнергии	млн. кВт.ч	5862
Отпуск тепловой энергии с коллекторов	тыс. Гкал	6972
Полезный отпуск тепловой энергии	Тыс. Гкад	6669
Выручка от реализации	Тыс. руб	13829116
Себестоимость продукции	Тыс. руб	985941
Валовая прибыль	Тыс. руб	3963175
Чистая прибыль	Тыс. руб	1253349
ЕВИТДА	Тыс. руб	43535333

Из таблицы 2.1 видно, что предприятие не является убыточным и получает прибыль, так, чистая прибыль в 2013 году составила 1253349.

Основными видами деятельности предприятия являются:

- поставка (продажа) электрической энергии, пара и горячей воды (тепловой энергии) по установленным тарифам в соответствии с диспетчерскими графиками электрических и тепловых нагрузок;

- производство электрической энергии;

- производство пара и горячей воды (тепловой энергии);

- деятельность по получению (покупке) электрической энергии с оптового и розничного рынка электрической энергии (мощности);

- деятельность по получению (покупке) тепловой энергии от сторонних организаций;

- реализация тепловой энергии потребителям, в том числе энергосбытовым организациям.

Рассматривая структуру управления предприятия (рисунок 2.1), мы можем видеть 4 филиала, которые подчиняются исполнительному аппарату. Во главе исполнительного аппарата стоит исполнительный директор, которым руководит управляющая организация, подчиненная совету директоров. Так как общество является акционерным, то во главе структуры находится общее собрание акционеров и ревизионная комиссия.

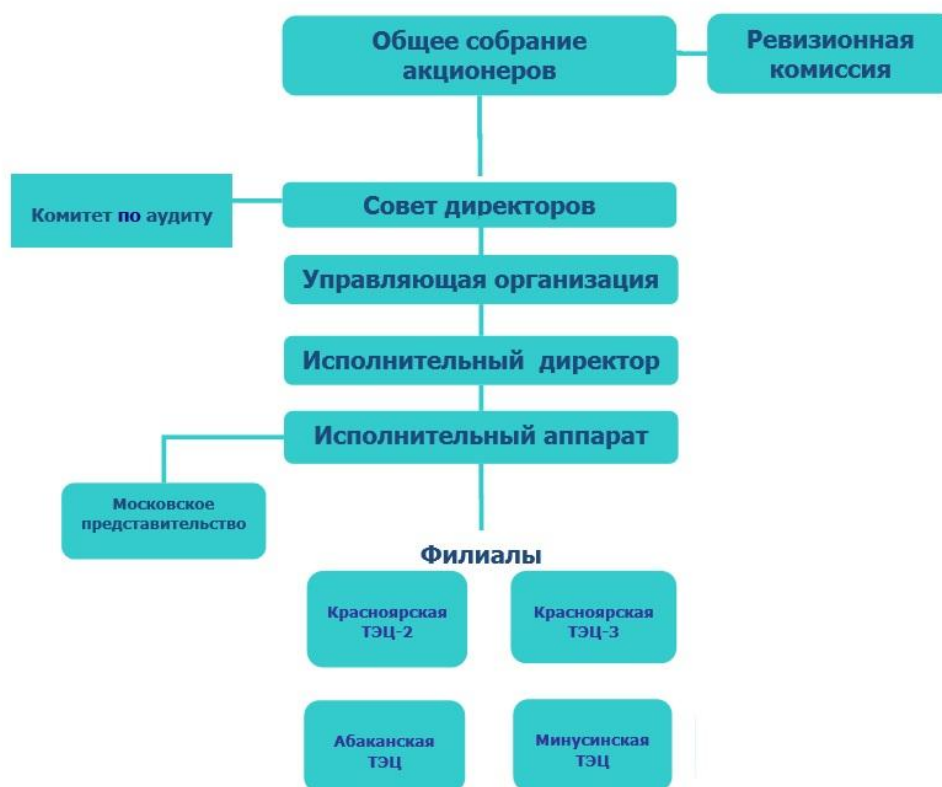


Рисунок 2.1 – Структура управления ОАО «Енисейская ТГК (ТГК-13)»

Из организационную структуру предприятия [11], видно, что во главе стоит управляющая компания и исполнительный директор, которому

подчиняются директор по реализации энергии и мощности, технический директор, директор по управлению ресурсами, директор по финансам и экономике, директор по юридическим вопросам и т.д., а также все ТЭЦ ОАО «Енисейская ТГК (ТГК-13)»

Общая численность персонала по ОАО «Енисейская ТГК (ТГК-13)» на 31.12.2013 г. составляет 5926 человек.

В 2013 году структура персонала по категориям характеризовалась следующими показателями: в целом по Компании доля рабочих составила 58%, специалистов, служащих – 25%, руководителей – 17%.

Наибольшей долей персонала являются рабочие – 3681 человек, 1442 – специалисты, 980 - руководители, наименьшее число служащего персонала – всего 23 человека.

В 2014 году возрастная структура персонала ОАО «Енисейская ТГК (ТГК-13)» характеризовалась следующими данными: молодежь (работники в возрасте до 30 лет) – 781 чел, что составляет 13 % от общей численности; работники пенсионного возраста – 266 чел, что составляет 4,5 % от общей численности.

Таким образом, предприятие обладает кадровым потенциалом из работников, находящихся в самом продуктивном возрасте, позволяющем трудиться с максимальной отдачей.

2.2 Оценка финансового состояния ОАО «Енисейская ТГК (ТГК-13)»

Для наиболее полной оценки финансового состояния предприятия необходимо провести детализированный анализ финансового положения.

Детализированный анализ финансового состояния предприятия проводится, как правило, в несколько этапов [12]:

- оценка имущественного положения и структуры капитала (вертикальный и горизонтальный анализ баланса);
- оценка и анализ финансового положения предприятия:

- анализ ликвидности и платежеспособности;
- анализ финансовой устойчивости.
- анализ результативности финансово-хозяйственной деятельности:
 - анализ деловой активности;
 - анализ прибыли и рентабельности.

Финансовое состояние предприятия в значительной степени зависит от целесообразности и правильности вложения финансовых ресурсов в активы. В процессе функционирования предприятия величина активов и их структура постоянно изменяются. Характеристику об изменениях в структуре средств и их источников можно получить с помощью вертикального и горизонтального анализа отчетности. Анализ отчетности ОАО «Енисейская ТГК (ТГК-13)» представлен в приложении А.

Горизонтальный анализ актива бухгалтерского баланса ОАО «Енисейская ТГК (ТГК-13)» показал, что баланс актива на 31 декабря 2015 года увеличился на 1572322 тыс. руб. в сравнении с 2014 годом. Этому поспособствовало увеличение оборотных и внеоборотных активов на 1138410 тыс. руб. и 433912 тыс. руб. соответственно.

Вертикальный анализ актива бухгалтерского баланса ОАО «Енисейская ТГК (ТГК-13)» показал увеличение оборотных активов предприятия на 0,6%.

Результаты горизонтального анализа пассива бухгалтерского баланса ОАО «Енисейская ТГК (ТГК-13)» показали прирост нераспределенной прибыли в 2015 году на 4486254 тыс. руб. в сравнении с 2014 годом, увеличение налоговых обязательств, краткосрочных заемных средств и краткосрочной дебиторской задолженности.

Вертикальный анализ пассива бухгалтерского баланса ОАО «Енисейская ТГК (ТГК-13)» показал увеличение в 2015 году в сравнении с 2014 в структуре пассива капиталов и резервов, с 27,6% до 39,2%. Произошло значительное изменение доли краткосрочных обязательств, с 17,6% до 6,7%.

Следующий этап полной оценки финансового состояния предприятия – анализ ликвидности и платежеспособности и анализ финансовой устойчивости.

Для проверки условий абсолютной ликвидности баланса, выявления наличия у предприятия текущей и перспективной ликвидности за исследуемые периоды проведена группировка пассивов и активов баланса, представленная в приложении Б.

Условия абсолютной ликвидности баланса[13]:

$$A1 \geq П1;$$

$$A2 \geq П2;$$

$$A3 \geq П3;$$

$$A4 \leq П4.$$

Расчеты в приложении Б свидетельствуют о несоблюдении условий абсолютной ликвидности.

Под ликвидностью какого-либо актива понимают способность его трансформироваться в денежные средства, а степень ликвидности определяется продолжительностью временного периода, в течение которого эта трансформация может быть осуществлена. Чем короче период, тем выше ликвидность данного вида активов.

Платежеспособность означает наличие у предприятия денежных средств и их эквивалентов, достаточных для расчетов по кредиторской задолженности, требующей немедленного погашения.

