

УДК 658.5

СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ ОЦЕНКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ ВСПОМОГАТЕЛЬНЫХ ПРОИЗВОДСТВ

А. Ю. Латышева, А. Ю. Шевцова

Ставропольский государственный аграрный университет

Поступила в редакцию 14 августа 2018 г.

Аннотация: статья посвящена рассмотрению вопросов разработки системы показателей оценки деятельности вспомогательных производств. На основе анализа автором рассмотрены различные варианты системы показателей, которые встречаются в современной литературе. Сравнительная характеристика этих систем позволила выявить их особенности, преимущества и недостатки. В результате в работе предложена и апробирована авторская система показателей оценки деятельности подразделений вспомогательного производства на основе измерения оптимально подобранных показателей, отражающих все аспекты деятельности: финансы, операционная деятельность, ресурсы, внешняя среда.

Ключевые слова: вспомогательное производство, эффективность, система показателей, анализ, финансовый показатель, нефинансовый показатель.

Abstract: the article is devoted to consideration of questions of development of system of indicators of ancillary industries. Based on the analysis the author considers various options for system indicators that are found in contemporary literature. Comparative characteristics of these systems allowed revealing their features, advantages and disadvantages. As a result of the work proposed and tested the author's system of indicators to measure activities of ancillary industries. This system allows to estimate efficiency of activity of subdivisions auxiliary production-based measure, tailored indicators, reflecting all aspects of Finance, operations, resources, external environment.

Key words: secondary production, efficiency, system performance, analysis, financial indicator, non-financial indicator.

Основными показателями успешности функционирования любых подразделений экономического субъекта, в том числе и подразделений вспомогательных производств, являются показатели эффективности, которые в общем смысле являются относительными показателями, охватывающими все сферы деятельности организации и количественно формирующими соотношение полученных результатов с затратами на их получение. Эффективность рассматривается на всех экономических уровнях. Так, на макроуровне проблема повышения эффективности решается государством в целом. При общем определении эффективности на нее влияют все отношения в обществе: спрос, предложение, система рыночных цен, конкуренция, формы государ-

ственного регулирования и т. д. Эффективность экономики государства в целом определяется эффективностью деятельности экономических субъектов, а последняя обеспечивается эффективной деятельностью ее структурных подразделений.

Расчет и управление эффективностью экономического субъекта осуществляется через систему показателей. Концепция системы показателей начала складываться в начале 1960-х гг. в США. Она очень быстро получила широкое распространение и обрела популярность, так как позволяла заинтересовать сотрудников достижением поставленных целей, и при этом была наглядной и компактной для использования управленческим персоналом. На протяжении многих лет данная концепция продолжает широко использоваться в анализе и контроле деятельности компаний, получает дальней-

шее развитие и совершенствование [1; 2]. В результате на сегодняшний день состав и группировка системы показателей отличаются значительным многообразием. Большая часть показателей рассчитывается на основе финансовой отчетности, форма и показатели которой строго регламентированы и доступны для различных пользователей.

Начиная с 1990-х гг. в условиях перехода России к рыночной экономике и применения международных стандартов учета и отчетности использование системы сбалансированных показателей (далее – ССП) получает все большее распространение в отечественном бизнесе, в том числе и на предприятиях, в составе которых имеются вспомогательные производства.

Ряд авторов, таких как М. М. Панов, Н. А. Буряк [3], И. В. Бадаев [4], Н. Г. Ольве [5] и др., дает определение системы сбалансированных показателей как системы оценки, которая помогает добиться достижения тактических (операционных) и стратегических целей. Использование данных показателей позволяет экономическому субъекту оценить свое состояние, деловую активность и стратегию производства. Другие авторы (Р. С. Каплан [6; 7], Е. С. Моденов [8], Н. С. Черкашенко [9] и др.) определяют ССП как критерии, применяемые для определения показателей деятельности, которые помогают экономическому субъекту достигнуть поставленных целей и задач и выражаются количественно. Исходя из этих определений, мы делаем вывод, что ССП – это прежде всего система показателей, которая ис-

пользуется в качестве помощника для достижения поставленных целей и задач.

На рис. 1 мы отразили место ССП в структуре бизнес-процессов экономического субъекта и описали ключевые подгруппы ССП с результатом их деятельности.

