

# Построение сбалансированной системы показателей как инструмента стратегического и оперативного управления предприятием металлургии

© 2017 г. Е.Н. Елисеева, Н.В. Шмелева \*

Основной целью финансового анализа является получение определенного количества ключевых параметров, дающих объективную и точную картину финансового состояния предприятия, его прибылей и убытков, изменений в структуре активов и пассивов, в расчетах с дебиторами и кредиторами. При этом в оценке текущего финансового состояния предприятия особую роль играет его прогноз на ближайшую и более отдаленную перспективу, т. е. ожидаемые параметры финансового состояния.

Однако, согласно результатам статистических опросов, более половины компаний не могут обеспечить реализацию своих стратегических планов. Стратегические цели, сформулированные на верхнем уровне управления, но не доведенные до сведения сотрудников и не включенные в планы их работы, рискуют остаться только декларацией о намерениях руководства компании. Реализация стратегических инициатив, не обеспеченных необходимыми финансовыми ресурсами, может затянуться на годы и не привести к ожидаемому результату. Новые условия и новые задачи бизнеса требуют внедрения новых, более эффективных инструментов стратегического управления. Наиболее интересным из них является сбалансированная система показателей (*Balanced Scorecard*). Система предоставляет возможность управлять не только финансовыми показателями, но и нематериальными активами, осуществлять управление не изолированно по каждой цели или аспекту, а на основе цепочек причинно-следственных связей между ними. Для каждой цели финансовой составляющей формулируется определенная цель (или несколько целей) в клиентской составляющей, обеспечивающая достижение первой. В свою очередь, каждая цель клиентской составляющей поддерживается соответствующими целями составляющей внутренних бизнес-процессов, а эти цели обеспечены целями составляющей обучения и развития. Такой подход к формализации стратегии существенно повышает шансы ее реализовать.

**Ключевые слова:** финансовый результат, сбалансированная система показателей, стратегические цели компании, оперативное управление, контроль за реализацией стратегии, индикаторы, финансы, клиенты, бизнес-процессы, инфраструктура, персонал, нормативные и критические значения показателей

## Постановка проблемы

Финансовый результат во многом зависит от успеха компании, от грамотного управленческого учета [1, 2]. В настоящее время для того, чтобы иметь возможность постоянно адаптироваться к изменяющимся условиям рынка лучше своих конкурентов, превосходить их по качеству, скорости и гибкости предоставления услуг, по широте ассортимента или цене продукции, руководителям компаний необходимо оперативное получение информации о деятельности компании для своевременного принятия управленческих решений. Большое значение имеет концептуальная и технологическая связь между стратегией и используемыми организационными решениями.

Для улучшения финансового состояния организации и в целом ее конкурентоспособности пред-

лагается вводить и использовать систему сбалансированных показателей [3, 4] *Balanced Scorecard* (ССП), которая является инструментом стратегического и оперативного управления и позволяет «связать» стратегические цели компании с бизнес-процессами и повседневными действиями сотрудников на каждом уровне управления, а также осуществлять контроль за реализацией стратегии [5].

## Исследовательская часть. Разработка и оценка показателей сбалансированной системы

Разработка основных показателей, входящих в основные четыре проекции ССП, произведена на примере АО «Балашихинский литейно-механический завод» (АО «БЛМЗ») – ведущего российского предприятия по производству титанового, алюминиевого, магниевое фасонного литья с возможностью высокоточной обработки всех металлов [6, 7]. В таблице отображена информация о ССП по Каплану/Нортону применительно к АО «Балашихинский литейно-механический завод». Были использова-

<sup>1</sup> Елисеева Е.Н. – канд. экон. наук, доцент, [evgeniyae@mail.ru](mailto:evgeniyae@mail.ru), Шмелева Н.В. – канд. экон. наук, доцент, [nshmeleva@mis.ru](mailto:nshmeleva@mis.ru) НИТУ «МИСиС», 109049, Москва, Ленинский просп., д. 4.