Основными признаками платежеспособности являются [14]:

- наличие в достаточном объеме средств на расчетном счете;
- отсутствие просроченной кредиторской задолженности.

Анализ ликвидности и платежеспособности проводится с помощью расчета следующих коэффициентов:

- коэффициент текущей ликвидности;
- коэффициент быстрой ликвидности;
- коэффициент абсолютной ликвидности;
- коэффициент промежуточной ликвидности;
- коэффициент срочной ликвидности.

Результаты расчетов коэффициентов ликвидности представлены в приложении В.

В таблице 2.4 представлены нормативные значения коэффициентов ликвидности, с помощью которых следует оценивать существующие показатели ликвидности.

Таблица 2.4 – Нормативные значения коэффициентов ликвидности

Коэффициенты	Степень платежеспособности			
	Высокая	Нормальная	Низкая	Неплатежеспособность
1) Текущей ликвидности	> 2,0	1,5-2,0	1,1-1,5	< 1,1
2) Быстрой ликвидности	> 1,6	1,2-1,6	0,8-1,2	< 0,8
3) Абсолютной ликвидности	> 0,8	0,5-0,8	0,2-0,5	< 0,2
4) Промежуточной ликвидности	> 0,8	0,77-0,8	0,75-0,77	< 0,75
5) Срочной ликвидности	> 0,8	0,5-0,8	0,25-0,5	< 0,25

Коэффициент текущей ликвидности лишь в 2014 году меньше 1 и составляет 0,808, что говорит о неплатежеспособности предприятия в этом году. В 2013 и 2015 годах ситуация с платежеспособностью на хорошем уровне, коэффициенты составляют 1,888 и 2,214 соответственно. Таким образом, в 2013 году предприятие имело нормальную степень платежеспособности, в 2015 степень стала высокой. Таким образом, в 2015 году на один рубль текущих обязательств приходится 2,214 рублей текущих активов.

Коэффициент быстрой ликвидности в 2014 году являлся наименьшим и составлял 0,656, что свидетельствует о низкой степени платежеспособности. Это грозит тем, что может произойти отток потенциальных инвесторов, а также могут возникнуть проблемы с кредитованием организации, кредиты будут выдаваться под большой процент, увеличится размер залогового имущества, либо в кредите может быть вовсе отказано. В 2013 и 2015 годах, коэффициенты составляют 1,557 и 1,885 соответственно. Степень платежеспособностью в 2013 году нормальная, в 2015 году высокая, это свидетельствует о том, что ускоряется оборачиваемость собственных средств, вложенных в запасы.

Коэффициент абсолютной ликвидности в 2015 году был наименьшим из трех лет и составлял 0,180, тогда как наибольший наблюдался в 2014 году и составлял 0,296.

В 2013 и 2015 годах промежуточная ликвидность была высокой, составляла 2,033 и 2,438 соответственно. Опираясь на нормативные значения коэффициентов ликвидности можно сказать, что предприятие имеет высокую степень платежеспособности, тогда как в 2014 году по данному показателю предприятие можно было отнести к неплатежеспособным.

Наибольший коэффициент срочной ликвидности наблюдался в 2014 году, составлял 0,586 и соответствовал нормальному уровню платежеспособности. В 2015 году показатель упал до 0,261 и, соответственно, степень платежеспособности стала низкой.

При оценке финансовой устойчивости ОАО «Енисейская ТГК (ТГК-13)» были рассчитаны:

- абсолютные показатели финансовой устойчивости, характеризующие запасы и затраты предприятия, а также возможные источники их формирования;

- основные коэффициенты, характеризующие финансовую устойчивость предприятия.

Расчет абсолютных показателей финансовой устойчивости представлен в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Абсолютные показатели финансовой устойчивости

Показатели	2013 год	2014 год	2015 год
Запасы и затраты (ЗЗ)	849 185	803 200	664 027
Рабочий (собственный оборотный) капитал (РК)	2 570 335	-1 125 044	2 838 486
Нормальные источники формирования запасов (НИФЗ), в т.ч. рабочий капитал, краткосрочные займы и кредиты, расчеты с кредиторами по товарным операциям	3 460 478	1 667 712	3 433 316

Определим тип финансовой устойчивости предприятия в краткосрочной перспективе с точки зрения возможности формирования запасов и затрат за

счет нормальных источников финансирования. В таблице 2.6 представлены типы финансовой устойчивости.

Таблица 2.6 - Типы финансовой устойчивости

Соотношения	Типы финансовой устойчивости
$PK > 33$	Абсолютная финансовая устойчивость
$PK < 33 < \text{НИФЗ}$	Нормальная финансовая устойчивость
$33 > \text{НИФЗ}$	Неустойчивое финансовое положение
$33 > \text{НИФЗ}$, а также предприятие имеет непогашенные кредиты и кредиторскую задолженность по трем и более отчетным периодам	Критическое финансовое положение

Согласно типам финансовой устойчивости (таблица 2.6) и показателям, полученных в результате расчетов (таблица 2.5) видим, что $PK > 33$, что свидетельствует об абсолютной финансовой устойчивости.

Результаты расчета основных коэффициентов, характеризующих финансовую устойчивость, представлены в приложении Г.

Используя рекомендуемые критерии показателей и нормативные значения коэффициентов обеспеченности запасов в таблице 2.7, сделаем вывод о степени устойчивости финансового положения предприятия.

Таблица 2.7 – нормативные значения коэффициентов обеспеченности запасов

Коэффициенты обеспеченности запасов	Степень финансовой устойчивости			
	высокая	нормальная	низкая	кризисная
собственным оборотным капиталом	≥ 1	0,8-1,0	0,6-0,8	$\leq 0,6$
постоянным капиталом	≥ 1	≥ 1	0,8-1,0	$\leq 0,8$
суммарными источниками формирования	≥ 1	≥ 1	> 1	≤ 1
обобщающий коэффициент	≥ 1	0,9-1,0	0,8-0,9	$\leq 0,8$

С 2013 года коэффициент концентрации собственного капитала увеличивается из года в год. В 2013 году он составлял 0,229, в 2014 году – 0,276, в 2015 году – 0,392. Тем не менее, не смотря на увеличение коэффициента более чем в 1,5 раза, степень устойчивости относительно данного показателя является кризисной.

Доля заемных средств, соответственно сокращается, и составляет 0,771 в 2013 году, 0,724 в 2014 году и 0,608 в 2015 году.

Доля собственного капитала в 2015 году составила 0,933, что соответствует нормальному значению. В 2013 и 2014 годах значения так же соответствовали нормальной степени финансовой устойчивости.

Коэффициент заменых средств уменьшается и стремится к единице, так, с 2013 года коэффициент снизился с 3,370 до 1,554 в 2015 году, что говорит о том, что зависимость предприятия снижается, а значит повышается финансовая устойчивость.

На следующем этапе анализа финансовой устойчивости предприятия был проведен анализ результативности финансово-хозяйственной деятельности, который включает в себя:

- анализ деловой активности;
- анализ прибыли и рентабельности.

Деловая активность в финансовом аспекте проявляется, прежде всего, в скорости оборота средств. Задача анализа деловой активности заключается в исследовании уровней и динамики показателей оборачиваемости.

Оборачиваемость средств, вложенных в имущество организации, может оцениваться:

- скоростью оборота – количеством оборотов, которое делают за анализируемый период капитал предприятия или его отдельные составляющие;
- периодом оборота – средний период времени, за который возвращаются в хозяйственную деятельность предприятия денежные средства, вложенные (авансированные) в производственно-коммерческие операции.

Анализ деловой активности проводится с помощью показателей:

- коэффициент оборачиваемости активов;
- коэффициент оборачиваемости собственного капитала;
- коэффициент оборачиваемости инвестированного капитала;
- коэффициент оборачиваемости основных средств;
- коэффициент оборачиваемости оборотных активов;
- продолжительность оборота оборотных активов;
- коэффициент оборачиваемости запасов;

- период хранения запасов;
- коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности;
- период оборота дебиторской задолженности;
- коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности;
- период оборота кредиторской задолженности;
- продолжительность операционного цикла;
- продолжительность финансового цикла.

Результаты расчетов показателей деловой активности, представленных в приложении Д, показали, что коэффициент оборачиваемости активов увеличивается из года в год. В 2013 году он составлял 0,378, а к концу 2015 года уже 0,587. Это означает, что с каждым годом 1 рубль вложенного капитала приносит прибыли больше.

Оборачиваемость собственного капитала падает, это означает, что на каждый рубль привлеченных средств акционеров произведено меньше. Таким образом на каждый рубль в 2015 году произведено 1,498 рублей.