Обычная оценка деятельности экономического субъекта рассматривает лишь ее финансовые показатели и не может в условиях жесткой конкуренции отреагировать на permanently модифицирующуюся ситуацию. ССП же рассматривает экономический субъект всесторонне: и внешние показатели, и внутренние (финансовое состояние, обучение персонала, число клиентов, доля рынка, эффективность и постановка бизнес-процессов и т. д.). Рассмотрение данных показателей связано с тем, что они являются важными факторами создания стоимости готовой продукции, работ и услуг.

Определить эффективность подразделений вспомогательного производства, оценить их воздействие на результат деятельности основного производства можно при помощи множества показателей. Важно правильно выбрать частный или обобщающий показатель измерения эффективности деятельности вспомогательных подразделений. Этот показатель является дискуссионным, и на сегодняшний день однозначного решения о том, какой показатель оценки эффективности подразделений вспомогательного производства будет наиболее универсальным и экономически обоснованным, нет. Выполним ниже обоснование авторской позиции в

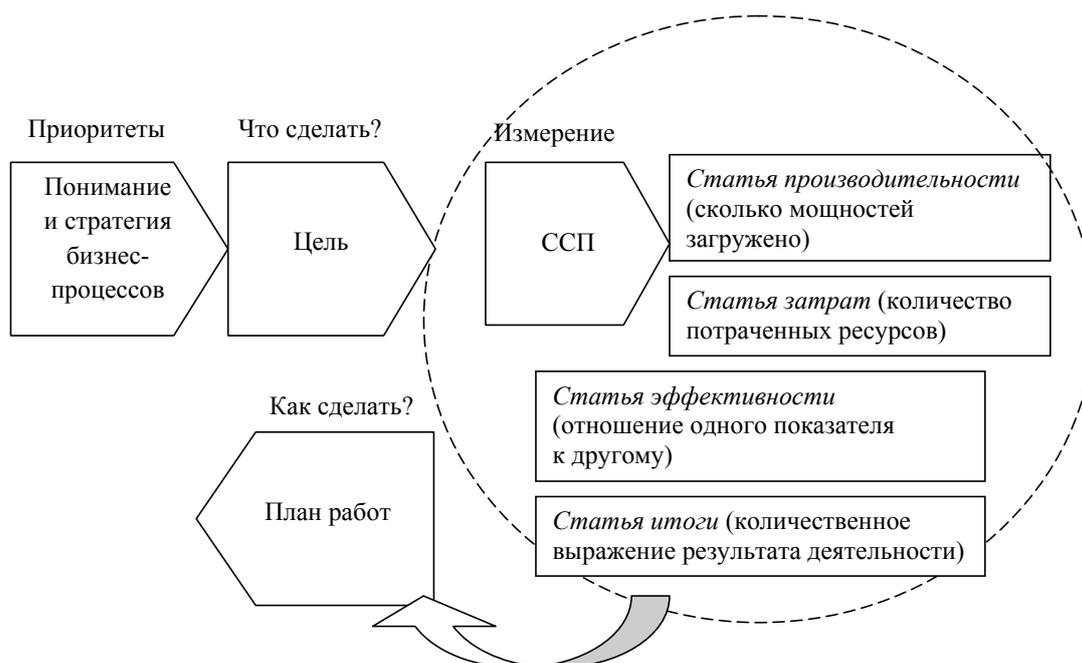


Рис. 1. Место ССП в структуре производства экономического субъекта

отношении системы показателей, которые целесообразно использовать при оценке эффективности деятельности вспомогательных производств.

Цель расчета показателей эффективности в подразделениях вспомогательного производства состоит в правильной оценке эффективности процессов деятельности экономического субъекта для осуществления результативного управления процессами деятельности этого подразделения. Объектами системы показателей в подразделениях вспомогательного производства, таким образом, выступают экономические подразделения и бизнес-процессы. Субъекты показателей делятся на три группы:

- 1) координаторы: директор, топ-менеджер, руководитель центра ответственности;
- 2) организатор: главный бухгалтер;
- 3) исполнитель: бухгалтер, осуществляющий учет по бизнес-процессам деятельности.

