
СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ОЦЕНКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ И ЕЕ СТРУКТУРНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

Вахрушева Ольга Борисовна,

кандидат экономических наук, доцент, заведующая кафедрой бухгалтерского учета и контроля Хабаровской государственной академии экономики и права; vob26@mail.ru

Проанализированы зарубежные системы показателей оценки деятельности организации и предложен состав показателей для оценки деятельности российских организаций.

Ключевые слова: управленческий учет, система управленческого учета, стратегический и оперативный анализ, системы показателей оценки деятельности организации и структурных подразделений.

Современный мировой рынок характеризуется ускоренным развитием НТП, обострением финансового кризиса, высоким уровнем конкуренции, использованием новых видов сырья и материалов, требованиями эффективного и инновационного развития производственных процессов, повышения качества изготавливаемых продуктов и др. Все это делает более сложными задачи, стоящие перед системой управления организацией.

Изменения, происходящие в теории и практике управленческого учета, связаны с требованием повышения эффективности деятельности организаций в краткосрочном и долгосрочном периоде. Для этого необходимо учесть интересы, как акционеров организации, так и других заинтересованных групп пользователей: покупатели, поставщики, сотрудники организации, законодательная власть, общественные организации.

Исследования в области управленческого учета, позволяют сделать вывод о необходимости дальнейшего развития управленческого учета, и в частности дальнейшего развития системы показателей для оценки деятельности организации и ее подразделений в краткосрочном и долгосрочном периоде с целью учета интересов различных групп заинтересованных лиц. Это требует разработки систем показателей оценки деятельности и анализа деятельности организации для принятия эффективных стратегических и оперативных управленческих решений.

Применение отдельных показателей оценки деятельности снижает информативность показателей, не позволяет вскрыть причины всех возникших проблем и провести структурно-логический анализ влияния

факторов на деятельность организации. Поэтому с целью построения эффективных оценочных показателей деятельности организации разрабатываются системы показателей оценки деятельности.

Система принятых показателей должна быть разработана в соответствии с целями развития бизнеса организации. Поэтому к показателям оценки деятельности в системе управленческого учета предъявляются следующие требования:

- объективность, т.е. показатели должны базироваться на объективных данных, отражающих сущность происходящих бизнес-процессов;
- актуальность, т.е. показатели должны соответствовать целям развития бизнеса и быть приняты менеджерами для исполнения;
- интегрированность и коммуникационность с другими показателями системы оценки деятельности;
- подконтрольность, т.е. система показателей должна быть основой для оценки и контроля деятельности исполнителей на всех уровнях управления;
- компактность и экономичность, т.е. система показателей не должна быть объемной, при ее разработке должно соблюдаться соотношение полезности показателей и затрат на их получение;
- динамичность, т.е. при анализе показателей должны проводиться сравнение, оценка тренда и рисков;
- возможность изменения показателей с течением времени и в связи с изменением экономических условий хозяйствования.

Р. Брамземанн делит все показатели деятельности организации на логико-дедуктивные и эмпирико-индуктивные. В основе логико-дедуктивных систем лежит показатель верхнего уровня, который в определенной последовательности раскладывается на показатели более низкого уровня, имеющие с показателями верхнего уровня логическую связь. Эмпирико-индуктивные системы создаются путем статистического отбора информационно более значимых показателей.

Логико-дедуктивные показатели считаются универсальными и применимыми для всех целей планирования, контроля и управления. Широко известными логико-дедуктивными системами показателей являются Du Pont, Pyramid Structure of Ratios, ZVEI, RL.