Коэффициент фондоотдачи в 2015 году является наибольшим за три года и составляет 0,800. Рост фондоотдачи свидетельствуют об улучшении экстенсивного и интенсивного использования фондов.

Коэффициент оборачиваемости оборотных активов растет, что свидетельствует о повышении рентабельности предприятия.

Сокращается продолжительность оборота оборотных активов, так в 2013 году она составляла 142,279, а в 2015 году 90,816.

Наибольший коэффициент оборачиваемости запасов наблюдается в 2015 году и составляет 20,675, а значит и производство в 2015 году более эффективно.

Соответственно сокращается период хранения запасов с 28,046 в 2013 году до 17,412 в 2015 году.

Коэффициент дебиторской задолженности в 2015 году ухудшился в сравнении с 2014 годом и составил 5,236 это говорит об ухудшении платежной дисциплины покупателей.

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности меньше коэффициента оборачиваемости кредиторской задолженности, что является неблагоприятной ситуацией для компании.

Сокращается период оборота кредиторской задолженности.

Происходит увеличение операционного и финансового цикла в 2015 году в сравнении с 2014, что является отрицательной тенденцией.

Задача анализа прибыли и рентабельности заключается в оценке эффективности использования предприятием своих средств в целях получения прибыли.

Прибыль – это конечный финансовый результат деятельности предприятия, характеризующий его эффективность.

В приложении Е представлены результаты проведенного горизонтального и вертикального анализа отчета о финансовых результатах.

Согласно расчетам, в приложении Е, в 2013 году объем выручки составил 13829116 тыс. руб. и с каждым годом продолжает расти. Таким образом в 2014 году он составил 16165277 тыс. руб., а к 2015 году достиг уже 20517058 тыс. руб.

Представим динамику финансовых результатов на рисунке 2.2.

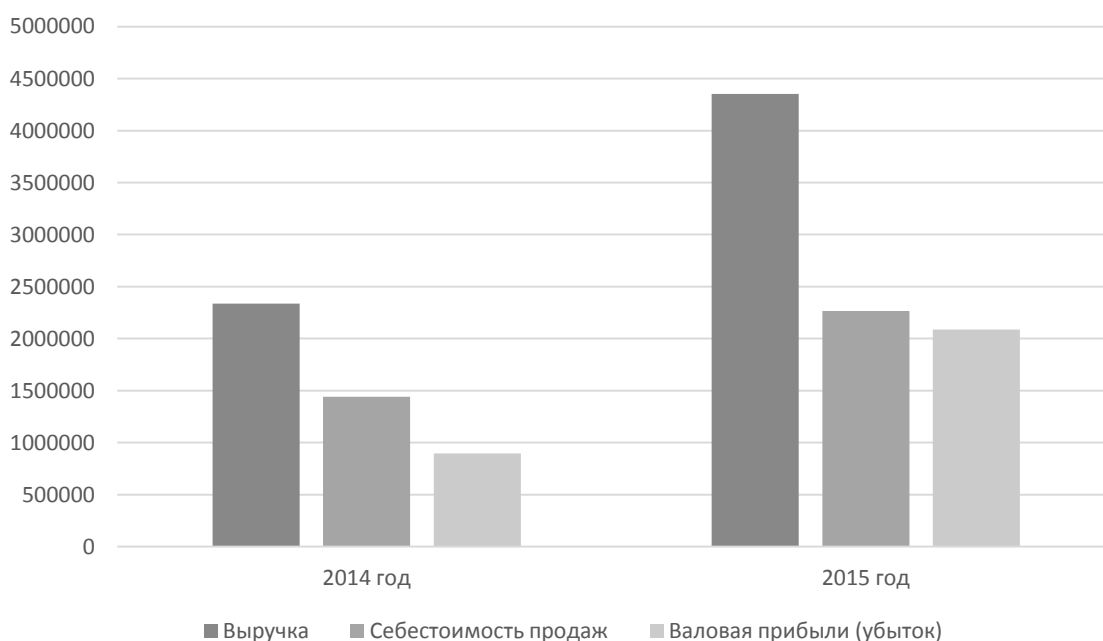


Рисунок 2.2 – Динамика финансовых результатов, тыс. руб.

Во всех годах рост выручки, превышает рост себестоимости продаж, что является положительной тенденцией.

Так как темп роста выручки превышает темпы роста себестоимости, то растет и валовая прибыль. Таким образом, валовая прибыль с 2013 года выросла на 2983604 тыс. руб.

Так же увеличение выручки в 2015 году связано со значительным уменьшением прочих расходов. В 2014 году прочие расходы составляли 3945247 тыс. руб., в 2015 году 230862 тыс. руб.

Несмотря на увеличение процентов к уплате на 802184 тыс. руб. в 2015 году увеличение выручки и значительное снижение прочих расходов позволило предприятию увеличить свою чистую прибыль более чем в 2 раза, или на 109%.

Показатели рентабельности характеризуют относительную доходность (отдачу) или прибыльность, измеряемую в процентах к затратам средств или имущества.

Расчет показателей рентабельности представлен в приложении Ж.

Анализируя полученные данные, видно, что рентабельность активов выросла за 2 года более чем в 3 раза. В 2013 году предприятия с каждого рубля активов получало 4,19%, тогда как в 2015 году прибыль с одного рубля активов составляла уже 12,826%.

Рентабельность собственного капитала так же растет, в 2015 году составляет 32,757%, что означает, что акционеры, вложившие свои средства с одного рубля получают 32,757% прибыли. Этот показатель в сравнении с 2013 годом тоже значительно вырос, в 2013 году акционеры получали 18,313% прибыли.

Данный показатель для предприятия, производящего тепло- и электроэнергию в условиях контролирования государством, является позитивным.

Показатель рентабельности продаж показывает сколько приходится прибыли от продаж на единицу выручки. Он позволяет определить сумму,

которая остается после вычета себестоимости, коммерческих и управленческих расходов на покрытие других расходов (прочих операционных расходов, процентов за кредит, налога на прибыль). В 2015 году значение показателя составляло 33,796 %. Такое значение рентабельности оборота является положительным для предприятия, предприятие имеет средства на покрытие расходов.

В завершении оценки финансового состояния ОАО «Енисейская ТГК (ТГК-13)» было проверено соблюдение «Золотого правила» экономики предприятия, которое заключается в сравнении трех показателей за два или более периода:

- темп изменения прибыли;
- темп изменения выручки от реализации;
- темп изменения активов.

При этом предприятие признается эффективно функционирующим (как говорят, соблюдается «золотое правило»), если одновременно соблюдаются следующие условия:

- темп изменения прибыли выше 100% (т.е. наблюдается прирост);
- темп роста прибыли выше темпа увеличения выручки;
- темп увеличения выручки выше темпа прироста активов.

Темп изменения прибыли в 2015 году составил 209%, в 2014 140,238%. Темп изменения выручки от реализации в 2014 году составил 116,983% и в 2015 году – 127%. Темп изменения активов в 2015 году составил 104,706%, а в 2014 году 91,265%.

Исходя из расчетов «Золотое правило» экономики предприятия соблюдается, а значит ОАО «Енисейская ТГК (ТГК-13)» – эффективно функционирующее предприятие.

2.3 Оценка показателей стратегической и операционной деятельности ОАО «Енисейская ТГК (ТГК-13)»

Перед разработкой сбалансированной системы показателей на примере ОАО «Енисейская ТГК (ТГК-13)» необходимо проанализировать уже существующий перечень ключевых показателей эффективности (КПЭ).

При планировании деятельности предприятие использует ряд квартальных и годовых ключевых показателей.

Ключевые показатели определяются с учетом ежемесячного расчета технико-экономических показателей, топливного баланса и бюджета доходов и расходов.

Технико-экономические показатели, которые необходимо учитывать при оценке КПЭ разделяют на следующие группы:

- персонал;
- производство;
- реализация;
- экономика;
- финансы;
- инвестиции;
- надежность.

Сводный топливный баланс представляет собой результат расчета расхода топлива на производство электроэнергии и тепловой энергии.

Бюджет доходов и расходов (БДР) - это документ, показывающий соотношение затрат и результатов финансово-хозяйственной деятельности за определенный плановый (бюджетный) период. В документе отражаются:

- обычные доходы, которые включают в себя выручку от основной деятельности (продажа электроэнергии, электрической мощности, тепловой энергии и горячего водоснабжения, выручка от продажи холодной воды), а также выручку от прочей деятельности (выручка от оказания специальных

услуг по теплообеспечению, транспортных услуг, консультационных, а также выручка от сдачи в аренду имущества.