Существует несколько вариантов сбалансированной системы показателей, практический интерес представляет выбор наиболее подходящего варианта для отечественного экономического субъекта. С этой целью автором проанализированы различные варианты системы, которые встречаются в современной литературе. Анализ этих систем позволил выявить их особенности, преимущества и недостатки. Результаты исследования представлены в табл. 1.

Анализ приведенных вариантов показал, что все они во многом являются продолжением идеи классической ССП и ничем ей не противоречат. Например, четкие причинно-следственные связи у Л. Мейсела [8] только подтверждают идеи Д. Нортон и Р. Каплана [7] о трансформации общей стратегии в задачи исполнителей на местах.

Проект развития и внедрения системы показателей в подразделения вспомогательного производства имеет отраслевые особенности, заключающиеся в уникальности данного проекта, связанной с большим количеством различных направлений деятельности, взаимосвязью с основным производством, индивидуальностью вспомогательных работ и услуг. На рис. 2 мы отразили факторы, которые необходимо учитывать при построении системы показателей оценки деятельности в подразделениях вспомогательного производства.

На основе проведенного исследования нами предлагается следующая система показателей для оценки деятельности подразделений вспомогательного производства с учетом их специфических особенностей (табл. 2). Как свидетельствует содержание табл. 2, все предлагаемые показатели следует структурировать по четырем направлениям: финансы, операционная деятельность, ресурсы и внешняя среда.



Рис. 2. Особенности формирования и внедрения системы показателей для подразделений вспомогательного производства

Сравнительная таблица вариантов построения сбалансированной системы показателей

Название и разработчики сбалансированной системы показателей	Основные составляющие сбалансированной системы показателей	Организационные особенности	Преимущества	Недостатки
Д. Нортон, Р. Каплан «Сбалансированная система показателей (ССП)» [7]	1. Финансы. 2. Бизнес-процессы. 3. Клиенты. 4. Персонал	Охватывает все ключевые направления деятельности организации, показатели ориентированы на стратегические цели, включает систему оценки нефинансовых показателей	Оценивает не только финансовую сторону деятельности экономического субъекта, но и нефинансовые показатели и нематериальные активы	Не реализован принцип ответственности за общий результат. Не реализован принцип разрешения конфликтных ситуаций. Концепция основана на управлении акциями, а не их финансировании
Р. Ланч, К. МакНейр, К. Кросс «Пирамида эффективности» [1]	1. Общее руководство. 2. Функциональные департаменты. 3. Оперативные системы бизнеса. 4. Линейные подразделения	Связь финансовых оценок на верхних уровнях с оперативными оценками на нижних уровнях. Для каждого составляющего ССП выделены свои группы показателей	Удобное управление	Затрудненная обратная связь
Л. Мейсел «Модель Л. Мейсела» [8]	1. Финансы. 2. Клиенты. 3. Внутренние бизнес-процессы. 4. Человеческие ресурсы	Человеческие ресурсы рассматриваются как развитие и инновации, большой акцент делается на оценке эффективности сотрудников	Оценка каждого сотрудника индивидуально	Работа с системой составляет большую трудоемкость
К. Адамс и П. Робертс «Модель EP2M» [5]	1. Обслуживание клиентов и рынков. 2. Совершенствование внутренних процессов. 3. Управление изменениями и стратегией. 4. Ответственность и свобода действий	Особое внимание уделяется управлению изменениями, свободе действий и собственности	Акцент делается на постоянно изменяющуюся деловую среду	Выбор показателей затруднен двумя новыми перспективами
Дж. Вестерфилд, С. Росс «Призма эффективности» [там же]	1. Акционеры. 2. Клиенты. 3. Работники компании	Определение групп заинтересованных лиц и выявление их интересов. Интересы трансформируются в целевые показатели, и с помощью их оценивается результат деятельности компании	Модель выглядит легче, чем другие модели. Ориентирована на запросы управленческого персонала	Не имеет четкой структуры, не прослеживаются связи между отдельными показателями. Модель представляет собой справочную информацию для менеджеров и не обладает управленческим потенциалом
Ю. В. Мишин, Е. В. Пухова, М. В. Дороднев и др. Различные модели КРІ [8]	Структура основных компонентов отсутствует	Система оценки, которая позволяет добиться достижения тактических (операционных) и стратегических целей. Использование данных показателей позволяет организации оценить свое состояние, деловую активность и стратегико производств	Удобный инструмент управления, повышается мотивация сотрудников, определенность, перспективность, обратная связь	Непостоянство показателей, отсутствие универсальности, неверно сформулированные показатели, зависимость от работы коллег