Система Du Pont разработана одноименной американской компанией. Центральный показатель в ней – рентабельность инвестированного капитала (Return On Investment – ROI), который широко используется в практике и означает отдачу на инвестированный капитал. Компоненты рентабельности оборота и оборачиваемости капитала постепенно разбиваются на составные части выручки, расходов и капитала. Помимо рентабельности инвестиций ROI используется в качестве критерия при разработке стратегии организации. Рост ROI свидетельствует о хорошем экономическом положении организации.

$$\text{ROI} = \text{Прибыль} / \text{Инвестированный капитал} \quad (1)$$

или

$$\text{ROI} = \text{Прибыль} / \text{Выручка от продаж} \times \text{Выручка от продаж} / \text{Капитал} \quad (2)$$

Система Pyramid Structure of Ratios предложена Британским институтом менеджмента для сравнения показателей деятельности организаций. Коэффициентом верхнего уровня в этой системе является ROI. Основная идея заключается в том, что показатели системы формируются на основе отношений отдельных показателей к обороту, что приводит к ограничению информативности других показателей, которые не зависят от оборота.

Система ZVEI разработана в Германии Центральным союзом электротехнической промышленности. Она представляет систему показателей, используемую для планирования, анализа и сравнения деятельности разных организаций. ZVEI состоит из двух блоков: анализ роста и структурный анализ. Анализ роста определяет индикаторы успеха, выраженные в абсолютных показателях: портфель заказов, запасы, оборудование, оборот, кеш флоу и др. Структурный анализ основан на показателях результативности и риска, разбитых на отдельные группы: рентабельность, оборот и прибыль, структура капитала и связывания капитала.

Система RL (названа по фамилиям авторов Райхмана и Лахнитта), как и система ZVEI, используется для планирования, контроля и анализа деятельности организации. Основными показателями системы являются рентабельность и ликвидность. Структура системы показателей разделена на общую и специальную.

Общая часть предлагает показатели результата деятельности от обычной деятельности вне зависимости от отраслевой принадлежности. Эти показатели делятся на показатели производственного результата и результата прочей деятельности. На основе этих результатов рассчитываются различные показатели рентабельности, и проводится анализ ликвидности. Анализ ликвидности проводится на основе данных о движении денежных средств (кеш флоу) и работающем капитале (working capital).

Специальная часть основным объектом анализа имеет отраслевые и структурные особенности организации. Анализ проводится на основе таких показателей, как объем продаж, доля переменных и постоянных затрат, маржинальный доход.

Эмпирико-индуктивные показатели системы подбираются с помощью математико-статистических методов путем отбора для организаций отрасли или отдельных организаций наиболее значимых показателей. Целью расчета этих показателей является раннее диагностирование «больных» и «недостаточно успешных» мест деятельности организации. В эту систему показателей входят такие системы, как Beaver, Weibel и CAMEL, а также система показателей рейтинга динамической финансовой стабильности

(РДФС).

Система показателей Beaver построена на основе эмпирических исследований «успешных» и «неуспешных» предприятий, в результате деятельности которых были отобраны шесть наиболее эффективных для целей прогнозирования коэффициентов, представляющих собой отношение:

- кеш флоу к заемному капиталу;
- чистой прибыли ко всему капиталу;
- заемного капитала ко всему капиталу;
- работающего капитала ко всему капиталу;
- оборотного капитала к заемному капиталу;
- наличных денежных средств за вычетом краткосрочных обязательств к производственным затратам за вычетом амортизации.

Основным показателем для оценки деятельности является первый коэффициент.

Для системы Weibel аналогично были отобраны следующие коэффициенты:

- кеш флоу к заемному капиталу;
- оборотный капитал к краткосрочному заемному капиталу;
- наличные денежные средства за вычетом краткосрочных обязательств к производственным затратам за вычетом амортизации;
- сумма средних запасов на складе к затратам на материалы, умноженная на 365 дней;
- средний объем полученных кредитов к объему закупок, умноженному на 365 дней;
- заемный капитал ко всему капиталу.

Названные показатели систем Beaver и Weibel используются для сравнения показателей анализируемых организаций с показателями лучших организаций, полученных путем эмпирических исследований.

Зарубежные системы показателей ориентированы на достижение долгосрочных целей развития организаций, они направлены на получения заданного результата и ликвидности организации путем планирования, контроля и управления. Такие системы показателей определяют цели и задачи как организации в целом, так и ее структурных подразделений и управленческих задач.