- прочие доходы, включающие в себя процентные доходы, а также другие доходы (доходы в виде курсовых разниц, доходы в виде пени, доходы в виде прибыли прошлых лет, выявленной в отчетном году)

- обычные расходы (расходы на ремонт, материальные расходы, расходы на энергию, услуги для производства, оплату труда, амортизацию, коммерческие расходы и налоги)

- прочие расходы (процентные расходы, а также прочие расходы по продаже имущества, отчисления в резервы, расходы в виде курсовых разниц)

Показатели БДР рассчитывается по окончанию каждого месяца и суммируется в конце года.

На основе трех вышеперечисленных документов рассчитываются ключевые показатели эффективности деятельности предприятия.

Анализ квартальных КПЭ, представленных в приложении 3, позволил выделить две группы – относящиеся к блоку «Финансы» и блоку «Бизнес-процессы».

К ключевым показателям эффективности, которые можно выделить в блок «Бизнес-процессы», относят:

- стоимость 1 тонны условного топлива. Важность данного показателя заключается в том, что топливо в виде угля на предприятиях энергетики составляет 60-70% себестоимости;

- удельный расход условного топлива (УРУТ). Показатель рассчитывается для тепловой и электрической энергии, показывает сколько топлива было затрачено на производство одного кВт*ч или Гкал.

- потери теплоэнергии. Определение потерь тепла является важной задачей, результаты решения которой оказывают серьезное влияние в процессе формирования тарифа на тепловую энергию;

- расход электроэнергии на собственные нужды. На тепловых электростанциях энергия расходуется на приготовление и транспортировку

топлива, подачу питательной воды и воздуха в паровые котлы и удаление дымовых газов;

- себестоимость 1 кВт*ч реализованной электроэнергии;
- коэффициент использования установленной мощности.

При проведении расчетов вышеперечисленных показателей необходимо использовать следующие документы предприятия:

- сводный топливный баланс;
- баланс тепловой энергии;
- баланс электрической энергии.

Ряд следующих квартальных КПЭ можно отнести к блоку «Финансы», для расчета которых на предприятии используют документ «бюджет доходов и расходов»:

- EBITDA;
- маржинальный доход от торговли э/э на конкурентном рынке;
- чистая прибыль;
- маржинальная прибыль от реализации продукции;
- чистый денежный поток от операционной деятельности;
- возврат на собственный капитал;
- эффективная налоговая ставка;
- удельные затраты на ремонт;
- удельные затраты на техническое обслуживание;
- условно-постоянные расходы;
- оборачиваемость кредиторской задолженности;
- рост тарифа относительно инфляции;
- выручка от реализации;
- доля АХР в выручке.

В таблице 2.8 представлен перечень годовых ключевых показателей эффективности.

Перечень годовых КПЭ рассчитывается по окончании каждого года на основе квартальных ключевых показателей. По мнению руководства

предприятия, именно эти КПЭ позволяют наиболее объективно оценить деятельность компании за прошедший год.

Таблица 2.8 – перечень годовых КПЭ и методика их расчета

Наименование показателя	Единица измерения	Формула расчета
Удельный расход условного топлива на производство электроэнергии	г/кВт*ч	Определяется как отношение расхода условного топлива на производство электрической энергии к отпуску с шин
Удельный расход условного топлива на производство тепловой энергии	кг/Гкал	Определяется как отношение расхода условного топлива на производство тепловой энергии к отпуску с коллекторов
Чистая прибыль	млн.руб.	Чистая (нераспределенная) прибыль Общества
Лимит условно-постоянных затрат на производство электрической и тепловой энергии и мощности	млн.руб.	Определяется как разность сводных затрат на производство и реализацию продукции (работ, услуг) и затрат на топливо, покупную энергию для перепродажи и амортизацию основных средств
ЕБИТДА всего по компании	млн.руб.	Характеризует чистый денежный поток Общества (Earnings before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization). В целях бизнес-планирования = амортизация + прибыль от продаж (по РСБУ строка 050 формы 2 «Отчет о прибылях и убытках»)
Себестоимость 1 кВт*ч реализованной электроэнергии	руб./кВт*ч	Себестоимость производства и реализации э/э / Объем реализации собственной э/э

Представим результаты расчета годовых КПЭ за 2013 и 2014 годы в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – годовые показатели за 2013 и 2014 годы

Наименование показателя	2013 год	2014 год
Удельный расход условного топлива на производство электроэнергии		

Окончание таблицы 2.9

Наименование показателя	2013 год	2014 год
Удельный расход условного топлива на производство тепловой энергии		
Лимит условно-постоянных затрат на производство электрической и тепловой энергии и мощности		
ЕБИТДА всего по компании		
Чистая прибыль		
Себестоимость 1 кВт*ч реализованной электроэнергии		

Удельный расход условного топлива (УРУТ) показывает сколько топлива было затрачено на производство одного кВт*ч или Гкал.

Ниже приведены расчеты и сравнение УРУТ за 2013 и 2014 годы:

УРУТ ээ (2013г)=г/кВт * ч

УРУТ тэ (2013г)= кг/Гкал

УРУТ ээ (2014г)= г/кВт * ч

УРУТ тэ (2014г)= кг/Гкал

Из расчетов видно, что предприятие уменьшает свои удельные расходы условного топлива, что позитивно сказывается на себестоимости производства.

Финансовый показатель «прибыль до выплаты процентов, налогов и амортизации» или ЕБИТДА в 2013 году составлял тыс. руб., в 2014 году исходя из большей выработки электро- и теплоэнергии, а также снижения удельных расходов условного топлива на производство показатель увеличился и составил тыс. руб.

В 2013 году чистая прибыль составила тыс. руб., в 2014 году несмотря на увеличение доходов на тыс. руб., чистая прибыль сократилась до тыс. руб. по причине значительного увеличения расходов в виде курсовых разниц с тыс. руб. до тыс. руб.

Рассчитаем себестоимость (С) 1 кВт*ч реализованной электроэнергии за 2013 и 2014 годы:

$C(2013) = \text{руб.}$

$C(2014) = \text{руб.}$

В 2014 году себестоимость производства 1 кВт*ч снизилась на 18 копеек или почти на 25%.

Анализ КПЭ предприятия показал, что предприятие в своей деятельности ориентируется лишь на показатели блоков «Финансы» и «Бизнес-процессы» и не использует показатели, связанные с потребителями, а также инновациями и развитием персонала.

Необходимо самостоятельно предложить показатели по двум направлениям ССП: «Клиенты» и «Обучение и развитие».

3 Разработка сбалансированной системы показателей деятельности ОАО «Енисейская ТГК (ТГК-13)»

3.1 Разработка целей деятельности ОАО «Енисейская ТГК (ТГК-13)»

Миссия ОАО «Енисейская ТГК (ТГК-13) – преобразование мощи земли в электрическую и тепловую энергию, создание основы для комфорта человека и развития страны.

Предприятие стремится создавать наилучшие условия для потребителя, партнеров и инвесторов.

К ценностям предприятия можно отнести:

- умение предприятия гибко реагировать на ситуацию, максимально эффективно использовать ресурсы;

- понимание всей ответственности работы, важности доверия друг другу. Выполнение работниками своих обязанностей ответственно и добросовестно, в то время как предприятие обеспечивает безопасные и комфортные условия работы, справедливую оплату труда;

- честность и открытость компании;

- высокое внимание к компетентности сотрудников;

- создание чувства уверенности потребителя в том, что предприятие будет надежно обеспечивать тепло- и электроснабжение.

Согласно методическим аспектам формирования ССП, рассмотренным в п. 1.2, она включает в себя четыре блока оценки эффективности деятельности компании. Соответственно необходимо определить показатели, характеризующие установленные цели компании, по четырем направлениям [15]:

- финансы и экономика;

- клиенты;

- бизнес-процессы;

- обучение и развитие.

На этапе целеполагания было принято решение об расширении блока «Финансы» до «Финансы и экономика».

Основываясь на результатах анализа, проведенного в пункте 2.3 можно сделать вывод, что в КПЭ ОАО «Енисейская ТГК (ТГК-13)» представлены показатели, соответствующие блокам «Финансы» и «Бизнес-процессы», но отсутствуют показатели направлений «Клиенты», «Обучение и развитие». Таким образом, такие ценности как высокое внимание к компетентности сотрудников, создание наилучших условий для потребителя, не имеют выражения в виде целей и, соответственно, показателей их достижения, и не рассматриваются на начальном этапе стратегического планирования - этапе целеполагания.