Предлагаемая автором система показателей оценки деятельности подразделений вспомогательного производства

Направление анализа	Показатель	Финансовый показатель	Нефинансовый показатель
Финансы	Финансовый результат	Эффективность подразделения вспомогательного производства; сокращение издержек	Доля выполнения на сторону работ и услуг
Операционная деятельность	Влияние на объемы основного производства	×	Коэффициент простоев; ритмичность производства; производительность труда
	Влияние на конечный результат деятельности экономического субъекта	Затраты на рубль доходов; размер внутренних потерь вспомогательного производства; сравнение плановой и фактической себестоимости единицы продукции вспомогательного производства	Изменение численности персонала
	Организация информационно-технического обеспечения вспомогательного производства	×	Эффективность от инновационной деятельности; процент технической оснащенности
	Качество и срок предоставляемых работ и услуг (продукции)	Затраты на обучение и повышение квалификации персонала	Процент брака; текучесть кадров; обобщенный показатель качества; продолжительность времени обслуживания; оценка удовлетворенности сотрудников
Ресурсы	Ресурсоэффективность	Соблюдение норматива расхода ресурса на единицу конечного продукта	×
Внешняя среда	Экологическая эффективность	Сумма отчислений на экологические мероприятия; штрафы за экологические нарушения	Отклонения от нормативов по загрязнениям

Направление «Финансы» показывает эффективность работы и финансовое состояние подразделения вспомогательного производства. Важным специфическим показателем эффективности вспомогательного производства является показатель экономии производственных издержек экономического субъекта за счет вспомогательного производства. Показатель характеризует сумму экономии, полученную в результате уменьшения расходов вспомогательного производства и улучшения качества обслуживания им основного производства.

Направление «Операционная деятельность» оценивает эффективность реализуемых в подразделении вспомогательного производства процессов, которые связаны с его основными сферами деятельности. Оценка обеспечения подразделения вспомогательного производства необходимой инфраструктурой (оборудование, производственные помещения, программное обеспечение и т. д.) позволяет определить, как протекает инновационная деятельность во вспомогательных производствах, проследить эффект от инновационных мероприя-

тий. Показатели данного направления оценивают подразделения вспомогательного производства на предмет обеспечения трудовыми ресурсами, показывают эффективность работы трудовых ресурсов.

Направление «Ресурсы» показывает эффективность использования ресурсов на выпуск продукции, работ и услуг вспомогательных производств. При анализе этих показателей можно добиться снижения затрат на выполнение работ и услуг вспомогательного производства. Также можно проследить, как изменяется объем продукции при росте каждого процента материальных затрат, определить экономию материальных затрат за счет увеличения материалоотдачи или, наоборот, определить рост материальных затрат за счет снижения материалоотдачи.

Направление «Внешняя среда» оценивает мероприятия экологического характера, которые реализуют подразделения вспомогательного производства: установка и эффективная эксплуатация оборудования по очистке окружающей среды, вторичная переработка сырья и т. д.

Экономический субъект в зависимости от поставленных им управленческих задач делает выбор наиболее подходящих для решения этих задач показателей из каждого разработанного нами направления. Таким образом, перечень применяемых показателей для одного и того же экономического субъекта не может быть всегда одинаковым, он варьируется в результате изменения поставленных целей и задач.

Для примера разработаем систему показателей оценки деятельности ремонтной мастерской на экономическом субъекте ООО Агрофирма «Киц», которое является представителем сельскохозяйственной отрасли и в своей деятельности нуждается в использовании новых подходов к стратегическому анализу. В состав ремонтной мастерской на экономическом субъекте ООО Агрофирма «Киц» входят:

- ремонтно-механический цех, выполняющий ремонт машинно-тракторного парка, оборудования;
- ремонтно-строительный цех, выполняющий ремонт зданий, сооружений, производственных, служебных и складских помещений;
- электроремонтный цех, выполняющий ремонт энергооборудования.

