

## **ДЕНЕЖНОЕ ВЫРАЖЕНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ КАК СПОСОБ ПОВЫШЕНИЯ ЕЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ**

**Годунова Анастасия Олеговна,**

*студентка 4 курса экономического факультета*

*E-mail: pochta1.2@mail.ru*

*Мордовский государственный университет имени Н.П. Огарева,  
г. Саранск*

*Предметом исследования данной работы является взаимосвязь между целями и показателями сбалансированной системы показателей. Цель – обоснование значимости использования показателей измеримых или легко конвертируемых в денежный эквивалент для стратегических целей ССП. Для наглядного представления поставленной цели была проведена апробация на ЗАО «Рузаевский стекольный завод». В статье проведен комплексный анализ предприятия, включая систему управления посредством анализа документации и интервьюирования руководителей структурных подразделений. На основе полученных данных выявлена и обоснована необходимость внедрения системы сбалансированной системы показателей, составлена стратегическая карта, система показателей и их значений, а также система мотивации. В итоге были приведены весомые доводы в пользу использования в ССП показателей в денежном выражении. Полученные результаты могут быть применимы в организациях различного вида деятельности, при составлении эффективной ССП*

Ключевые слова: BSC, сбалансированная система показатели, стратегическая карта, стекольная промышленность, ССП, система мотивации, денежные показатели

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. Именно в данной взаимосвязи большинство отечественных предприятий имеют значительные проблемы, не позволяющие в полной мере реализовать поставленные стратегические цели.

Balanced Scorecard (в переводе с англ. языка – «сбалансированная система показателей») является инструментом стратегического и оперативного управления, который позволяет «связать» стратегические цели компании с

бизнес-процессами и повседневными действиями сотрудников на каждом уровне управления, а также осуществлять контроль за реализацией стратегии [1]. Преимущество ССП состоит в том, что предприятие, внедрившее эту систему, получает в результате «систему координат» – действий в соответствии со стратегией на любых уровнях управления.

Одно из ключевых положений BSC является управление предприятием не только по финансовым показателям, но и с использованием различных блоков нефинансовых показателей, отражающих бизнес процессы, клиентскую составляющую и кадровый потенциал организации. Осознание данного факта и было началом зарождения данной концепции [2]. Однако большинство отечественных авторов и изданий трактуют уход от финансовой составляющей слишком явно, тем самым не только добавляя нефинансовые цели в свои стратегические карты развития, но и нефинансовые показатели их измерения [3, 4, 5]. Данный подход вполне может иметь место, однако более эффективным является вариант максимального использования в ССП показателей в денежном выражении, что позволяет связать систему мотивации и ССП, а также примерно определить затраты на стратегические инициативы, при которых достижение целей будет экономически выгодно.

Основной целью данной статьи является показать важность и необходимость измерения нефинансовых целей с помощью показателей измеримых в денежном эквиваленте. В качестве объекта исследования, позволяющего апробировать возможность и эффективность использования преимущественно денежных измерителей стратегических целей ССП, был выбран ЗАО «Рузаевский Стекольный Завод». Предприятие занимается производством стеклотары для алкогольных и безалкогольных напитков, пищевых продуктов. Производственные линии завода были запущены в 2008-2009 годах. Предприятие имеет линейно-функциональную организационную структуру, по типу производства оно относится к крупносерийному типу, по виду – непрерывное производство, работает в 4 смены.

Рассмотрим основные технико-экономические и финансовые показатели ЗАО «Рузаевский Стекольный Завод», полученные из годового отчета предприятия (таблица 1).

По данным таблицы можно сказать, что на предприятии довольно высокий КИМ, однако данный показатель нерепрезентативен по причине непрерывного цикла производства и особенности технологического процесса приготовления стеклянной тары. Произведенная и нереализованная продукция повторно поступает в производственный процесс, так как у стекла переработка происходит практически без потерь (1,03 % потерь при переплавке). Учитывая данные особенности следует обратить внимание на показатели 4 и 5 из таблицы 1: реализованная продукция в 3,2 раз ниже товарной продукции, что говорит о том, что предприятие имеет проблемы с реализацией готовой продукции.