При разработке показателей по блокам «Финансы и экономика» и «Бизнес-процессы» учитывались соответствующие КПЭ, которые применяются при планировании и контроле деятельности ООО «Енисейская ТГК (ТГК-13)», а также рассматривалась возможность использования дополнительных показателей. При разработке показателей блоков «Клиенты» «Обучение и развитие» пришлось основываться только на доступном опыте других компаний.

Первоначальным этапом формирования ССП является разработка целей по каждому блоку. Ниже представлены результаты целеполагания по каждому направлению ССП.

Для блока «Финансы и экономика» было выбрано три цели с учетом существующего финансового состояния предприятия, оцененного в п 2.2, и ценностей организации.

Первая цель блока «Финансы и экономика» – повышение финансовой устойчивости.

Устойчивое финансовое положение предприятия – это результат умелого управления всей совокупностью производственных и хозяйственных факторов, определяющих результаты деятельности предприятия. Финансовая устойчивость обусловлена как стабильностью экономической среды, в рамках

которой осуществляется деятельность предприятия, так и результатами его функционирования, его активным и эффективным реагированием на изменения внутренних и внешних факторов.

Финансовая устойчивость – обеспечение стабильной платежеспособности предприятия за счет достаточной доли собственного капитала в составе источников финансирования.

Достаточная доля собственного капитала в составе источников финансирования обеспечивает независимость от кредиторов, тем самым снижая риск банкротства предприятия.

При оценке финансового состояния ОАО «Енисейская ТГК (ТГК-13)» было выявлено, что коэффициент концентрации собственного капитала свидетельствует о кризисной степени финансовой устойчивости.

Вторая цель блока «Финансы и экономика» – снижение затрат на ремонт, связанных с наступлением аварийных ситуаций.

Структура ущерба от аварий на опасных производственных объектах, как правило, включает: полные финансовые потери организации, эксплуатирующей опасный производственный объект, на котором произошла авария; расходы на ликвидацию аварии; социально-экономические потери, связанные с травмированием и гибелью людей (как персонала организации, так и третьих лиц); вред, нанесенный окружающей природной среде; косвенный ущерб и потери государства от выбытия трудовых ресурсов.

При оценке ущерба от аварии на опасном производственном объекте за время расследования аварии (10 дней), как правило, подсчитываются те составляющие ущерба, для которых известны исходные данные. Окончательно ущерб от аварии рассчитывается после окончания сроков расследования аварии и получения всех необходимых данных. Составляющие ущерба могут быть рассчитаны независимо друг от друга.

Снижение затрат на ремонт, связанных с аварийными ситуациями возможен при сокращении аварийных случаев в работе предприятия. Этому

способствует и своевременная проверка состояния оборудования, и повышение компетентности персонала, работающих с оборудованием.

Третья цель блока «Финансы и экономика» – повышение рентабельности капитала компании.

Рентабельность капитала – показатель чистой прибыли в сравнении с собственным капиталом организации. Является важным финансовым показателем для инвесторов т.к. отражает эффективность использования вложенного в дело капитала.

Рентабельность капитала является индикатором доходности и эффективности деятельности предприятия, если показатель низкий, значит собственник получает доходы, неадекватно малые своим вложениям.

Возможное последствие низкой рентабельности капитала – выход собственников из компании.

Второй блок ССП – бизнес-процессы. Первая цель, связанная с этим направлением – снижение количества аварий. Аварии на предприятии происходят как по причине отказов устаревшего, изношенного оборудования, так и по вине персонала.

Ремонт – комплекс операций по восстановлению исправности или работоспособности.

Чтобы сократить, или же держать аварийность на минимальном уровне, необходимо постоянное наблюдение за состоянием оборудования, применение диагностических устройств и проведение качественного технического обслуживания оборудования. Для сокращения аварий, которые происходят по вине персонала, необходимо повышение квалификации, обучение персонала, работающего с агрегатами.

Вторая цель блока «Бизнес-процессы» – сокращение удельного расхода условного топлива на производство электрической и тепловой энергии.

Сокращение расхода топлива на производство того же объема электроэнергии позволит значительно сократить затраты.

Сокращению расходов могут поспособствовать новые технологии, инновационные разработки.

Третья цель в блоке «Бизнес-процессы» – снижение себестоимости одного кВт*ч и одной Гкал.

Исходя из особенностей энергетического производства устанавливается следующая группировка по калькуляционным статьям затрат на производство, передачу и распределение электрической и тепловой энергии:

- топливо на технологические цели;
- вода на технологические цели;
- оплата труда производственных рабочих;
- страховые взносы с заработной платы производственных рабочих;
- расходы по содержанию и эксплуатации оборудования;
- цеховые расходы;
- общехозяйственные расходы.

По статье «топливо на технологические цели» отражается стоимость технологического топлива, расходуемого непосредственно на производство электрической и тепловой энергии. Израсходованное на производство топливо (газ, уголь, мазут) расценивается по средневзвешенной цене франко-станция назначения.

В стоимость топлива франко-станция назначения входит стоимость топлива по договорной цене, железнодорожный тариф и другие расходы до пункта назначения.

Топливо на ТЭЦ имеет наибольшую долю в себестоимости производства электро- и теплоэнергии и составляет 50-70%.

На тепловых электростанциях по статье «вода на технологические цели» учитываются затраты на воду, расходуемую на питание котлов, гидрозолоудаление и золоулавливание, пополнение системы теплофикации и отпуска горячей воды, охлаждение трансформаторов и другие цели, связанные с технологией производства электрической тепловой энергии.

По этой же статье учитываются расходы по химводоочистке (химического цеха), в состав которых входят заработная плата персонала с отчислениями на социальные нужды, химические реактивы, материалы и другие расходы, осуществляемые для организации технологического процесса химической очистки воды.

По статье «оплата труда производственных рабочих» учитывается основная и дополнительная заработная плата производственных рабочих, непосредственно участвующих в технологическом процессе производства энергии, а также оплата труда других категорий работников, непосредственно занятых в основном производстве: дежурных инженеров станции, начальников смен и всего дежурного (вахтенного) персонала.

Страховые взносы с заработной платы производственных рабочих учитывают страховые взносы в фонд социального страхования, на обязательное медицинское страхование, пенсионный фонд, предусмотренные действующим законодательством.

Оплата труда производственных рабочих и страховые взносы с заработной платы составляют 6-12% себестоимости производства.

К статье «расходы на содержание и эксплуатацию оборудования», составляющую 18-28% себестоимости, относятся амортизация, затраты по содержанию и ремонту производственного оборудования цехов, прочие расходы, не предусмотренные в других статьях.

В состав статьи «цеховые расходы» включают затраты по обслуживанию цехов и управлению ими: оплата труда с отчислениями на социальные нужды аппарата управления цехом, амортизация и затраты по содержанию и ремонту зданий и инвентаря общецехового назначения.

По статье «общехозяйственные расходы» учитывают расходы на управление предприятием.

Топливная составляющая себестоимости производства электро- и теплоэнергии является наибольшей из всех статей калькуляции. При стремлении снизить себестоимость производство, целесообразно, в первую

очередь, снижать расходы на топливо, чему может способствовать введение инновационных методов подготовки топлива, усовершенствование технологического процесса с целью снижения затрат, внедрение современного диагностического оборудования и т.д.

Третьим блоком ССП является обучение и развитие.

Первая цель в данном блоке – рост инвестиций в инновационную деятельность, связанную с усовершенствованием технологического процесса и внедрением современного диагностического оборудования.

Инновационная деятельность - это деятельность, направленная на поиск и реализацию инноваций в целях снижения себестоимости и повышения надежности, совершенствования технологии и организации производства.

Инновационная деятельность включает:

- выявление проблем предприятия;
- осуществление инновационного процесса;
- организацию инновационной деятельности.

Главная предпосылка инновационной деятельности предприятия состоит в том, что все существующее стареет. Поэтому необходимо систематически отбрасывать все то, что износилось, устарело, стало тормозом на пути к прогрессу, а также учитывать ошибки, неудачи и просчеты.

Разработка технологий понижения расхода топлива на производство электро- и теплоэнергии, снижения загрязнения окружающей среды позволят снизить себестоимость производства. Внедрение нового оборудования в производство, производство замены старого оборудования позволит избежать аварийных ситуаций на предприятии, а значит и сократить расходы, связанные с ними.

Вторая цель в блоке «Обучение и развитие» – увеличение потребления образовательных услуг, повышение квалификации, подготовка и переподготовка персонала.

Переподготовка – обучение, связанное с необходимостью изменения специальности вследствие изменений в профессиональной структуре занятости, изменений в трудоспособности работника и др.