Применение на практике зарубежных систем показателей выявило следующие основные недостатки этих систем:

- отсутствие единой методики исчисления показателей;
- показатели не учитывают национальные особенности учета и налогообложения разных стран;
- в системе показателей не предусмотрены показатели нефинансового характера;
- не учитываются другие не менее важные блоки работы организаций;

- использование коэффициентов не всегда дает возможность найти резервы эффективности деятельности;

- цели и задачи структурных подразделений могут противоречить общим стратегическим и тактическим целям, задачам развития всей организации.

Вышеперечисленные недостатки позволяет избежать сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard, или BSC), разработанная Д. Нортон и Р. Капланом. Сбалансированная система показателей сохраняет равновесие между долгосрочными и краткосрочными целями, финансовыми и нефинансовыми показателями, внешними и внутренними факторами деятельности, основными и вспомогательными параметрами. Сбалансированная система показателей увязывает показатели с операционными измерителями по таким аспектам деятельности: удовлетворенность клиентов, бизнес-процессы, меры по улучшению финансовых результатов, обучение и рост сотрудников организации.

Главная цель концепции BSC заключается в переводе стратегии организации в конкретные задачи, показатели и мероприятия деятельности.

При построении BSC используются следующие принципы:

- причинно-следственные связи: стратегия организации через причинно-следственные связи проектируется в показатели деятельности;

- факторы достижения результатов: система показателей должна включать комплекс показателей и факторы деятельности, с помощью которых можно понять, как были достигнуты эти показатели;

- взаимосвязь с финансовыми показателями: система использует финансовые показатели для отражения исторического аспекта хозяйственных операций, но для подтверждения финансовой устойчивости организации эти показатели дополняются нефинансовыми показателями.

Сбалансированная система показателей включает в себя четыре основных аспекта, которые могут быть изменены в соответствии с особенностями деятельности и стратегии развития конкретной деятельности: «финансы», «клиенты», «бизнес-процессы», «обучение и рост».

Организация, инвестируя в обучение персонала, тем самым улучшает внутренние бизнес-процессы. Улучшение качества бизнес-процессов ведет к росту клиентов, что тем самым улучшает финансовый аспект деятельности организации.

Аспект «финансы» оценивает экономические последствия действий организации и соответствие стратегии плану развития организации. Существует три основных направления, отражающие финансовый аспект системы: рост выручки (revenue growth), управление затратами (cost management), использование активов (assets utilization). Для достижения целей финансового аспекта могут применяться следующие показатели:

- по направлению рост прибыли: темп роста выручки или прибыли, объем продаж и доля рынка, количество новых продуктов, потребителей, рынков

- и каналов сбыта, новые ценовые стратегии, выручка на одного работника;
- по направлению управление затратами: темп роста расходов или себестоимости, сокращение затрат в расчете на единицу, доля низкозатратных бизнес-процессов;
 - по направлению использование активов: оборачиваемость активов, потери, выявленные при инвентаризации, длительность финансового цикла, отдача собственного капитала, производительность и эффективность использования.

Ключевая проблема аспекта системы «финансы» состоит в определении целей исходя из финансовых ожиданий собственников и инвесторов. Поэтому основными показателями выступают прибыль от продаж, экономическая добавленная стоимость, рентабельность активов и инвестиций.

Показатели по аспекту «клиенты» могут быть сгруппированы по следующим направлениям:

- доля рынка: доля рынка организации в%, доля продукта организации в бюджете клиента;
- способность удерживать клиентов: количество клиентов, ушедших к конкурентам, рост объема продаж у постоянных покупателей, частота общения с покупателями, время погашения кредиторской задолженности;
- способность завоевывать клиентов: рост числа клиентов или сделок, количество и объем продаж по новым клиентам, отношение количества продаж к количеству обращений, средние затраты на привлечение нового клиента;
- уровень обслуживания клиентов: количество рекламаций, жалоб, комментариев и благодарностей от клиентов;
- прибыльность клиентов: прибыль, рентабельность и затраты в расчете на одного клиента или хозяйственную операцию.

