

Мунаввар РАЗАКОВА

Для чего нужно оценивать эффективность деятельности предприятия?

В целях исполнения Указа Президента Республики Узбекистан от 24.04.2015 г. № УП-4720 "О мерах по внедрению современных методов корпоративного управления в акционерных обществах", постановлением Кабинета Министров Республики Узбекистан от 28.07.2015 г. № 207 "О внедрении критериев оценки эффективности деятельности акционерных обществ и других хозяйствующих субъектов с долей государства" утверждено Положение о критериях оценки эффективности деятельности акционерных обществ и других хозяйствующих субъектов с долей государства.

Этим постановлением органам хозяйственного управления рекомендовано внедрение критериев оценки эффективности деятельности в организациях, в которых они являются учредителями (акционерами, участниками). Установлен порядок, в соответствии с которым в государственных предприятиях, а также унитарных предприятиях, учредителями которых являются органы хозяйственного управления, учредителем ежегодно до 1 декабря утверждается бизнес-план организации на следующий год с ежеквартальным заслушиванием отчета исполнительного органа организации о ходе его исполнения.

Следует отметить, что срок вступления в силу Положения о критериях оценки эффективности деятельности акционерных обществ и других хозяйствующих субъектов с долей государства (далее – Положение) – 1 января 2016 года, поскольку это будет началом очередного отчетного периода, и к тому времени будет завершена работа по внедрению системы электронной отчетности с учетом новых показателей.

Чтобы узнать, как это будет происходить на практике и для чего необходима оценка эффективности деятельности предприятий, мы обратились за разъяснениями к Аскарму Обидову, заместителю директора Центра по управлению государственными активами при Госкомконкуренции Республики Узбекистан.

- С какой целью внедряется система ключевых показателей эффективности? Не будет ли в связи с этим усложняться работа менеджеров и экономистов-бухгалтеров предприятий?

Оценка эффективности – инструмент, который позволяет определить, насколько управление организацией соответствует уровню достижения стоящих перед ней стратегических целей. Под системой ключевых показателей эффективности (далее – КПЭ) понимается система финансовых и нефинансовых показателей, влияющих на количественное или качественное изменение результатов по отношению к стратегической цели (или ожидаемому результату). Система сбалансированных показателей включает КПЭ, необходимые для каждого объекта контроля (производственное или структурное подразделение), и методику их оценки.

Дело в том, что традиционные финансово-экономические показатели являются недостаточными для определения успеха компании и обеспечения работы механизма "обратной связи". Для решения

этих задач необходимо иметь более "сбалансированный" набор показателей деятельности компании в различных плоскостях, позволяющий контролировать факторы, влияющие на эти показатели, а не просто отслеживать результаты.

Внедрение системы КПЭ способствует повышению общей эффективности деятельности компании, поскольку при действенности системы каждый сотрудник фирмы осознает связь между своими конкретными обязанностями и стратегическими целями компании. Руководители, обладая механизмом поддержки принятого решения, имеют возможность измерить эффективность каждого подразделения и в частности на этой основе внедрить объективную систему премирования работников и руководителей.

В странах СНГ внедрение систем эффективности деятельности предприятия – KPI* – осуществляется начиная с середины 2000 гг.

В Узбекистане отдельные элементы системы KPI используются совместными и иностранными предприятиями, а также крупными розничными сетями.

- Каков механизм оценки эффективности деятельности акционерных обществ и других хозяйствующих субъектов с долей государства?

На этапе разработки ключевых показателей эффективности исполнительный орган компании создает рабочую группу из числа специалистов различных отделов для выработки предложений по набору ключевых показателей эффективности. Источниками информации для расчета КПЭ являются имеющиеся у организации данные, содержащиеся в:

- документах бухгалтерского учета;
- отчетности, представляемой в государственные органы (финансовой, статистической, налоговой и др.);
- бизнес-планах.

Организация вправе привлечь для осуществления расчета КПЭ консультанта.

Положением определены детальные правила расчета каждого КПЭ, описаны конкретные формулы, рекомендованные нормативные значения, приведена краткая характеристика каждого показателя (приложение 3а к Положению).

Структура системы КПЭ зависит от отраслевой специфики предприятия. Например, для машиностроительного предприятия актуально будет использовать такие коэффициенты как энергоэффективность, электроемкость, процент производственного брака, оборачиваемость складских запасов, соотношение экспорта к объему выпуска и др.