Карта ССП: цели и индикаторы [MTP card: goals and indicators]									
Проекция	Цель		Индикатор	Задача	Вес показателя	Расчетный период	Нижнее критическое значение	Верхнее критическое значение	Источник данных
	Условное обозначение	Формулировка							
Финансы	Ф1	Обеспечить оптимальное значение рентабельности собственного капитала	Рентабельность собственного капитала, %	Максимизация	1	Месяц	0,9Р	0,95Р	1С УБУ
	Ф2	Обеспечить достижение запланированных объемов продаж	Выручка от внешних контрагентов, руб. Выручка по товарной группе, руб.	Максимизация Максимизация	1 Справочно	Месяц Месяц	0,93Р 0,93Р	0,98Р 0,98Р	1С УБУ 1С УБУ
	Ф3	Обеспечить оптимальное значение рентабельности продукции	Рентабельность продаж (чистая прибыль, деленная на выручку), % Коэффициент выручки, % Маржинальная прибыль на текущие затраты, %	Максимизация Максимизация Минимизация	0,75 0,15 0,05	Месяц Месяц Месяц	0,98Р 0,98Р 0,98Р	0,99Р 0,99Р 0,99Р	1С УБУ 1С УБУ 1С УБУ
	Ф4	Обеспечить оптимальное значение наценки (маржинальная прибыль/себестоимость)	Налоги на выручку, % Наценка, % Наценка по товарной группе, %	Максимизация Максимизация Максимизация	0,05 1 Справочно	Месяц Месяц Месяц	101,3Р 0,97Р 0,97Р	100,5Р 0,985Р 0,985Р	1С УБУ 1С УБУ 1С УБУ
Клиенты	К1	Достигнуть лидирующих позиций на товарных рынках и удерживать их	Доля рынка по товарной группе, %	Максимизация	Справочно	Полугодие	86	87	Ручной ввод
	К2	Обеспечить сохранение имеющейся клиентской базы	Действующие клиенты по товарной группе, кол-во юридических лиц Утерянные за период клиенты по товарной группе, кол-во юридических лиц	Максимизация Минимизация	Справочно 1	Квартал Квартал	0,9Р 1+Р	0,95Р Р	1С ОперКонтур 1С ОперКонтур
	К3	Обеспечить приток новых клиентов	Новые клиенты по товарной группе, кол-во юридических лиц	Максимизация	Справочно	Квартал	Р-2	Р	1С ОперКонтур
	К4	Создавать и поддерживать позитивный образ компании в глазах клиентов	Доля продаж новым клиентам в общем объеме продаж по товарной группе, % Индекс удовлетворенности клиентов, баллов	Максимизация Максимизация	1 1	Квартал Год	0,8Р 0,85Р	0,9Р 0,95Р	1С ОперКонтур Ручной ввод
	К5	Обеспечить высокие темпы введения новых продуктов и комплексность предложения	Доля клиентов, осуществляющих комплексные закупки, %	Максимизация	1	Квартал	0,8Р	0,9Р	1С ОперКонтур
	К6	Увеличить эффективность расходов на продвижение продукции	Отношение текущих расходов на продвижение продукции к маржинальной прибыли, % Отношение расходов на продвижение продукции к выручке, %	Минимизация Минимизация	0,5 0,5	Месяц Месяц	1,05Р 1,05Р	1,02Р 1,02Р	1С УБУ 1С УБУ