Поэтому клиентская составляющая определяет цели относительно структуры и требований клиентов для достижения финансовых целей.

В коммерческих организациях необходимо постоянно оценивать эффективность внутренних бизнес-процессов, так как они определяют виды деятельности, от которых зависит удовлетворение потребностей клиентов и достижение финансовых стратегических целей для собственников организации. Показатели для измерения эффективности бизнес-процессов должны отразить цепочку ценностей бизнес-процессов от определения нужд клиентов до определения степени удовлетворения клиентов продуктами, работами, услугами. Показатели по аспекту «бизнес-процессы» могут быть сгруппированы по следующим направлениям:

- показатели, направленные на идентификацию рынка: прибыльность данного сегмента рынка, сумма выручки, которая может быть получена от нового продукта или покупателя, предварительные цены на новый продукт;
- показатели, связанные с производством: возможности производственного

процесса, себестоимость продукта, отклонения фактической себестоимости от плановой себестоимости, длительность производственного цикла, процент забракованных изделий, число возвратов товаров, претензий;

- показатели, связанные с доставкой: качество доставки, доля несвоевременной доставки в общем числе доставок;

- показатели, связанные с сервисом: время замены некачественной продукции, уровень удовлетворенности покупателей.

Стратегические цели и показатели аспекта «бизнес-процессы» выступают как базовые для определения целей и показателей аспекта «обучение и рост».

Аспект «обучение и рост» включает корпоративную политику, направленную на индивидуальное и корпоративное совершенствование. Составляющая обучения и развития персонала определяет инфраструктуру для долговременного роста и совершенствования. Показатели по аспекту «обучение и рост» могут быть сгруппированы по следующим направлениям:

- характеристика персонала: степень удовлетворения работников своей профессиональной деятельностью, процент текучести кадров, эффективность труда работников, процент высококвалифицированных работников;

- информационные технологии: скорость поступления информации, количество процессов, по которым доступна информация по бизнес-процессам, количество сотрудников, которые могут получать информацию из сети одновременно;

- мотивация и ориентация: число рационализаторских предложений на одного работника, степень снижения числа забракованной продукции, выданные вознаграждения, уровень взаимодействия отдельных работников и подразделений между собой, процент работников, личные цели которых определены на основе корпоративных целей развития организации.

Цели и задачи аспекта «обучение и рост» должны быть направлены на достижение целей внутренних бизнес-процессов, клиентских и финансовых целей всей системы показателей.

Практическое применение системы BSC показывает, что данная система, это тактическая система, но она также используется для управления стратегией организации. С помощью системы BSC проверяется полнота, действенность и актуальность стратегии организации, она используется для оценки работы коммерческой организации. Поскольку система охватывает все структурные подразделения, то она обеспечивает скоординированное развитие всех бизнес-процессов организации. В силу особенностей система может применяться и для информирования внешних потребителей. Таким образом, применение системы показателей целесообразно, поскольку она позволяет связать оперативный и стратегический уровни управления. Эти преимущества позволяют использовать данную систему показателей при разработке в коммерческой организации системы управленческого

учета, так как система показателей строится на основе взаимосвязи между внешними и внутренними сторонами деятельности организации.

Система BSC и бюджетирование деятельности достаточно тесно взаимодействуют между собой. Система BSC определяет показатели общего бюджета организации, а значения бюджетных показателей уточняют значения показателей BSC, так как общий бюджет организации должен формироваться на основе общей экономической стратегии посредством детализации показателей системы BSC.

Не менее эффективно система показателей может применяться для целей контроля за деятельностью всей организации и ее структурных подразделений, а также мониторинга деятельности «узких мест».

Несмотря на перечисленные преимущества системы BSC, данная система недостаточно разработана в российской практике и имеет свои особенности применения. Каждый аспект системы показателей следует уточнить и доработать с учетом особенностей российской практики и деятельности конкретной организации. Проанализируем возможность применения системы BSC в практике российских организаций.