Разработку системы показателей начнем с определения стратегической цели деятельности структурного подразделения как основного векторного направления развития субъекта хозяйствования. Целью деятельности ремонтного подразделения ООО Агрофирма «Киц» является предоставление качественных ремонтных работ для обеспечения бесперебойной эксплуатации оборудования при минимальных затратах на ремонтнообслуживание. Процесс достижения поставленных целей структурным подразделением имеет постоянный характер и требует постоянных инициатив со стороны экономического субъекта.

Для обоснованного выбора показателей конкретного экономического субъекта, по нашему мнению, целесообразно сформировать стратегическую карту деятельности подразделения, которая является наглядной формой основных локальных целей и отражает основные причинно-следственные связи между такими целями. При разработке системы показателей необходимо руководствоваться следующими правилами.

1. Показатели выбираются таким образом, чтобы между ними можно было провести причинно-следственные связи.

2. Показатели должны отражать не нынешние достижения прошлых событий, а характеризовать

конкретное положение деятельности подразделения. Они должны иметь в перспективе конкретное направление положительного развития.

3. Показатели должны быть ключевыми, а не показывать повседневную деятельность экономического субъекта.

4. Показатели всегда должны быть привязаны к финансовым результатам и быть экономически оправданными.

Для того чтобы стратегическая карта стала эффективной основой для выбора основных характеристик системы показателей, необходимо выделить ключевые факторы успеха. Следующим шагом в разработке системы показателей для оценки деятельности ремонтной мастерской на экономическом субъекте ООО Агрофирма «Киц», по нашему мнению, должен быть выбор ключевых показателей, которые наиболее полно отражают каждый ключевой фактор успеха в рамках каждого аспекта деятельности анализируемого структурного подразделения. Нами предложен примерный вариант системы показателей для оценки деятельности ремонтной мастерской на экономическом субъекте ООО Агрофирма «Киц» (табл. 3).

Данные табл. 3 дают возможность отследить динамику за анализируемый период по каждому конкретному показателю системы, разработать определенные инициативы и принять меры по реализации структурным подразделением своих стратегических целей.

После того как мы определились с составом показателей для анализируемого экономического субъекта, необходимо формализовать методику расчета каждого показателя (на основе каких данных определяется его значение, какие могут вноситься корректировки и т. д.). Для этого мы предлагаем вести карту системы показателей, формат которой на примере показателя производительности труда представлен в табл. 4.

Как видно из табл. 4, в карте сведена воедино вся информация, необходимая для понимания экономической сущности показателя и его расчета. Подобного рода карты необходимо вести в отношении каждого используемого показателя системы.

Целесообразность заполнения карты системы показателей для каждого показателя определяется тем, что формулировка некоторых показателей может быть достаточно расплывчата, вследствие чего понимание их экономической сущности и методика их расчета будут затруднены. Использование же предложенной карты будет способствовать устранению возможных противоречий и

Таблица 3

Система показателей для оценки деятельности ремонтной мастерской на экономическом субъекте ООО Агрофирма «Киц»

Показатель	Код строки	На начало периода	На конец периода	Абсолютное отклонение (+/-)	Относительное отклонение (%)
Раздел 1. Финансы					
Эффективность функционирования ремонтного подразделения (ден. ед.)	011	5336	7271	1935	36,26
Доля выполненных работ на сторону (%)	012	18,53	19,01	0,48	2,59
Экономия производственных издержек (%)	013	12,97	13,05	0,08	0,62
Раздел 2. Операционная деятельность					
Индекс удовлетворенности от предоставляемых работ, услуг (шт.)	021	57	60	3	5,26
Загруженность производственных мощностей (%)	022	54	51,5	-2,5	-4,63
Производительность труда (шт.)	023	95	96	1,46	1,54
Доля премирования за достижения стратегических целей в общем объеме премирования (%)	024	5	11	6	120,00
Уровень инвестиций в персонал (ден. ед.)	025	23,5	24,2	0,7	2,98
Доля брака в производстве (%)	026	1,3	1,15	-0,15	-11,54
Доля предоставленных работ и услуг, по которым были получены претензии (%)	027	1,5	1,7	0,2	13,33
Количество разработанных технологий (шт.)	028	2	1	-1	-50,00
Количество внедренных технологий (шт.)	029	1	1	0	0,00
Раздел 3. Ресурсы					
Соблюдение норматива расхода ресурса на единицу конечного продукта (шт. / ден. ед.)	031	5	7	2	40,00
Раздел 4. Внешняя среда					
Сумма отчислений на экологические мероприятия (ден. ед.)	041	2,6	2,3	-0,3	-11,54