Продолжение таблицы

Проекция	Цель		Индикатор	Задача	Вес показателя	Расчетный период	Нижнее критическое значение	Верхнее критическое значение	Источник данных
	Условное обозначение	Формулировка							
Бизнес-процессы	БП1	Обеспечить оптимальные значения длительности производственно-коммерческого цикла (ПКЦ)	Длительность ПКЦ, дней	Минимизация	0,6	Месяц	1,2Р	1,1Р	Ручной ввод
			Обрачиваемость запасов, дней	Минимизация	0,2	Месяц	1,2Р	1,1Р	1С УБУ
			Обрачиваемость дебиторский задолженности, дней	Минимизация	0,1	Месяц	1,2Р	1,1Р	1С УБУ
			Отношение дебиторской задолженности к величине оборотных активов, %	Минимизация	0,1	Месяц	1,2Р	1,1Р	1С УБУ
	БП2	Увеличить достоверность маркетингового планирования и бюджетирования	Индекс качества маркетингового планирования, баллов	Максимизация	Справочно	Квартал	0,9Р	0,95Р	1С ОперКонтур
Инфраструктура/Персонал	БП3	Повысить качество обслуживания клиентов	Отношение стоимости недопоставленного товара к суммарному объему продаж, %	Минимизация	0,7	Квартал	6	3	1С УБУ
			Рекламации, связанные с качеством обслуживания и действиями персонала компании, штук	Минимизация	0,3	Квартал	Р+3	Р+1	Ручной ввод
			Доля брака, %	Минимизация	0,3	Месяц	1,1Р	Р	1С ОперКонтур
			Выход годной продукции, %	Минимизация	0,3	Месяц	1,1Р	Р	1С ОперКонтур
	БП4	Повысить эффективность процессов управления производством	Потери по рекламациям, деленные на объем продаж, %	Минимизация	0,2	Месяц	1,2Р	1,1Р	1С ОперКонтур
Инфраструктура/Персонал	БП5	Повысить достоверность бюджетирования	Средняя длительность обработки рекламаций, дней	Минимизация	0,2	Месяц	1,5Р	1,2Р	Ручной ввод
			Превышение плана по текущим затратам, %	Минимизация	0,7	Месяц	5	2	1С УБУ
			Превышение плана по инвестициям, %	Минимизация	0,3	Месяц	20	10	1С УБУ
			Среднее отклонение по сметам затрат при вводе новых производственно-складских комплексов, %	Минимизация	0,5	Квартал	20	10	Ручной ввод
	ИП1	Повысить эффективность использования производственно-складских комплексов. Ввести новые комплексы согласно плану графику	Среднее отклонение от графиков, %	Минимизация	0,5	Квартал	20	10	Ручной ввод
			Затраты на персонал на выручку, %	Минимизация	0,3	Месяц	0,95Р	0,98Р	1С ОперКонтур
			Выручка на количество сотрудников, %	Максимизация	0,7	Месяц	0,9Р	0,95Р	Ручной ввод
			Эффективность взаимодействия руководителя и подчиненных, %	Максимизация	1	Полугодие	0,9Р	0,95Р	Ручной ввод
	ИП2	Обеспечить рост производительности и эффективности труда	Индекс удовлетворенности сотрудников, %	Максимизация	0,8	Полугодие	70	80	Ручной ввод
			Текущая текучесть кадров (руководители), %	Минимизация	0,09	Квартал	40	20	Ручной ввод
			Текущая текучесть кадров (инженерно-технические), %	Минимизация	0,07	Квартал	20	10	Ручной ввод
			Текущая текучесть кадров (рабочие), %	Минимизация	0,04	Квартал	23	16	Ручной ввод
	ИП3	Повысить эффективность управленческого персонала	Доля сотрудников, не прошедших аттестацию, %	Минимизация	1	Год	10	5	Ручной ввод
	ИП4	Повысить удовлетворенность сотрудников							
	ИП5	Улучшить уровень проф. подготовки сотрудников							



**Рис. 1. Максимизация показателя (нормативное значение больше критического)**

[Maximization of the indicator (the normative value is greater than the critical value)]



**Рис. 2. Минимизация показателя (нормативное значение меньше критического)**

[Minimization of the indicator (the normative value is less than the critical value)]

ны следующие сокращения: Р – плановое значение показателя; 1С УБУ – «1С Управленческий бухгалтерский учет» – стандартная настройка в 1С, где отражаются данные из блока «Расчет ССП 1С» и формируются отчеты; пометка «Справочно» в графе «Вес показателя» означает, что индикатор факультативен и оценка цели может быть произведена без его учета; 1С ОперКонтур – стандартная настройка в 1С, где отражаются данные из блока «Расчет ССП ПО» и формируются отчеты.