Финансовый аспект системы BSC в российских организациях больше должен отражать не оценку эффективности инвестируемых средств, а способность организации генерировать финансовые средства (инвестиционный потенциал), например, в собственные процессы. Это связано с непрозрачностью российского рынка финансов и капитала сегодня. Показателями инвестиционного потенциала могут быть: прибыль, рентабельность инвестированного капитала, рентабельность основной деятельности, поток денежных средств и экономическая добавленная стоимость.

Клиентский аспект и аспект «обучение и рост» системы также требуют уточнения для внедрения в практику российских организаций, так как часть показателей не может быть получена или измерена в связи с закрытостью информации ряда организаций для внешних пользователей.

В современных условиях важно интегрировать системы показателей управления и требования внешней среды (собственники, государство, организации по стандартизации, клиенты). Собственники определяют финансовые показатели и показатели организационно-производственного развития, которые влияют на конкурентоспособность организации. Государство определяет налоговую политику, которая может повлиять на цели и пути развития бизнеса. Требования стандартизации учитываются в системе показателей деятельности и влияют на увеличение потока клиентов.

Клиентский аспект может содержать следующие показатели: доля рынка организации в%, рост числа клиентов или сделок, количество и объем продаж по клиентам, количество рекламаций, жалоб, поступивших от клиентов.

Аспект «обучение и рост» может быть сокращен до следующих показателей

удовлетворенности и эффективности персонала: производительность труда, процент высококвалифицированного персонала, трудоемкость продукции, текучесть кадров, количество принятых работников по отношению к количеству претендентов, удовлетворенность уровнем ИТ-поддержки. Методология BSC и ключевые показатели деятельности являются полезными инструментами для оценки эффективности работы с персоналом.

Аспект «бизнес-процессы» должен включать организационный и технологический подходы, так как с помощью правильной организации процессов достигаются высокий уровень технологической оснащенности и высокий уровень качества продукции. Большинство российских компаний требуют более высокой оснащенности технологического процесса и совершенствования организационных процессов деятельности.

Поэтому для российских компаний в условиях модернизации производства аспект «бизнес-процессы» важно разделить на два направления: технологии и организация процессов.

Направление «технологии» может включать следующие показатели: себестоимость продукта, структура себестоимости, длительность производственного цикла, процент забракованных изделий, материалоемкость, трудоемкость.

Направление «организация процессов» может включать следующие показатели: прибыльность данного сегмента рынка, сумма выручки нового продукта, ритмичность производства, коэффициент загрузки оборудования, фондоемкость, оборачиваемость запасов, производительность, производственный цикл, производственная себестоимость, объем незавершенного производства, потери времени, процент брака.

Таким образом, система показателей для оценки деятельности российских организаций должна включать пять аспектов, которые могут быть доработаны с учетом специфики деятельности конкретной организации (рисунок).