По результатам финансовых показателей, мы можем констатировать, что у предприятия недостаточно высокий коэффициент автономии, однако необходимо учитывать тот факт, что предприятие новое, и пока не полностью выплатило долгосрочные кредиты. Коэффициенты текущей и быстрой

ликвидности довольно низкие, из чего можно сделать вывод, что у предприятия, высокая доля краткосрочной задолженности. Значение еще одного важного показателя – рентабельность собственного капитала, также довольно низкое, что в мировой практике свидетельствует о наличие незагруженных мощностей[6]. Но так как по данным технико-экономического анализа КИМ высокий и учитывая непрерывный характер деятельности, причина низкой рентабельности капитала – недостаточный объем продаж. Рентабельность продаж находится на достаточно высоком уровне благодаря хорошей производительности труда и новому оборудованию.

Т а б л и ц а 1

**Основные показатели деятельности ЗАО «РЗС»**

Показатели	Значение
<b>Технико-экономические показатели</b>	
1. Производственная мощность (ПМ), млн. шт.	900
2. Выпуск продукции в натуральном выражении, млн. шт.	850
3. Коэффициент использования производственной мощности (КИМ)	0,94
4. Товарная продукция, млрд.руб.	3
5. Реализованная продукция (объем продаж продукции), млрд. руб.	0,9375
6. Стоимость основных фондов, млрд. руб.	2,7
7. Фондоотдача, %	1,11
8. Численность промышленно-производственного персонала (работающих), (ППП), чел.	750
9. Производительность труда (ПТ), млн. руб.	4
10. Текучесть кадров, %	2-3
11. Среднемесячная оплата труда, руб.	20000
<b>Финансовые показатели</b>	
1. Коэффициент автономии	0,43
2. Коэффициент текущей ликвидности	1,1
3. Коэффициент быстрой ликвидности	0,7
4. Рентабельность собственного капитала	0,07
5. Рентабельность продаж	0,33

В целях комплексного обследования предприятия помимо анализа основных показателей, было проведено интервьюирование руководителей структурных подразделений, по результатам которого, определен значительный перечень проблем, не отраженных в отчетности, но сказывающихся на результатах деятельности ЗАО «РЗС».

В первую очередь это проблема качества транспортировки продукции. Большая часть поступающих рекламаций связана с повреждением бутылок во время транспортировки. Стекланные изделия требуют высокой осторожности при перевозке, а учитывая, что транспортировку осуществляют в основном железнодорожным транспортом, то контролировать процесс непосредственно не выходит. Поэтому необходимо изменение применяемой тары, а также умелое манипулирование кранами погрузки.

Следующая проблема предприятия заключается в высоком уровне расхода электроэнергии. Несмотря на то, что это прямой результат

непрерывного производства, по мнению главного энергетика ЗАО «Рузаевский Стекольный Завод», сегодняшние технологии, способны заметно снизить затраты электро- и газо- энергии, и тем самым сократить постоянные издержки.

Еще одной выявленной проблемой является несвоевременность и неполнота управленческой отчетности, предоставляемой отделом бухгалтерии. Средний срок запаздывания составляет 5-20 дней, что снижает точность принимаемых управленческих решений, как генеральным директором, так и руководителями других отделов. В свою очередь главный бухгалтер предприятия ссылается на большое количество инцидентов с компьютерами и программами, что, по его мнению, затрудняет своевременную обработку информации сотрудниками бухгалтерии.

Информационная система ЗАО «Рузаевский Стекольный Завод» находится в ведении отдела информационных технологий (ОИТ). Специализированное программное обеспечение предприятия работает на платформе «1С: Предприятия 8.0». Руководитель ОИТ признает текущие недостатки ИТ-сервиса, но значительного внимания текущим ИТ-проблемам руководство не уделяет.

Наличие проблем практически в каждом отделе, а также в технико-экономических и финансовых показателях, говорит об их системном характере, причиной которому может являться система управления ЗАО «РЗС». Способность предприятия адаптироваться к условиям непрерывно изменяющейся внешней среды во многом определена организацией самого предприятия, то есть тем, как осуществляется управление предприятием [7]. Наглядно определить наличие проблем управления ЗАО «РЗС» поможет SWOT-анализ (таблица 2).