Первоначально на основе финансово-экономического анализа, выполненного по данным бухгалтерской отчетности, для данного предприятия были определены основные показатели оперативного управления деятельностью предприятия [8, 9]. По каждому показателю установлены нормативные и критические значения показателей для каждого периода планирования (месяц, квартал, год). Рекомендуем задавать их двумя способами:

а) установить конкретные числовые значения (например, три дня, 15 %, 150 руб.). Разумеется, они могут быть различными для разных периодов;

б) установить предельно допустимое отклонение от плановых значений данного показателя (например, формулой вида  $P+2$  дня,  $P+10\%$ ,  $P-1,2$ ; где Р – плановое значение (см. таблицу)). Формулы расчета нормативных и критических значений должны быть неизменными для каждого периода, а плановое значение необходимо менять в зависимости от текущей ситуации.

Для достижения конкретной цели показатель необходимо привести к определенному виду, для чего необходимо его [10–12]:

а) максимизировать (например, «рентабельность продаж» цели ФЗ, «доля продаж новым клиентам» цели КЗ, «индекс качества планирования» цели БП2, «индекс удовлетворенности сотрудников» цели ИП4 (см. таблицу));

б) минимизировать (например, показатели «утерянные клиенты» цели К2, «количество рекламаций» цели БП3, «текучесть кадров» цели ИП4 (см. таблицу));

в) стабилизировать, т. е. удерживать в районе какого-либо значения (например, показатель «отношение разницы фактического и запланированного объемов закупок к запланированному объему закупок»).

В случае максимизации, если фактическое значение показателя меньше критического, он попадает в «красную зону» («плохо») и его индекс равен нулю. Если фактическое значение показателя больше критического либо равно ему и меньше нормативного, он попадает в «желтую зону» («удовлетворительно») и его индекс равен пяти. Если фактическое значение показателя больше нормативного либо равно ему, он попадает в «зеленую зону» («отлично») и его индекс равен 10 (**рис. 1**).

При минимизации показателя картина обратная (**рис. 2**).

При стабилизации показателя устанавливаются верхние и нижние критические и нормативные значения. Если фактическое значение показателя меньше критического нижнего или больше критического верхнего, оно попадает в «красную зону» («плохо») и его индекс равен нулю. Если фактическое значение показателя больше критического нижнего или равно ему, но меньше нормативного нижнего, или меньше критического верхнего либо равно ему, но больше нормативного верхнего, то он попадает в «желтую зону» («удовлетворительно») и его индекс равен пяти. Если же фактическое значение показателя больше нормативного нижнего либо равно ему, то он попадает в «зеленую зону» («отлично») и его индекс равен десяти (**рис. 3**).

Показатель не оценивается в следующих случаях:

а) не определены его нормативные и критические значения;

б) не исчислено фактическое значение по причине:

– отсутствия исходных данных;

– незавершенности расчетного периода (так, показатели за 3 квартал невозможно оценить в начале августа).

Наборы целей и значимость их показателей напрямую зависят от стратегии компании, которая формируется с учетом положения на рынке (текущего и прогнозируемого), стадии рынков сбыта (жизненные циклы товаров), прогнозов на планируемый период, стадии развития каналов сбыта, конкурентной ситуации и т. д. [13, 14].

Для каждого показателя определен вес в оценке цели, к которой он относится. Общая сумма весов показателей в конкретной цели составляет 100 %. Оценка цели равна сумме оценок входящих в нее показателей, умноженных на соответствующие веса.



**Рис. 3. Стабилизация показателя (критическое верхнее значение больше нормативного верхнего, критическое нижнее значение меньше нормативного нижнего, нормативное верхнее значение больше нормативного нижнего)**

[Stabilization of the indicator (the critical upper value is greater than the normative upper, the critical lower value is less than the normative lower, the normative upper value is greater than the normative lower one)]



**Рис. 4. Оценка цели**  
[Goal estimation]

Минимальная оценка цели равна нулю, максимальная – десяти. Обычно принимается, что ее надо максимизировать. Нормативное значение цели равно 6,6, критическое – 3,3. Если оценка цели меньше 3,3 (критическое значение), то цель попадает в «красную зону» («плохо») и ее индекс равен нулю. Если оценка цели больше либо равна 3,3 и меньше 6,6 (нормативное значение), то эта цель попадает в «желтую зону» («удовлетворительно») и ее индекс равен пяти. Если же оценка цели больше либо равна 6,6, то цель попадает в «зеленую зону» («отлично») и ее индекс равен десяти (**рис. 4**) [15, 16].