Таблица 4

Карта для показателя «Производительность труда»

Наименование характеристик показателя	Описание
Цель	Увеличить производительность труда на 10 %
Единица измерения	Натуральные единицы
Формула расчета	$ПТ = ОП/Ч, ПТ_p = ОП/Ч_p, ПТ_{дн} = ОП/Ч_{дн}$ где ОП – объем продукции вспомогательного производства; Ч – среднесписочная численность рабочих вспомогательного производства; ПТ _p – производительность труда одного работника вспомогательного производства; Ч _p – среднесписочная численность рабочих вспомогательных производств; ПТ _{дн} – средневзвешенная выработка одного рабочего вспомогательного производства; Ч _{дн} – количество человеко-дней, отработанных всеми работниками вспомогательного производства за период
Описание методики расчета показателя	Перед началом расчета необходимо определить плановый показатель производительности труда
Полярность	Повышать
Периодичность расчета	При необходимости месяц, день
Источник данных для расчета	Отчет о финансовых результатах форма по ОКУД 0710002, форма № 1-Т (годовая) «Сведения о численности и заработной плате работников», форма управленческой отчетности «Расчет заработной платы работников вспомогательного производства»
Примечание	Показатель из раздела 2 «Специфика производства»

сложностей при расчете показателя и экономической интерпретации полученного значения.

В целом можно сделать вывод, что с помощью разработанной системы показателей рассматриваемая ремонтная мастерская будет иметь возможность всесторонне оценивать результаты своей деятельности и на основе полученных данных принимать конкретные меры для улучшения определенных аспектов хозяйствования и таким образом приблизиться к реализации своей главной стратегической цели.

Чтобы рассчитать описанные ранее показатели эффективности, нам потребуются сведения о финансовой и производственной деятельности анализируемого подразделения вспомогательного производства. В табл. 5 описана информационная база, на основе данных которой формируются сведения для расчета значений показателей.

Как видно из табл. 5, информационная база для расчета показателей не исчерпывается только лишь регламентированной финансовой отчетностью, а

включает в себя также управленческую отчетность и сведения отдельных учетных регистров. В любом случае, какие бы показатели ни использовались, исходные данные для их расчета должны браться из единой учетной системы экономического субъекта.

Подводя итоги выполненного исследования сущности системы показателей оценки деятельности вспомогательных производств, мы пришли к выводу, что на сегодняшний день роль использования данной концепции применительно к вспомогательным производствам недооценена, в связи с чем нами была предпринята попытка разработки системы показателей для оценки эффективности деятельности вспомогательных производств. В частности, показатели предложено структурировать по четырем направлениям: финансы, операционная деятельность, ресурсы и внешняя среда. В рамках каждого направления представлен определенный набор показателей, каждый из которых увязан с информационной базой их расчета. Кроме того, для практического удобства использования системы

Т а б л и ц а 5

Информационная база для расчета показателей системы

№ п/п	Показатель	Наименование источника информации
1	Показатель «Эффективность подразделения вспомогательного производства»	Отчет о финансовых результатах, управленческая отчетность по видам вспомогательного производства
2	Показатели «Затраты на рубль доходов», «Сравнение плановой и фактической себестоимости единицы продукции вспомогательного производства»	Отчет о финансовых результатах, управленческая отчетность форма «Калькуляция полной фактической себестоимости», управленческая отчетность «Отчет по затратам вспомогательного процесса деятельности»
3	Показатель «Экономия производственных издержек организации за счет вспомогательного производства»	Отчет о финансовых результатах форма, управленческая отчетность форма «Калькуляция полной фактической себестоимости», сводный отчет по доходам и расходам подразделения вспомогательного производства
4	Показатель «Доля выполненных работ (услуг) на сторону»	Отчет о финансовых результатах, акт выполненных работ, предоставленных услуг
5	Показатель «Загруженность производственных мощностей», «Ритмичность производства», «Продолжительность времени обслуживания»	Учетные регистры «Осуществление ремонтных работ и работ по обслуживанию» по счету 23 «Вспомогательное производство», управленческая отчетность, форма «Выполнение по участкам», отчеты об амортизационных отчислениях по основным средствам вспомогательного производства
6	Показатель «Соблюдение норматива расхода ресурса на единицу конечного продукта»	Отчет о финансовых результатах, пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах, управленческая отчетность «Отчет по затратам вспомогательного процесса деятельности»
7	Показатели «Сумма отчислений на экологические мероприятия», «Штрафы за экологические нарушения», «Отклонения от нормативов по загрязнению»	Смета затрат на ремонт природоохранного оборудования, Отчет о финансовых результатах статья «Экологические мероприятия»
8	Показатели «Изменение численности персонала», «Доля премирования за достижения стратегических целей в общем объеме премирования», «Уровень инвестиций в персонал», «Текущее кадров», «Затраты на обучение и повышение квалификации персонала»	Отчет о финансовых результатах, форма № 1-Т (годовая) «Сведения о численности и заработной плате работников, управленческая отчетность форма «Расчет заработной платы работников вспомогательного производства»