Далее происходит рассмотрение

предлагаемых к использованию КПЭ, на наблюдательном совете (уполномоченный орган управления организации) с учетом предложений исполнительного органа. В случае их одобрения наблюдательным советом каждому показателю присваивается удельный вес в зависимости от степени его значимости.

Также на предстоящий отчетный период наблюдательный совет устанавливает прогнозное значение для каждого показателя с тем, чтобы в последующем можно было оценить фактически достигнутый результат.

Полученные значения КПЭ будут использоваться для определения размеров материального поощрения директоров, оценки эффективности директорского корпуса, принятия корпоративных решений, формирования отраслевых и региональных программ повышения эффективности.

В свою очередь исполнительный орган должен ежеквартально отчитываться перед наблюдательным советом, и уже в рамках данного отчета будет рассматриваться практическая эффективность применения КПЭ. А фактическая эффективность КПЭ по итогам отчетного периода будет определять размер вознаграждения (премий) исполнительного органа.

По истечении очередного квартала наблюдательным советом может производиться корректировка прогнозных (целевых) значений КПЭ. Если такая корректировка КПЭ приведет к необходимости перерасчета ранее осуществленных выплат, то такой перерасчет производится в порядке, предусмотренном Положением.

В рамках ежегодного аудита деятельности правильность расчета значений каждого показателя будет проверяться независимой аудиторской организацией.

Средневзвешенное значение по всем КПЭ обозначается как интегральный коэффициент эффективности деятельности

исполнительного органа организации (далее – ИКЭ).

Эффективность деятельности исполнительного органа признается:

- *неудовлетворительной* – если значение ИКЭ составило менее 40%;
- *низкой* – если значение ИКЭ составило от 40% до 60% (включительно);
- *недостаточной* – если значение ИКЭ составило от 60% до 80% (включительно);
- *средней* – если значение ИКЭ составило от 80% до 90% (включительно);
- *достаточной* – если значение ИКЭ составило от 90% до 100% (включительно);
- *высокой* – если значение ИКЭ превысило 100%.

В случае, если фактическое значение КПЭ оказалось ниже установленного законодательством нормативного значения, то по решению наблюдательного совета к руководителю исполнительного органа применяются меры ответственности в соответствии с законодательством.

В частности, не допускаются установление надбавок, выплата премий и иных материальных поощрений в организациях без проведения оценки эффективности деятельности исполнительного органа либо если его эффективность является неудовлетворительной или низкой.

Для ведения системного мониторинга эффективности деятельности исполнительного органа организации представляются в Центр по управлению государственными активами Государственного комитета по приватизации, демонаполизации и развитию конкуренции Республики Узбекистан в электронной форме КПЭ путем заполнения соответствующей формы на официальном веб-сайте Центра:

- по итогам I квартала, полугодия, девяти месяцев – в срок не позднее 30 числа месяца, следующего за отчетным;
- по итогам года – не позднее 1 марта года, следующего за отчетным.

Показатель	Формула расчета	Рекомендуемый или минимальный норматив	Характеристика
Рентабельность активов	$K_{pp} = \frac{P_{убл}}{A_{cp}}$, где: $P_{убл}$ – прибыль до уплаты налога на прибыль – (графа 5, строка 240, или убыток – со знаком минус графа 6, строка 240 формы № 2 "Отчет о финансовых результатах"); A_{cp} – среднелирифметическая величина стоимости активов, рассчитываемая по формуле: $A_{cp} = \frac{(A_1 + A_2)}{2}$, где: A_1 – стоимость активов на начало периода (графа 3 строки 400 формы № 1 "Бухгалтерский баланс"); A_2 – стоимость активов на конец периода (графа 4 строки 400 формы № 1 "Бухгалтерский баланс").	Если коэффициенты рентабельности за отчетный период: - имеют значение ниже нуля (минусовой показатель), то организация считается убыточной; - имеют значение ниже 0,05, то организация считается низкорентабельной (кроме предприятий-монополистов).	Показывает уровень прибыльности (убыточности) финансово-хозяйственной деятельности организации.
Коэффициент абсолютной ликвидности	$K_{абс} = \frac{Дс}{Т_0}$, где: $Дс$ – денежные средства – сумма строк раздела актива баланса, строка 320 (строки 330 + 340 + 350 + 360); $Т_0$ – текущие обязательства, стр. 600 II раздела пассива баланса.	Норма: Рекомендуемая нижняя граница этого показателя – 0,2, т. е. выполняется условие: $K_{абс} > 0,2$. При этом возможна дифференциация этого показателя по отраслям.	Этот показатель является наиболее жестким критерием ликвидности организации. Он показывает, какая часть краткосрочных заемных обязательств может быть при необходимости погашена немедленно.