Если у показателей, определяющих конкретную цель, разные периоды измерения (например, один показатель измеряется ежемесячно, а другой ежеквартально), то период оценки цели равен минимальному из этих периодов. Оценка цели в начале (середине) периода, отличного от минимального, происходит по стандартному правилу, с той лишь разницей, что оценка показателя с периодом большим, чем минимальный, не принимает участия в расчетах, а его вес распределяется на веса оставшихся показателей пропорционально последним.

Покажем пример оценки по описанному алгоритму. Пусть цель А1 (оценивается ежемесячно) задана

тремя показателями В1, В2 (измеряются ежемесячно) и В3 (измеряется ежеквартально). Веса этих показателей в оценке цели следующие: В1 – 0,5, В2 – 0,3, В3 – 0,2. Тогда оценка цели А1 будет проводиться по следующей формуле:  $V1 \cdot 0,5 + V2 \cdot 0,3 + V3 \cdot 0,2$ .

Как уже отмечалось, цель не оценивается в том случае, если не оценен хотя бы один из определяющих ее показателей (из тех, которые должны оцениваться в конкретном рассматриваемом периоде). Из этого правила существуют исключения. Например, цель БП5 «Повысить достоверность бюджетирования» (см. таблицу) состоит из двух показателей: «Превышение плана по текущим затратам» и «Превышение плана по инвестициям». Если известны оба показателя, то цель оценивается на основании их значений и весов. Если известен только один показатель – «Превышение плана по текущим затратам», показатель «Превышение плана по инвестициям» не рассчитан, цель оценивается только на основании имеющегося показателя. В этой ситуации его вес в оценке цели будет равен 100 %. Данное исключение обосновывается тем, что отдельные подразделения предприятия часто не осуществляют планирование инвестиций и, соответственно, показатель «Превышение плана по инвестициям» не всегда может быть исчислен и оценен.

### Полученные результаты

Все рассмотренные показатели АО «БЛМЗ» показывают удовлетворительные результаты, как это и отражено в таблице [17–19]. Рассчитанные значения в большинстве случаев попадают в желтую зону «удовлетворительно» с индексом 5, но во многом, тем не менее, необходимо изменить стратегию.

В разработанной ССП АО «БЛМЗ» (см. таблицу) прослеживаются причинно-следственные связи между целями, показателями и действиями, которые необходимо выполнить для достижения поставленных целей, чтобы управлять предприятием и понимать, на что может повлиять какой-либо из показателей.

Финансовая составляющая позволяет оценить выраженные в цифрах исчисляемые экономические результаты прошлых действий. Именно с помощью таких показателей можно ответить на вопрос, способствует ли реализуемая в компании стратегия улучшению финансовых результатов, увеличению прибыльности. Анализируя значения данных показателей на рассматриваемом предприятии, можно отметить, что реализуемая в компании стратегия способствует улучшению финансовых результатов. Эти индикаторы являются своего рода проводниками для конкретных целей и в то же время отражают индикаторы других составляющих модели.

Составляющая «Клиенты» основана, прежде всего, на постулате: «открытие и развитие все новых рынков». Разнообразие предложений делает потребителей все более требовательными и часто меняющими пристрастия. Таким образом, потребители/клиенты выделяются в отдельное направле-



ние, работа над которым предполагает обращение к критериям успеха, развития, которые не могут быть отражены через бухгалтерскую и финансовую отчетность, через подобного рода исчисляемые показатели. С одной стороны, цель индикаторов, относящихся к этому направлению, – установить основные измерители прогресса, успеха в области завоевания клиента, такие как удовлетворенность, лояльность, доля постоянных и приобретенных клиентов и рентабельность. С другой стороны, индикаторы этого направления должны кроме всего прочего эксплицитно оценивать предложение компании, характеристики которого являются определяющими для оценки успеха сохранения клиентов.