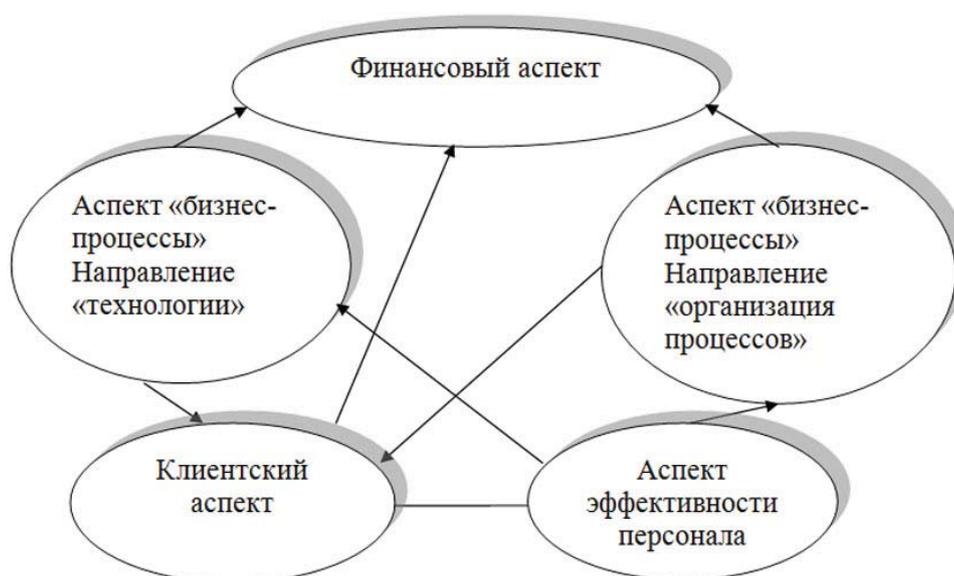


Рис. Система показателей для оценки деятельности организаций

При выборе показателей для конкретной организации важно определить критерии отбора показателей. Такими критериями могут быть:

- возможность расчета плановых и фактических показателей для анализа и контроля;
- возможность сравнения показателей и определения отклонений фактических показателей от плановых показателей, по сравнению с прошлыми годами в динамике, с конкурентами и средними показателями по отрасли;
- возможность ведения двух основных направлений анализа: организация в целом и внутренние бизнес-процессы или структурные подразделения деятельности;
- возможность выделения стратегических и оперативных показателей для управления стратегической и оперативной деятельностью.

Предложенную систему показателей необходимо разбить на группы по уровням управления: стратегические и оперативные. Стратегические показатели направлены на выполнение стратегических целей организации, рассчитанных на 4-5 лет. Эти показатели характеризуют долгосрочную перспективу организации, ее сильные и слабые стороны, риски. Оперативные показатели отражают оперативные процессы управления деятельностью организации и структурных подразделений.

Для того чтобы разделить предложенные показатели на два уровня, необходимо изучить способы воздействия на показатели посредством принятия стратегических и оперативных управленческих решений.

Показатели верхнего уровня отражают общие процессы в сфере управления. Показатели второго уровня отражают бизнес-процессы организации, которые могут быть также поделены на два подуровня:

- организация в целом,
- структурные подразделения.

Показатели первого и второго уровня взаимосвязаны между собой и могут дублироваться на разных уровнях, для них могут устанавливаться нормативные значения или предельный интервал допустимых значений с целью контроля и мониторинга деятельности.

Пример разделения системы показателей оценки деятельности по уровням представлен в таблице.

Предложенная система показателей оценки деятельности организаций дает показатели для стратегического и оперативного уровня управления, а также разделение показателей оперативного уровня на подуровни организации и структурного подразделения. Величина переменных и постоянных затрат, полумаржинального и маржинального дохода может быть получена на основе оперативного отчета о прибылях и убытках.

Пример разделения системы показателей оценки деятельности по уровням

Аспект деятельности	Показатели оценки эффективности		
	Стратегический уровень	Оперативный уровень	
		Организация	Структурное подразделение
1. Финансовый аспект	1. Валовая прибыль, 2. Рентабельность инвестированного капитала, 3. Рентабельность основной деятельности, 4. Поток денежных средств, 5. Экономическая добавленная стоимость.	1. Валовая прибыль, 2. Маржинальный доход, 3. Рентабельность активов, 4. Рентабельность продукции.	1. Полумаржинальный доход сегмента, 2. Рентабельность активов сегмента, 3. Рентабельность продукции сегмента.
2. Клиентский аспект	1. Доля рынка организации в%, 2. Рост числа клиентов или сделок, 3. Объем продаж по клиентам, 4. Количество рекламаций, жалоб, поступивших от клиентов.	1. Рост числа клиентов или сделок, 2. Объем продаж по клиентам, 3. Количество рекламаций, жалоб, поступивших от клиентов.	1. Объем продаж по клиентам, 2. Количество рекламаций, жалоб, поступивших от клиентов.
3. Аспект «бизнес-процессы» направление «технологии»	1. Себестоимость продукта, 2. Структура себестоимости по видам затрат, 3. Материалоемкость, 4. Трудоемкость.	1. Себестоимость продукта, 2. Структура себестоимости по видам затрат, 3. Длительность производственного цикла, 4. Процент забракованных изделий, 5. Материалоемкость, 6. Трудоемкость.	1. Переменные затраты, 2. Постоянные расходы, 3. Длительность производственного цикла, 4. Процент забракованных изделий.
4. Аспект «бизнес-процессы» направление «организация процессов»	1. Рентабельность данного сегмента рынка, 2. Сумма выручки нового продукта, 3. Фондоемкость, 4. Производительность, 5. Себестоимость продукта,	1. Рентабельность видов продукции, 2. Сумма выручки нового продукта, 3. Ритмичность производства, 4. Коэффициент загрузки оборудования, 5. Фондоемкость, 6. Оборачиваемость запасов, 7. Производительность, 8. Себестоимость продукта, 9. Объем незавершенного производства, 10. Потери времени, 11. Процент брака.	1. Рентабельность видов продукции, 2. Сумма выручки нового продукта, 3. Ритмичность производства, 4. Коэффициент загрузки оборудования, 5. Производительность труда, 6. Переменные затраты, 7. Постоянные расходы, 8. Объем незавершенного производства, 9. Потери времени, 10. Процент брака.