Т а б л и ц а 2

**SWOT-анализ управленческих процессов деятельности  
Стекольный Завод»**

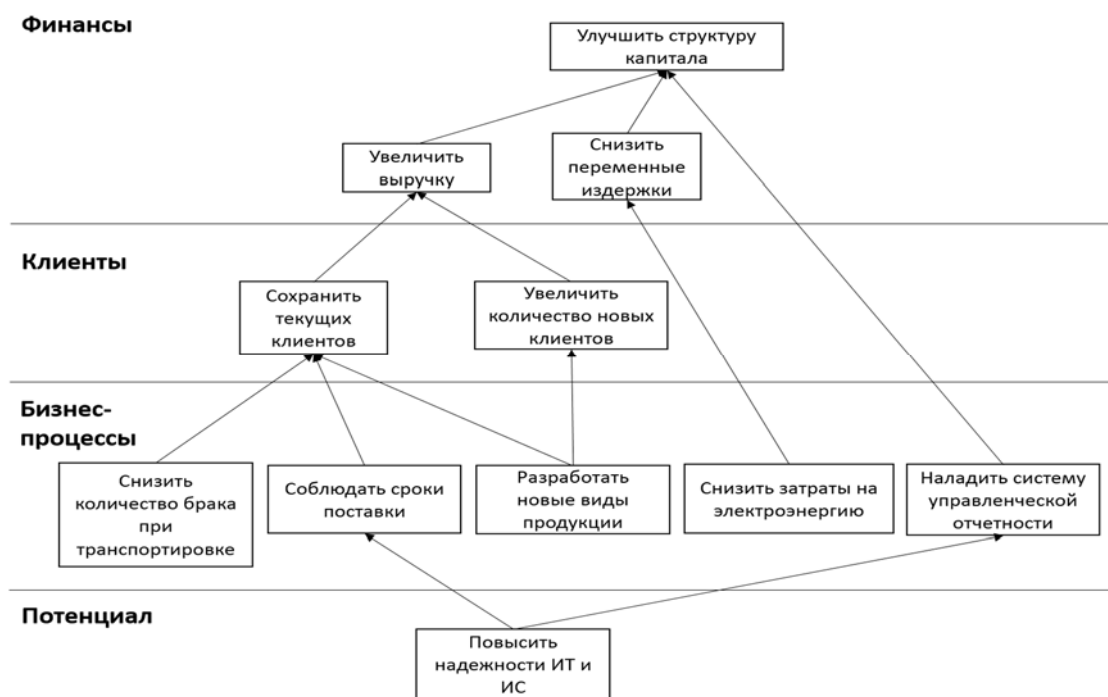
	<p><b>Внешние возможности</b></p> <p>1. Наличие разнообразных методик повышения эффективности управления</p> <p>2. Рост рынка средств автоматизации систем управления</p>	<p><b>Внешние угрозы</b></p> <p>1. Колебания курса доллара</p> <p>2. Нехватка информации</p> <p>3. Динамичность рынка</p>
<p><b>Сильные стороны</b></p> <p>1. Наличие высококвалифицированного персонала с опытом работы</p> <p>2. Отрегулированная система организационных связей</p> <p>3. Хорошие и адекватные стратегические цели на верхнем уровне</p>	<p>1. Применение современных методик планирования</p> <p>2. Поощрение участия персонала в стратегическом планировании посредством рацпредложений</p>	<p>1. Участить промежуточный контроль (ежемесячный, вместо полугодичного)</p>

<p><b>Слабые стороны</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отсутствие каскадирования целей до уровня отделов и сотрудников</li> <li>2. Слабая взаимосвязь премий и результатов (финансовых) деятельности предприятия</li> <li>3. Плохой контроллинг выполнения поставленных целей</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Раскрытие стратегических целей до уровня каждого отдела</li> <li>2. Применение средств автоматизации для эффективного контроллинга</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Жесткая привязка системы мотивации к финансовым результатам</li> </ol>
--	---	--

По данным матрицы SWOT видно, что на предприятие есть ряд управленческих проблем, таких как: отсутствие каскадирования целей до уровня отделов и сотрудников, слабая взаимосвязь системы мотивации и финансовых результатов деятельности, слабый контроллинг выполнения поставленных целей; при наличии угроз: колебания курса доллара, нехватка информации, динамичность рынка, что требует от предприятия принятия мер для минимизации рисков, возникающих в системе управления.

Опираясь на мировую и отечественную практику, эффективным решением выявленных проблем видится разработка и внедрение в ЗАО «Рузаевский Стекольный Завод» системы сбалансированных показателей. ССП позволит улучшить стратегическое планирование, связать его результаты с тактическими задачами и повысить как качество целей, так и вероятность их достижения [8].

Стратегическая карта, призванная задать вектор для решения определенных ранее недостатков на предприятии ЗАО «Рузаевский Стекольный Завод», представлена на рисунке 1.