Проекция внутренних «Бизнес-процессов» – третий уровень. Здесь осуществляется управление системой конкурентных преимуществ и реинжинирингом бизнес-процессов. Два предыдущих уровня посвящены соответственно построению стратегического и маркетингового контуров управления компании. На данном уровне проводится настройка организации внутренних процессов в компании, целью которой является максимальное обеспечение сочетания интересов собственников (финансовые цели) и потребителей (ценность для клиента). Следовательно, бизнес-процессы в компании должны быть выстроены таким образом, чтобы обеспечить максимальное предоставление ценности для клиентов с минимально возможными издержками. Точная настройка бизнес-процессов обеспечивает оптимальный уровень дифференциации продуктов/услуг для конкретного рыночного сегмента. Минимизация издержек за счет реинжиниринга позволяет достигать высокого уровня рентабельности, создавая тем самым условия для реализации стратегии оптимальных издержек – низкая себестоимость в сочетании с глубокой дифференциацией продуктов и услуг.

Составляющая «Инфраструктура/Персонал» тесно связана с обучением и инновациями и является ключевой для построения и эффективного использования системы сбалансированных показателей. Логика построения модели заключается в следующем: если у вас есть необходимый персонал (проекция «Инфраструктура/Персонал» уровень «Обучение и развитие»), эффективно работающий (проекция «Бизнес-процессы»), тогда клиент будет удовлетворен (проекция «Клиенты» уровень «Перспектив по клиентам») и компания достигнет стратегических финансовых целей (проекция «Финансы» уровень «Финансовые перспективы»). Акцент ставится на производительности персонала, его удовлетворенности и удержании.

Как показал проведенный анализ, сбалансированная система показателей имеет следующие преимущества: связь оперативного и стратегического инновационного менеджмента; формирование схемы реализации инновационной политики предприятия по иерархическим уровням с учетом четырех основных аспектов (клиентского, внутрифирмен-

ного, инновационного и финансового); объективный характер дискуссий относительно реализации инновационной политики; ориентация на обучение и инновации по всем уровням предприятия; интеграция с системой управленческого учета и увязка с методами управления, нацеленными на повышение акционерной стоимости компании.

#### Библиографический список

1. Вахрушина М.А., Сидорова М.И., Борисова Л.И. Стратегический управленческий учет. Полный курс MBA. М.: Рид Групп, 2011. 192 с.
2. Епишин Н.Б. Разработка и внедрение системы сбалансированных показателей в группах компаний // Стратегический менеджмент. 2013. № 3. С. 228–244.
3. Донцова Л.В., Никифорова Н.А. Анализ бухгалтерской (финансовой) отчетности: практикум. М.: Дело и сервис, 2015. 160 с.
4. Ильшева Н.Н., Крылов С.И. Учет, анализ и стратегическое управление инновационной деятельностью. М.: Финансы и статистика, 2014. 26 с.
5. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М.: Олимп-Бизнес, 2014. 314 с.
6. АО «Балашихинский литейно-механический завод». URL: <http://www.blmz.ru/> (дата обращения: 10.01.2017).
7. Костыгова Л.А. Методические аспекты формирования комплексной системы показателей оценки и управления устойчивым развитием титановой отрасли // Экономика в промышленности. 2014. № 1. С. 15–20. DOI: 10.17073/2072-1633-2014-1-15-20
8. Ефимова О.В., Мельник М.В. Анализ финансовой отчетности. М.: Омега-Л, 2010. 451 с.
9. Вихрова Н.О. Развитие управленческого учета и контроллинга в интегрированных системах // Стратегии постоянного развития: материалы X международной научно-практической конференции. Винница (Украина): ТОВ «Нилан-ЛТД», 2017. С. 84–88.
10. Лещинская А.Ф., Подлепа В.А. Использование элементов дисперсионного анализа в задачах оценки качества группирования финансово-экономической информации // Финансовый менеджмент. 2016. № 2. С. 77–84.
11. Марр Б. Ключевые показатели эффективно-сти. 75 показателей, которые должен знать каждый менеджер. М.: Издательство «Бином. Лаборатория знаний», 2016. 344 с.
12. Shmeleva N., Eliseeva E. Environmental sustainability and competitiveness: construction of indicators system for Russian metallurgical enterprises // International Multidisciplinary Scientific GeoConference Surveying Geology and Mining Ecology Management, SGE 16th International multidisciplinary scientific GEOconference SGEM. Albena (Bulgaria), 2016. P. 3–10. DOI: 10.5593/SGEM2016/B53/S21.001
13. Воронова Е.Ю. Управленческий учет: учебник для бакалавров. М.: Юрайт, 2013. 551 с.