*Общепотребительным термином, используемым в зарубежной практике, является KPI (от англ. Key Performance Indicators).

Татьяна СТЕПАНОВА

Возмещение за утерю груза на основании претензии

Наше предприятие занимается перевозкой грузов. Заказчик заключил с нами договор на перевозку, произвел 15% предоплату. Стоимость переданного нам для перевозки груза – 10 млн. сумов. При перевозке часть груза была утеряна. Сумму утери оценили в 2 млн. сумов. Согласно условиям договора грузоперевозки, перевозчик обязан возместить сумму утери. Наше предприятие приняло на себя обязательства по возмещению утери и просит у Заказчика одобрение погасить сумму ущерба в счет предстоящих выплат за услуги по перевозке груза.

Можем ли мы погасить сумму ущерба за счет еще неоплаченной Заказчиком суммы за услуги перевозки? Какие будут бухгалтерские проводки?

ИЗ ГРАЖДАНСКОГО КОДЕКСА...

Сразу обращаем внимание на статью 721 Гражданского кодекса Республики Узбекистан (далее – ГК):

"Перевозчик несет ответственность за утрату, недостачу или повреждение (порчу) принятого к перевозке груза и багажа, если не докажет, что утрата, недостача либо повреждение (порча) груза или багажа произошли не по его вине.

Ущерб, причиненный при перевозке груза или багажа, возмещается перевозчиком в следующем размере:

- в случае утраты или недостачи груза или багажа – в размере стоимости утраченного или недостающего груза или багажа;

- в случае повреждения (порчи) груза или багажа – в размере суммы, на которую понизилась его стоимость, а при невозможности восстановления поврежденного (испорченного) груза или багажа в размере его стоимости;

- в случае утраты груза или багажа, сданного к перевозке с объявлением его ценности – в размере объявленной стоимости груза или багажа.

Транспортная организация наряду с возмещением реального ущерба возвращает отправителю (получателю) провозную плату, взысканную за перевозку утраченного, недостающего или поврежденного (испорченного) груза, если эта плата не входит в цену груза.

Отправитель вправе требовать с перевозчика возмещения и других убытков, причиненных утратой, недостачей или повреждением (порчей) грузов.

За утрату, недостачу, повреждение (порчу) груза перевозчики в прямом смешанном сообщении отвечают перед грузоотправителем (грузополучателем) солидарно.

Ответственность за просрочку несет последний перевозчик, если не докажет, что просрочка произошла не по вине перевозчиков".

Также в соответствии со статьей 724 ГК: - до предъявления к перевозчику иска, вытекающего из перевозки груза, обязательно **предъявление ему претензии** в порядке, предусмотренном соответствующим транспортным уставом или кодексом;

- иск к перевозчику может быть предъявлен грузоотправителем или грузополучателем в случае полного или частичного отказа перевозчика удовлетворить претензию либо неполучения от перевозчика ответа в тридцатидневный срок;

- срок исковой давности по требованиям, вытекающим из перевозки груза, устанавливается в один год с момента, определяемого в соответствии со статьей 154 ГК.

Кроме того, статьей 343 ГК определено, что возможно прекращение обязательства полностью или частично **зачетом** встречного однородного требования, срок которому наступил либо срок которого не указан или определен моментом востребования. Для зачета достаточно заявления одной стороны.

В свою очередь случаи, когда зачет недопустим, определены статьей 344 ГК: не допускается зачет требований:

- по которым истек срок исковой давности;

- о возмещении вреда, вызванного повреждением здоровья или причинением смерти гражданину;

- о взыскании алиментов;

- об отчуждении дома с условием пожизненного содержания;

- в иных случаях, предусмотренных законом или договором.

Таким образом, со стороны грузоотправителя должна быть выставлена претензионная жалоба за нанесенный ущерб, равная стоимости утерянного груза, на которую ваше предприятие должно отреагировать в течение 30 дней с даты ее представления. А также должна быть уменьшена сумма оплаты по контракту за перевозку утерянного груза.