Повышение квалификации – обучение, обусловленное изменением характера и содержания труда специалистов на занимаемой должности, моральным старением знаний.

Целью повышения квалификации является обновление теоретических и практических навыков специалистов в связи с повышением требований к уровню профессиональных знаний и необходимостью освоения современных методов решения производственных задач.

На ОАО «Енисейская ТГК (ТГК-13)» обучение персонала, а также повышение квалификации будет способствовать сокращению аварийных случаев по вине персонала, следовательно, и расходов на устранение последствий.

При введении нового оборудования, технологий, в разработку которых будут вкладываться денежные средства, необходима переподготовка и обучение персонала работе с новыми агрегатами.

Третья цель – повышение доли руководителей среднего звена имеющих высшее образование по направлению «Электроэнергетика и электротехника».

Поскольку происходит интенсивное развитие инновационных технологий в сфере производства электро- и теплоэнергии, необходима подготовка квалифицированных специалистов, владеющих современными подходами и методами управления производственными процессами. Соответственно и ОАО «Енисейская ТГК (ТГК-13)» заинтересовано в квалифицированных руководителях с высшим образованием по направлению «Электроэнергетика и электротехника».

Четвертый блок ССП – клиенты.

Первой целью выбрано снижение количества жалоб (претензий).

Жалобы и недовольство потребителей энергии, несоответствие качества поставляемого продукта является негативным фактором для предприятия.

Однако, если предприятие будет рассматривать все жалобы, принимать соответствующие меры по улучшению работы, качества, предприятие будет ждать светлое будущее.

Обслуживание потребителей электрической и тепловой энергии регулируется ГОСТом Р 53368 – 2009.

Под качеством тепловой энергии понимается соответствие термодинамических параметров теплоносителя (температуры пара и сетевой воды в подающем трубопроводе и их давления), а также допустимые значения их отклонения от договорных условиям работы теплопотребляющих установок потребителя.

Качество электрической энергии (КЭ) – степень соответствия характеристик электрической энергии в данной точке электрической системы совокупности нормированных показателей КЭ.

Нормы качества электрической энергии в система электроснабжения общего назначения регулируются ГОСТом – 32144 - 2013.

Все жалобы и рекламации потребителей важны, так как они способствуют развитию предприятия, обеспечению качества, повышению удовлетворенности клиентов.

Таким образом, второй целью выбрано количество удовлетворенных жалоб потребителей.

Представим разработанные цели по блокам ССП в виде таблицы 3.1.

Таблица 3.1 – Разработанные стратегические цели ОАО «Енисейская ТГК (ТГК-13)» на основе ССП

Блок ССП	Цели
Финансы и экономика	Повышение финансовой устойчивости
	Снижение затрат на ремонт, связанных с наступлением аварийных ситуаций
	Повышение рентабельности капитала компании
Бизнес-процессы	Снижение себестоимости одного кВт*ч и Гкал
	Снижение количества аварий
	Сокращение удельного расхода условного топлива на производство электрической и тепловой энергии
Обучение и развитие	Рост инвестиций в инновационную деятельность, связанную с

	усовершенствованием технологического процесса и внедрением современного диагностического оборудования
	Увеличение потребления образовательных услуг, повышение квалификации, подготовка и переподготовка персонала

Окончание таблицы 3.1

Блок ССП	Цели
Обучение и развитие	Повышение доли руководителей среднего звена имеющих высшее образование по направлению «Электроэнергетика и электротехника».
Клиенты	Снижение количества жалоб (претензий)
	Количество удовлетворенных жалоб потребителей

3.2 Разработка ключевых показателей эффективности деятельности ОАО «Енисейская ТГК (ТГК-13)»

Прежде чем присвоить каждой цели свои показатели и критерии, по которым они будут оцениваться, необходимо связать стратегические цели отношениями причинно-следственной связи, т.е. построить стратегическую карту. Представим взаимосвязь стратегических целей на рисунке 3.1.

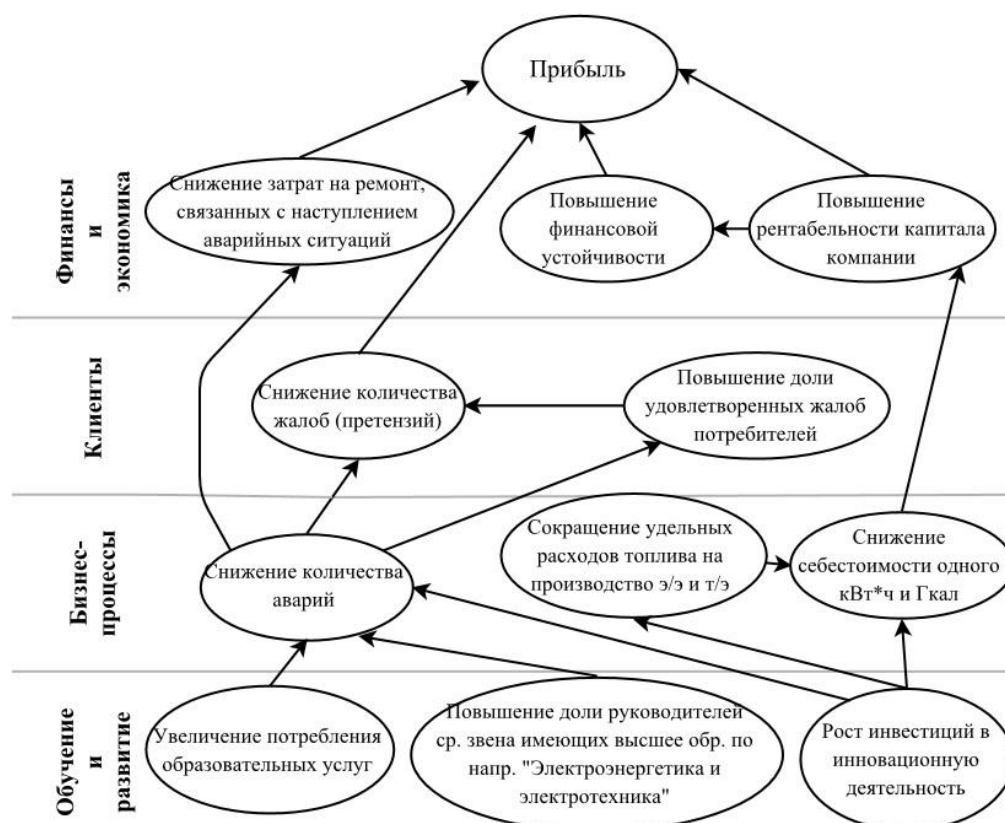


Рисунок 3.1 – Взаимосвязь стратегических целей

Как указано в разделе 3.1 и на рисунке на этапе целеполагания было разработано 11 целей.

Далее необходимо для каждой цели определить показатель, при этом следует для каждого показателя разработать значения, которые будут служить критерием при оценке степени достижения поставленных целей.

В блоке «Финансы и экономика» разработано три стратегических цели:

- повышение финансовой устойчивости;
- снижение затрат на ремонт, связанных с наступлением аварийной ситуации;
- повышение рентабельности капитала компании.

В таблице 3.2 представлены цели блока «Финансы и экономика», разработанные для них показатели, единицы измерения и период расчета.

Таблица 3.2 – цели и показатели блока «Финансы и экономика»

Цели	Показатели	Ед. измерения	Период расчета
Снижение затрат на ремонт, связанных с наступлением аварийных ситуаций	Затраты на ремонт из-за аварий	Руб.	Ежегодно
Повышение рентабельности капитала компании	Рентабельность активов	%	Ежегодно
	Рентабельность собственного капитала	%	Ежегодно
Повышение финансовой устойчивости	Коэффициент концентрации собственного капитала	-	Ежегодно
	Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	-	Ежегодно

Для показателя «Затраты на ремонт из-за аварий» достаточно суммирования потраченных средств на восстановление оборудование, а также на введение в работу резервных агрегатов.

Для цели «Повышение рентабельности капитала компании» были выбраны два показателя:

- рентабельность активов;
- рентабельность собственного капитала.

Рентабельность активов показывает прибыль, получаемую предприятием с рубля его активов, а рентабельность капитала с рубля вложенных собственных средств. Показатель измеряется в процентах и рассчитывается ежегодно.

Для цели «повышение финансовой устойчивости» было выбрано два наиболее точно характеризующих финансовую независимость показателя:

- коэффициент концентрации собственного капитала;
- коэффициент соотношения заемных и собственных средств.

Коэффициент концентрации собственного капитала и коэффициент соотношения заемных и собственных средств показывают насколько предприятие независимо от заемного капитала.