14. Сидорова Е.Ю., Степанов А.С. Функциональная модель повышения и оценки эффективности управления производственной организацией в условиях конкуренции // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право. 2015. Т. 15. Вып. 3. С. 298–302. DOI: 10.18500/1994-2540-2015-15-3-298-303

15. Центр раскрытия информации в сети Интернет. ОАО «БЛМЗ». URL: <http://www.e-disclosure.ru/portal/company.aspx?id=22219> (дата обращения: 10.03.2017).

16. Фридаг Х., Шмид В. Сбалансированная система показателей. М.: Омега-Л, 2011. 196 с.

17. Елисеева Е.Н., Виноградская Н.А. Бухгалтерский управленческий учет: курс лекций. М.: Изд. Дом МИСиС, 2013. 77 с.

18. Кондраков Н.П., Иванова М.А. Бухгалтерский управленческий учет: учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2014. 368 с.

19. Шохин И. Корпоративные финансы: учебник. М.: КноРус, 2018. 318 с.

*Ekonomika v promyshlennosti = Economy in the industry*  
2017, vol. 10, no. 4, pp. 359–366  
ISSN 2072-1633 (print)  
ISSN 2413-662X (online)

**Creation of indicators balanced system as  
a tool of strategic and operational management  
for the metallurgical enterprises**

E.N. Eliseeva – [evgeniyae@mail.ru](mailto:evgeniyae@mail.ru), N.V. Shmeleva – [nshmeleva@misys.ru](mailto:nshmeleva@misys.ru)  
National University of Science and Technology MISiS, 4  
Leninsky Prospect, Moscow 109049, Russia

**Abstract.** The main purpose of financial analysis is to obtain a certain number of key parameters, giving an objective and accurate picture of the company financial condition, its profits and losses, changes in the structure of assets and liabilities, in settlements with debtors and creditors. In the assessment of company current financial condition plays a special role the forecast both short and long-term. However, according to the statistical surveys more than half of the companies can not be ensure in the implementation of their strategic plans. The strategic objectives set at the upper management level, but not brought to the attention of employees and are not included in the plans for their work, risk to remain just a declaration of intent to the company's management. The implementation of strategic initiatives, are not provided with the necessary financial resources, it could take years and does not lead to the expected result. New conditions and new business challenges require the introduction of new, more effective tools for strategic management. The most interesting of these is the Balanced Scorecard. The system provides the ability to manage not only financial performance, but also intangible assets, manage, not in isolation of each goal or aspect, but on the basis chains of cause and effect relationships between them. For each goal, the financial component is formulated specific purpose (or more goals) in the client component providing the first achievement. In turn, each target client component is supported by the relevant part of the objectives of internal business processes, and for this purpose provided the objectives of training and development component. This approach to formalization strategy significantly increases the chances to implement it.

**Keywords:** financial results, balanced scorecard, strategic objectives, operational management, control over the implementation of the strategy, indicators, finance, customers, business processes, infrastructure, personnel, regulatory and critical values of the indicators