показателей в экономическом анализе деятельности вспомогательных производств экономического субъекта нами предложен формат карты системы показателей, в которой по каждому показателю дается описание, порядок расчета, информационная база и другие характеристики, позволяющие менеджеру не только делать механические расчеты, но и понимать экономическую сущность анализируемого показателя и уметь правильно интерпретировать полученные значения.

ЛИТЕРАТУРА

1. *David P.* Key Performance Indicators : Developing, Implementing and Using Winning KPI's / P. David. – New Jersey, USA : John Wiley & Sons, inc., 2007. – 233 p.
2. *Сафаров А.* Королевство кривых KPI : стратегия развития / А. Сафаров // Консультант. – 2012. – № 17. – С. 17–21.
3. *Буряк Н. А.* Управление по KPI, как «обойти овраги» / Н. А. Буряк, С. С. Юдицкий // Управление персоналом. – 2010. – № 24. – С. 38–42.
4. *Бадаев И. В.* Три источника и три составные части KPI, или Компания не может априори измениться изнутри / И. В. Бадаев, Е. Н. Готовчикова // Управление персоналом. – 2012. – № 23. – С. 18–32.
5. *Ольве Н. Г.* Сбалансированная система показателей. Практическое руководство по использованию : Performance Drivers. A Practical Guide to Using the

Ставропольский государственный аграрный университет

*Латышева А. Ю., кандидат экономических наук,
кафедра бухгалтерского управленческого учета
E-mail: anya88116@mail.ru
Тел.: 8-905-444-92-43*

*Шевцова А. Ю., магистр кафедры бухгалтерского управленческого учета
E-mail: anya88116@mail.ru
Тел.: 8-906-479-66-04*

Необходимо также отметить, что показатели системы отличаются большим многообразием и отсутствием какого-либо универсального набора показателей эффективности деятельности подразделений вспомогательного производства, в связи с чем выполненная нами попытка дифференциации показателей по вышеперечисленным четырем направлениям позволяет экономическому субъекту сделать выбор наиболее подходящих показателей эффективности в зависимости от поставленных им конкретных задач.

Balanced Scorecard / Н.-Г. Ольве, Ж. Рой, М. Ветер. – М. : Вильямс, 2006. – 304 с.

6. *Каплан Р. С.* Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей : The Strategy-Focused Organization : How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. – М. : Олимп-Бизнес, 2009. – 416 с.

7. *Каплан Р. С.* Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. – М. : Олимп-Бизнес, 2003. – 320 с.

8. *Моденов Е. С.* KPI : ключи к эффективному управлению / Е. С. Моденов // Консультант. – 2012. – № 3. – С. 72–76.

9. *Черкащенко Н. С.* KPI-системы как способ повышения эффективности бизнеса / Н. С. Черкащенко // Консультант. – 2010. – № 9. – С. 26–29.

Stavropol State Agrarian University

*Latysheva A. Yu., PhD of the Management
Accounting Department
E-mail: anya88116@mail.ru
Tel.: 8-905-444-92-43*

*Shevtsova A. Yu., Master of the Department of
Management Accounting
E-mail: anya88116@mail.ru
Tel.: 8-906-479-66-04*