Данные показатели находятся на критическом уровне и требуют незамедлительного улучшения.

Результаты апробации разработанного блока «Финансы и экономика» представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – расчет разработанных показателей блока «Финансы и экономика»

Показатель	Формула	Год	Расчет	Результат
Затраты на ремонт из-за аварий	Сумма затрат на ремонт	2013		
		2014		
Рентабельность активов	Чистая прибыль*100/среднегодовая величина активов	2013		
		2014		
Рентабельность собственного капитала	Чистая прибыль*100/среднегодовая величина собственного капитала	2013		
		2014		
Коэффициент концентрации собственного капитала	Собственный капитал/общая сумма капитала	2013		
		2014		
Коэффициент соотношения	Заемный капитал/собственный капитал	2013		

заемных и собственных средств		2014		
-------------------------------	--	------	--	--

Из расчетов видно, что в 2014 году предприятие улучшило показатели цели «Повышение рентабельности капитала компании», а также цели «Повышение финансовой устойчивости», это свидетельствует о повышении доли собственных средств в общей сумме капитала, а также о повышении доходов от вложенного собственниками капитала.

В 2014 году происходит снижение затрат на ремонт из-за аварий, что является позитивной тенденцией.

Для блока «Бизнес-процессы» на предыдущем этапе разработке ССП было выбрано три цели:

- снижение количества аварий;
- снижение удельного расхода условного топлива на производство электрической и тепловой энергии;
- снижение себестоимости одного кВт*ч и Гкал.

В таблице 3.4 представим разработанные показатели для целей блока «Бизнес-процессы», а также их единицы измерения и период расчета.

Таблица 3.4 – цели и показатели блока «Бизнесы-процессы»

Цели	Показатели	Ед. измерения	Период расчета
Снижение количества аварий	Количество аварий	Случаи	Ежеквартально
Снижение удельных расходов условного топлива	Удельный расход условного топлива на производство электрической энергии	г/кВт*ч	Ежегодно
	Удельный расход условного топлива на производство тепловой энергии	Кг/Гкал	Ежегодно
Снижение себестоимости одного кВт*ч и Гкал	Себестоимость одного кВт*ч	Руб.	Ежегодно
	Себестоимость одной Гкал	Руб.	Ежегодно

Для показателя «Количество аварий» достаточно ежеквартального подсчета произошедших аварийных случаев с подведением итогов на конец отчетного периода. Ежеквартальный период сбора способствует отслеживанию показателя в течение года, что позволит контролировать ситуацию и не допускать повышение количества аварийных случаев путем проведения диагностирования и анализа состояния оборудования.

Для цели «Снижение удельных расходов условного топлива» разработано два показателя:

- удельный расход условного топлива на производство электрической энергии, измеряющийся в г/кВт*ч;
- удельный расход условного топлива на производство тепловой энергии, измеряющийся в кг/Гкал.

Для цели «Снижение себестоимости одного кВт*ч и Гкал» разработано два показателя, измеряющихся в рублях:

- себестоимость одного кВт*ч;
- себестоимость одной Гкал.

Результаты апробации разработанного блока «Бизнес-процессы» представлены в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – расчет разработанных показателей блока «Бизнес-процессы»

Показатели	Формула	Год	Расчет	Результат
Количество аварий	Количество аварийных ситуаций	2013		
		2014		
Удельный расход условного топлива на производство электрической энергии	Расход условного топлива на отпуск электроэнергии / Отпуск электроэнергии с шин	2013		
		2014		
Удельный расход условного топлива на производство тепловой энергии	Расход условного топлива на отпуск теплоэнергии / Отпуск теплоэнергии с коллекторов	2013		
		2014		

Окончание таблицы 3.5

Показатели	Формула	Год	Расчет	Результат
Себестоимость одного кВт*ч	Себестоимость производства и реализации э/э / Объем реализации собственной э/э	2013		
		2014		
Себестоимость одной Гкал	Себестоимость производства и реализации т/э / Объем реализации собственной т/э	2013		
		2014		

Показатель «Количество аварий» определяется суммированием произошедших аварийных случаев. В 2014 году произошло несущественное снижение аварийных ситуаций.

Показатели «Удельный расход условного топлива на производство электрической энергии» и «Удельный расход условного топлива на производство тепловой энергии» снижаются, что говорит о более экономичном расходе топлива, снижении топливной составляющей себестоимости.

Существенно снизился показатель «Себестоимость одного кВт*ч» и увеличился показатель «Себестоимость одной Гкал».

Для блока «Клиенты» на этапе целеполагания было разработано две цели:

- снижение количества жалоб (претензий);
- повышение доли удовлетворенных жалоб.

В таблице 3.6 представим разработанные показатели, которые будут отражать степень достижения целей блока «Клиенты».

Таблица 3.6 – цели и показатели блока «Клиенты»

Цели	Показатели	Ед. измерения	Период расчета
Снижение количества жалоб (претензий)	Количество жалоб (претензий)	Ед.	Ежеквартально

Окончание таблицы 3.6

Цели	Показатели	Ед. измерения	Период расчета
Повышение доли удовлетворенных жалоб потребителей	Доля удовлетворенных жалоб (претензий)	%	Ежеквартально

Для каждой из цели блока «Клиенты» было подобрано всего по одному показателю. Данный блок является новшеством в планировании деятельности предприятия, не следует его перегружать в целях упрощения адаптации работников к новой системе.

Для цели «Снижение количества жалоб (претензий)» был подобран показатель, который подлежит простому ежеквартальному подсчету «Количество жалоб (претензий)»

Показатель «Доля удовлетворенных жалоб (претензий)» будет рассчитываться в процентах, как отношение удовлетворенных жалоб к их общему количеству.

Результаты апробации разработанного блока «Клиенты» представлены в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – расчет разработанных показателей блока «Клиенты»

Показатели	Формула	Год	Расчет	Результат
Количество жалоб (претензий)	Количество жалоб потребителей	2013		
		2014		
Доля удовлетворенных жалоб (претензий)	Кол-во удовлетворенных жалоб/ всего жалоб потребителей	2013		
		2014		

В 2014 году произошло улучшение обоих показателей, количество жалоб потребителей сократилось с до , а доля удовлетворенных жалоб выросла до %.

Улучшение данных показателей свидетельствует о правильном подходе предприятия к своим клиентам, удовлетворении их потребностей и возникших претензий.

Четвертым блоком ССП является «Обучение и развитие» для которого разработано три цели:

- увеличение потребления образовательных услуг, повышение квалификации, подготовка и переподготовка персонала;

- повышение доли руководителей среднего звена имеющих высшее образование по направлению «Электроэнергетика и электротехника»;

- рост инвестиций в инновационную деятельность, связанную с усовершенствованием технологического процесса и внедрением современного диагностического оборудования.

В таблице 3.8 представлены разработанные показатели блока «Обучение и развитие», с помощью которых можно оценить степень достижения поставленной цели.

Таблица 3.8 – цели и показатели блока «Обучение и развитие»

Цели	Показатели	Ед. измерения	Период расчета
Увеличение потребления образовательных услуг, повышение квалификации, подготовка и переподготовка персонала	Расходы на образовательные услуги	Руб.	Ежегодно
Повышение доли руководителей среднего звена имеющих высшее образование по направлению «Электроэнергетика и электротехника»	Доля руководителей среднего звена имеющих высшее образование по направлению «Электроэнергетика и электротехника»	%	Ежегодно

Рост инвестиций в инновационную деятельность, связанную с усовершенствованием технологического процесса и внедрением современного диагностического оборудования	Инвестированные денежные средства	%	Ежегодно
---	-----------------------------------	---	----------

При разработке показателей для блока «Обучение и развитие» возникли затруднения в оценке достижения цели «Увеличение потребления образовательных услуг, повышение квалификации, подготовка и переподготовка персонала», в виду того, что имеются разные виды подготовки, обучения и повышения квалификации, часть персонала проходила обучение несколько раз за год, а значит подсчет количества прошедшего обучение персонала нецелесообразен.

Для более удобной оценки объема образовательных услуг было принято решение выбрать показатель, характеризующий расходы предприятия на образовательные услуги.

Показатель «Доля руководителей среднего звена имеющих высшее образование по направлению «Электроэнергетика и электротехника»» будет рассчитываться, как отношение руководителей среднего звена имеющих необходимое образование ко всем руководителям.

Показатель «Инвестированные денежные средства» будет отражать капитальные затраты предприятия на усовершенствование технологического процесса.

Результаты апробации разработанного блока «Обучение и развитие» представлены в таблице 3.9.