**References**

1. Vakhrushina M.A., Sidorova M.I., Borisova L.I. *Strategicheskii upravlencheskii uchet. Polnyi kurs MBA* [Strategic management accounting. Full MBA course]. Moscow: Rid Grupp, 2011. 192 p. (In Russ.)
2. Epishin N.B. Development and implementation of a system of balanced indicators in groups of companies: *Strategicheskii menedzhment*. 2013. No. 3. Pp. 71–75. (In Russ.)
3. Dontsova L.V., Nikiforova N.A. *Analiz bukhgalterskoi (finansovoi) otchetnosti*. [Analysis of accounting (financial) statements]. Moscow: Delo i servis, 2015. 160 p. (In Russ.)
4. Ilysheva N.N., Krylov S.I. *Uchet, analiz i strategicheskoe upravlenie innovatsionnoi deyatel'nost'yu* [Accounting, analysis and strategic management of innovation activity]. Moscow: Finansy i statistika, 2014. 26 p. (In Russ.)
5. Kaplan R.S., Norton D.P. *Sbalansirovannaya sistema pokazatelei. Ot strategii k deistviyu* [Balanced Scorecard: From Strategy to Action]. Moscow: Olimp-Biznes, 2014. 314 p. (In Russ.)
6. JSC «Balashikha Foundry-Mechanical Plant». Available at: <http://www.blmz.ru/> (accessed: 10.01.2017). (In Russ.)
7. Kostygova L.A. Methodical aspects of the formation of an integrated system of indicators of evaluation and management of sustainable development of the titanium industry. *Ekonomika v promyshlennosti = Economy in the industry*. 2014. No. 1. Pp. 15–20. (In Russ.). DOI: 10.17073/2072-1633-2014-1-15-20
8. Efimova O.V., Melnik M.V. *Analiz finansovoi otchetnosti* [Analysis of financial statements]. Moscow: Omega-L, 2010. 451 p. (In Russ.)

9. Vikhrova N.O. Development of management accounting and controlling in integrated management systems [Development of management accounting and controlling in integrated systems]. *Strategii postoyannogo razvitiya. Materialy X Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii*. Vinnitsa (Ukraine): TOV «Nilan-LTD», 2017. Pp. 84–88. (In Russ.)

10. Leszczynski A.F., Podlepa V.A. The use of the elements of analysis of variance in the task of assessing the quality of clustering of economic and financial information. *Finansovyi menedzhment = Financial Management*. 2016. No. 2. Pp. 77–84. (In Russ.)

11. Marr B. *Klyuchevye pokazateli effektivnosti. 75 pokazatelei, kotorye dolzhen znat' kazhdyi menedzher* [Key performance indicators: 75 indicators that every manager should know]. Moscow: Izdatel'stvo «Binom. Laboratoriya znaniy», 2016. 344 p. (In Russ.)

12. Shmeleva N., Eliseeva E. «Environmental sustainability and competitiveness: construction of indicators for Russian metallurgical enterprises». *International Multidisciplinary Scientific GeoConference Surveying Geology and Mining Ecology Management, SGE 16th International multidisciplinary scientific GEOconference SGEM*. Albena (Bulgaria), 2016. Pp. 3–10. (In Russ.). DOI: 10.5593/SGEM2016/B53/S21.001

13. Voronova E.Yu. *Upravlencheskii uchet* [Managerial Accounting]. Moscow: Izdatel'stvo Yurait, 2013. 551 p. (In Russ.)

14. Sidorova E.Y., Stepanov A.S. Functional Model and Improve Management of Effectiveness Evaluation of Industrial Organization in a Competitive Environment. *Izvestiya Saratovskogo universiteta. Novaya seriya. Seriya «Ekonomika. Upravlenie. Pravo = Izvestiya of Saratov University. New Series. Economics. Management. Law*. 2015. No. 3. Pp. 298–302. (In Russ.). DOI: 10.18500/1994-2540-2015-15-3-298-303

15. Center for Information Disclosure in the Internet. OJSC «BLMZ». Available at: <http://www.e-disclosure.ru/portal/company.aspx?id=22219> (accessed: 10.03.2017). (In Russ.)

16. Friedag H., Schmidt W. *Sbalansirovannaya sistema pokazatelei* [Balanced system of indicators]. Moscow: Omega-L, 2011. 196 p. (In Russ.)

17. Eliseeva E.N., Vinogradskaya N.A. *Bukhgalterskii upravlencheskii uchet* [Accounting management accounting]. Moscow: Izd. Dom MISiS, 2013. 77 p. (In Russ.)

18. Kondrakov N.P., Ivanova M.A. *Bukhgalterskii upravlencheskii uchet* [Accounting management]. Moscow: INFRA-M, 2014. 368 p. (In Russ.)

19. Shokhin I. *Korporativnye finansy* [Corporate finance]. Moscow: KnoRus, 2018. 318 p. (In Russ.)

**Information about the authors:** *E.N. Eliseeva* – Cand. Sci. (Econ.), *N.V. Shmeleva* – Cand. Sci. (Econ.).