Аспект деятельности	Показатели оценки эффективности		
	Стратегический уровень	Оперативный уровень	
		Организация	Структурное подразделение
5.Аспект «обучение и рост»	1.Производительность труда, 2.Процент высококвалифицированного персонала, 3.Удовлетворенность уровнем ИТ-поддержки.	1.Производительность труда, 2.Трудоемкость продукции, 3.Текучесть кадров, 4.Количество принятых работников по отношению к количеству претендентов, 5.Удовлетворенность персонала уровнем ИТ-поддержки.	1.Производительность труда.

Для того чтобы эффективно работала предложенная система показателей для оперативных целей учета, планирования, контроля и мониторинга необходим оперативный анализ на уровне организации и структурных подразделений.

Список источников

1. Барнгольц, С.Б. Методология экономического анализа хозяйствующего субъекта [текст] / С.Б. Барнгольц, М.В. Мельник. – М.: Финансы и статистика, 2003.
2. Вахрушина, М.А. Стратегический управленческий учет: Полный курс MBA [текст] / М.А. Вахрушина, М.И. Сидорова, Л.И. Борисова. – М.: Рид Групп, 2011.
3. Внедрение сбалансированной системы показателей: пер. с нем. [текст] / Horvath & Partners. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.
4. Дедов, О.А. Методология контролинга и практика управления крупным промышленным предприятием: учебное пособие [текст] / О.А. Дедов. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.
5. Каплан, Р. Стратегическое единство: создание синергии организации с сбалансированной системы показателей помощью: пер. с англ. [текст] / Р. Каплан, Д. Нортон. – М.: Вильямс, 2006.
6. Ковалев, В.В., Ковалев В.В. Учет, анализ и финансовый менеджмент: учебное пособие [текст]. – М.: Финансы и статистика, 2006.
7. Ольве, Н.-Г. Сбалансированная система показателей. Практическое руководство по использованию: пер. с англ. [текст] / Н.-Г. Ольве, Ж. Рой, М.Ветер. – М.: Вильямс, 2006.
8. Шеремет, А.Д. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебник [текст] / А.Д. Шеремет. – М.: ИНФРА-М, 2008.

SYSTEMS OF INDICATORS OF ESTIMATION OF ACTIVITY OF ORGANIZATIONS AND ITS DEPARTMENTS

Vakhrusheva Olga Borisovna,

Ph. D. Of Economy, Associate Professor, Chief of the Chair of Accounting and Control of Khabarovsk State Academy of Economy and Law;
vob26@ mail.ru

Foreign systems of indicators of estimation of activity of organizations are analyzed and contents of indicators for assessment of activity of Russian organizations proposed.

Keywords: management accounting, system of the management accounting, strategic and operative analysis, the system of indicators for the performance of the organizations and structural divisions.