Таблица 3.9 – расчет разработанных показателей блока «Обучение и развитие»

Показатели	Формула	Год	Расчет	Результат
Расходы на образовательные услуги	Сумма расходов	2013		
		2014		
Доля руководителей	Руководители среднего	2013		

среднего звена имеющих высшее образование по направлению «Электроэнергетика и электротехника»	звена с высшим образованием энергетической специальности/ все руководители	2014		
Инвестированные денежные средства	Сумма инвестированных денежных средств	2013		
		2014		

Расчеты показателей показали, что все результаты в 2014 году снизились, что является негативной тенденцией.

По окончании каждого года лицам, ответственным за показатели, необходимо сформировать форму управленческой отчетности, которая будет отражать проделанную за год работу.

Руководству предприятия необходимо задать планируемые значения на будущие 3 года с условием корректировки этих значений.

Добавим в форму плановые значения за 2013 год, а также отклонения фактических значений от плановых, для оценки достижения поставленных целей. Форма управленческой отчетности представлена в таблице 3.10.

Таблица 3.10 – форма управленческой отчетности

Показатель	Отчетный год план	Отчетный год факт	Отчетный год отклонение	Плановый год 1	Плановый год 2	Плановый год 3
Рентабельность активов, %						
Рентабельность собственного капитала, %						
Коэффициент концентрации собственного капитала						
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств						
Затраты на ремонт из-						

за аварий тыс. руб.						
Количество аварий, случаев						
Удельный расход условного топлива на производство электрической энергии, г/кВт*ч						

Окончание таблицы 3.10

Показатель	Отчетный год план	Отчетный год факт	Отчетный год отклонение	Плановый год 1	Плановый год 2	Плановый год 3
Удельный расход условного топлива на производство тепловой энергии, кг/Гкал						
Себестоимость одного кВт*ч, руб.						
Себестоимость одной Гкал, руб.						
Количество жалоб (претензий), ед.						
Доля удовлетворенных жалоб (претензий), %						
Расходы на образовательные услуги, тыс. руб.						
Доля руководителей среднего звена с						

высшим образованием энергетической специальности, %						
Сумма инвестированных денежных средств						

При создании формы управленческой отчетности на трехлетний период были установлены критерии:

- повышение результатов расчета показателей «Рентабельность активов» и «Рентабельность собственного капитала» на 10% от факта предыдущего года;
- повышение результата расчета показателя «Коэффициент концентрации собственного капитала» на 15% от факта предыдущего года;
- снижение результата расчета показателя «Коэффициент соотношения заемных и собственных средств» на 15% от факта предыдущего года;
- отсутствие затрат на ремонт из-за аварий и, соответственно, аварийных случаев на планируемые года;
- снижение удельных расходов условного топлива на производство электрической и тепловой энергии на 3% от факта предыдущего года;
- снижение себестоимость одного кВт*ч и одной Гкал на 5% от факта предыдущего года;
- отсутствие жалоб (претензий) на планируемые года;
- увеличение расходов на образовательные услуги ежегодно на 10% от факта предыдущего года;
- повышение доли руководителей среднего звена имеющих высшее образование по направлению «Электроэнергетика и электротехника» на 2% от факта предыдущего года;
- увеличение показателя «Сумма инвестированных денежных средств» на 5% от факта предыдущего года.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Цель бакалаврской работы – разработка сбалансированной системы показателей на примере ОАО «Енисейская ТГК (ТГК-13)» – была достигнута путем решения соответствующих задач.

Исследование методологических аспектов формирования сбалансированной системы показателей позволило сделать вывод, что ССП является для энергетического предприятия наиболее подходящей по следующим причинам:

- наличие примеров крупных компаний, которые использовали ССП, что позволяет учесть все недостатки системы, а также исключить ошибки, связанные с неправильной постановкой целей и их показателей;

- наглядность и удобность модели в использовании способствует наиболее быстрой адаптации персонала к новым условиям работы, к новым целям и показателям;

- самостоятельный выбор направления развития предприятия и показателей, которые необходимо достичь.

Проведена оценка финансового состояния ОАО «Енисейская ТГК (ТГК-13)», с помощью которой были выявлены требующие улучшения показатели, разработаны показатели для блока «Финансы».

Проведена оценка показателей стратегической и операционной деятельности предприятия, которая показала, что предприятие в своей деятельности ориентируется лишь на показатели блоков «Финансы» и «Бизнес-

процессы» и не использует показатели, связанные с потребителями, а также инновациями и развитием персонала.

Для разработки сбалансированной системы показателей было необходимо впервые предложить показатели по двум направлениям: «Клиенты» и «Обучение и развитие».

Разработаны цели и ключевые показатели для каждого из четырех блоков ССП, позволяющие дать оценку степени достижения цели.

На этапе целеполагания было разработано 11 целей по четырем блокам ССП для ОАО «Енисейская ТГК (ТГК-13):

- повышение финансовой устойчивости;
- снижение затрат на ремонт, связанных с наступлением аварийных ситуаций;
- повышение рентабельности капитала компании;
- снижение количества аварий;
- сокращение удельного расхода условного топлива на производство электрической и тепловой энергии;
- снижение себестоимости одного кВт*ч и одной Гкал;
- рост инвестиций в инновационную деятельность, связанную с усовершенствованием технологического процесса и внедрением современного диагностического оборудования;
- обучение, повышение квалификации, подготовка и переподготовка персонала;
- повышение доли руководителей среднего звена с высшим образованием энергетической специальности;
- снижение количества жалоб (претензий);
- количество удовлетворенных жалоб потребителей.

Для каждой цели были подобраны показатели, которые способствуют оценке достижения поставленной цели.

В работе также предложена форма управленческой отчетности, которая отражает проделанную за год работу и планируемые с помощью разработанных критериев показатели в перспективе на 3 года.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1 Стратегический менеджмент: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления Б.Т. Кузнецов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 623с.

2 Годовой отчет ОАО за 2013 год «Енисейская ТГК (ТГК-13)»

3 Годовой отчет ОАО за 2014 год «Енисейская ТГК (ТГК-13)»

4 Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию // Пер. с англ. - М.: «Олимп-Бизнес», 2008.-214 с.

5 Борисова М.С. Сбалансированная система показателей как инструмент стратегического управления хозяйствующим субъектом.- Курск.: Олимп, 2010. - 129 с.

6 Браун Марк Г. Сбалансированная система показателей: на маршруте внедрения // Пер. с англ. - М. Альпина Бизнес Букс, 2005. - 226 с.

7 Гершун А.М., Нефедьева Ю.С. Разработка сбалансированной системы показателей. Практическое руководство с примерами. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. - 128 с.

8 Внедрение сбалансированной системы показателей // Horvath & Partners; Пер. с нем. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. - 478 с.

9 Каплан Р., Нортон Д. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей // Пер. с англ. -М.: «Олимп - Бизнес», 2004. - 409 с.

10 Бутакова Н.М., Анализ финансового состояния предприятий: методические указания к выполнению курсовой работы по дисциплине «Финансовый менеджмент» для студентов образовательной программы 080500 «Экономика и управление на предприятии». – Красноярск: Изд-во Сибирского федерального университета, 2017. – 129 с.

11 Положение о Производственно-техническом отделе (ПТО) №03.243101-01. – введ. 13.09.2013. – г. Красноярск: Отдел по работе с персоналом филиала «Красноярская ТЭЦ-3», 2013.

12 Управление финансами. Финансы предприятий: учебник / под ред. А. А. Володина. – 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 509 с.

13 Финансовый менеджмент / А.А.Голубев – Санкт-Петербург: НИУ ИТМО, 2013. - 130 с.

14 Бухгалтерская отчетность АО «Енисейская территориальная генерирующая компания (ТГК-13)» ИНН 1901067718 за 2015 год

15 Каплан Р., Нортон Д. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты // Пер. с англ. - М.: «Олимп - Бизнес», 2005. - 493 с.

16 Проект нормативов образования отходов и лимитов на их размещение (ПНООЛР) Акционерного общества «Енисейская территориальная генерирующая компания (ТГК-13)» (Красноярская ТЭЦ-3) – г. Красноярск, 2015.

17 Салюков В.Н. Сбалансированная система показателей как эффективный метод управления реализацией продукции // Российское предпринимательство. — 2014.

18 Степаев, Кирилл Сергеевич диссертация кандидата экономических наук 08.00.05 Королёв 2011

19 Использование системы сбалансированных показателей в управлении предприятием теплоснабжения [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.rosteplo.ru>

20 Сибирская генерирующая компания [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://sibgenco.ru>

21 Финансовый анализ [Электронный ресурс] – Режим доступа: www.1-fin.ru