В БУХГАЛТЕРСКОМ УЧЕТЕ

Согласно пункту 302 НСБУ № 21 "План

счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности хозяйствующих субъектов и Инструкция по его применению" (рег. № 1181 от 23.10.2002 г.):

- счет 6960 "Счета к оплате по претензиям" предназначен для обобщения информации о задолженности предприятия по претензиям, предъявленным покупателями, заказчиками и другими предприятиями, а также по признанным (или присужденным) штрафам, пени и неустойкам. По кредиту счета 6960 "Счета к оплате по претензиям" отражаются признанные и начисленные обязательства по претензиям в корреспонденции со счетами учета затрат. Аналитический учет по счету 6960 "Счета к оплате по претензиям" ведется по каждому кредитору и претензиям".

Рассмотрим вашу ситуацию на условном примере (бухгалтерские проводки **см. в таблице**).

Содержание хозяйственной операции	Корреспонденция счетов		Сумма
	Дебет	Кредит	
Со стороны грузоперевозчика:			
Получена сумма аванса – 15% от суммы договора (12 000 000 сумов) грузоперевозки	5110	6310 (6390)	1 800 000
Сформирована и списана себестоимость услуги по перевозке груза (расходы на зарплату перевозчика, бензин, вспомогательные инструменты, специальная тара и т. д.)	2010	6710, 1030, 1060, 1090	6 525 000
	9130	2010	6 525 000
Согласно счету-фактуре отражен доход от оказания услуг по грузоперевозке (с учетом уменьшения на 20% стоимости перевозки на перевозку недостающего груза)	4010 (4890)	9030	9 600 000
Произведен зачет аванса в счет погашения задолженности грузоотправителя	6310 (6390)	4010 (4890)	1 800 000
Отражена задолженность по выставленной грузоотправителем претензии на сумму нанесенного ущерба-утери товара (не доставлено 20% груза)	9430	6960	2 000 000
Сумма претензии погашена за счет остатка суммы по договору грузоперевозки	6960	4010 (4890)	2 000 000
Поступила на расчетный счет сумма остатка суммы по договору грузоперевозки	5110	4010 (4890)	5 800 000
Со стороны грузоотправителя:			
Выплачен аванс грузоперевозчику – 15% от суммы договора (12 000 000 сумов) грузоперевозки	4310 (4330)	5110	1 800 000
Грузоперевозчику выставлена претензия на сумму нанесенного ущерба – утерю товара (не доставлено 20% груза)	4860	1000 или 2800 или 2900	2 000 000
Сумма претензии взята в зачет в счет остатка суммы по договору грузоперевозки	6010 (6990)	4860	2 000 000
Груз перевезен, получена счет-фактура грузоперевозчика на сумму 9 600 000 сумов (с учетом уменьшения на 20% стоимости перевозки на перевозку недостающего груза)	9410	6010	9 600 000
Произведен зачет суммы аванса в счет погашения задолженности перед грузоперевозчиком	4310 (4330)	6010 (6990)	1 800 000
Оплачен остаток суммы по договору грузоперевозки	6010 (6990)	5110	5 800 000

Мунаввар РАЗАКОВА

ИНТЕРВЬЮ

Для чего нужно оценивать эффективность деятельности предприятия?

Начало на стр. 11

- Приведите, пожалуйста, пример расчета КПЭ...

- В утвержденных Правилах расчета приводятся формулы, которые можно использовать для определения того или иного показателя эффективности деятельности предприятия. К примеру, можно взять рентабельность активов – формула расчета этого показателя также приводится в Правилах и, согласно ей, соотношение прибыли до уплаты

налогов к средней стоимости активов предприятия показывает, насколько эффективна отдача от активов в этом предприятии. Иными словами, раскрывается одна из граней эффективности финансово-хозяйственной деятельности (см. таблицу на стр. 11). Если подставить в эту формулу расчета цифры (условные), то при уровне прибыли, к примеру, за год 200 млн. сумов и средней за этот год величине активов 1,0 млрд. сумов, можно

определить, что отдача от активов на данном предприятии составляет 20%.

- А можно ли применить нормы расчета ключевых показателей эффективности, установленных Положением, не только в акционерных обществах, но и в других хозяйственных обществах, например, в ООО?

- Да, хозяйственные общества, не имеющие государственной доли в уставном капитале, могут по решению орга-

нов управления общества применять Положение о критериях оценки эффективности деятельности акционерных обществ и других хозяйствующих субъектов с долей государства для оценки эффективности своей деятельности. Однако это Положение не применяется к банкам и страховым организациям, так как для них законодательством определена иная система расчета показателей эффективности.