Р и с у н о к 1 – Стратегическая карта ЗАО «Рузаевский Стекольный Завод»

В основу поставленных целей легли выявленные проблемы деятельности предприятия. После составления стратегической карты, были определены индикаторы достижения целей, в виде показателей, представленных в таблице 3. Для большинства целей было выбрано не более одного показателя. Большое количество показателей для каждой стратегической цели не позволяет увязать финансовые результаты деятельности предприятия с ее достижением, поэтому для большинства целей используется не более 1-2 показателей [9].

Ключевым положением данной работы является максимальное количество показателей в денежном выражении в качестве измерителя как финансовых, так и нефинансовых целей. Данное положение имеет два важных преимуществ перед общепринятым:

- выбор «денежных» показателей позволяет составить максимально эффективную ССП, с ориентацией на ключевые проблемы предприятия, способные в долгосрочной перспективе принести наибольшую выгоду.

- «денежные» показатели позволяют создать эффективную систему мотивации, а также подобрать набор экономически выгодных стратегических инициатив;

- уже на этапе создания ССП руководство и рабочая группа могут оценить потенциальный экономический эффект от ее использования.

Построенная система практически полностью отражает взаимосвязь целей через показатели, и вклад каждой из них в достижение финансового успеха предприятия. Показатели стратегической цели «Повысить надежность и доступности ИТ и ИС» являются единственными напрямую несвязанными с финансовым результатом. Находясь на уровне потенциала, цель не имеет прямого влияния на выручку, однако является основой для достижения ряда других целей. ССП – элемент стратегического планирования, поэтому поставленные цели – годовые. Кроме временного аспекта, они также удовлетворяют и другим принципам SMART.

Т а б л и ц а 3

**Показатели и значения стратегических целей на конец 2015 года**

Цель	Показатель	Формула	Значение 2014	Значение 2015
Улучшить структуру капитала	Рентабельность собственного капитала	Выручка / Собственный капитал	0,07	0,13
	Коэффициент текущей ликвидности	Оборотные активы / Краткосрочные обязательства	1,1	1,5
Увеличить выручку	Выручка, млрд. руб.	-	0,9375	1,3
Снизить переменные издержки	Переменные издержки (VC), млрд. руб.	-	0,31	0,25
Сохранить текущих клиентов	Объем продаж приходящийся на текущих клиентов, млрд. руб.	-	1	1

Увеличить количество новых клиентов	Объем продаж приходящийся на новых клиентов, млрд. руб.	-	0	0,3625
Снизить количество брака при транспортировке	Потери от рекламаций на транспортировочный брак, млрд. руб.	-	0,0012	0,0003
Соблюдать сроки поставки	Штрафы за несоблюдение сроков поставки	-	0,0009	0,0003
Разработать новые виды продукции	Объем продаж новой продукции, млрд. руб.		0	0,2
Снизить затраты на электроэнергию	Затраты на электроэнергию администрации и производство, млрд. руб.	-	0,22	0,211
Наладить систему управленческой отчетности	Дата подачи отчетов, число каждого месяца	-	16-21	5
Повысить надежность ИТ и ИС	Доступность ИТ-сервисов, %	(установленное время работы, - часы простоя) / установленное время работы * 100	82,3	98,9
	Количество инцидентов, шт.	-	77	50

Следующим шагом для предложенных показателей необходимо разработать систему мотивации, которая будет стимулировать персонал работать на результат (таблица 4). Предыдущая система мотивации ЗАО «РЗС» была недостаточно эффективна. Во-первых, мотивационные надбавки к заработной плате в виде премий не были связаны с финансовыми результатами деятельности предприятия. Во-вторых, поставленные перед отделами цели в большинстве случаев не были напрямую связаны со стратегическими целями предприятия, и таким образом не пересматривались ежегодно.

Т а б л и ц а 4

**Система мотивации на основе ССП**

Показатель	Ответственный	Прирост в денежном выражении по отношению к 2014 год, млрд. руб.	Процент на премию от прироста	Сумма премии, млн. руб.
Рентабельность собственного капитала	Генеральный директор	-	0,2% (от выручки)	0,725
Коэффициент текущей ликвидности	ПЭО	-	-	1,08

Потери от рекламаций на транспортировочный брак	Отдел логистики	0,0009	50%	0,09
Штрафы за несоблюдение сроков поставки	Отдел логистики	0,0006	50%	0,06
Объем продаж новой продукции, млрд. руб.	Лаборатория	0,2	1%	2
Затраты на электроэнергию администрации и производства	Энергетик	0,009	10%	0,9
Дата подачи отчетов	Бухгалтерия	-	-	0,9
Доступность ИТ сервисов	ОИТ	-	-	0,42
Итого общая сумма премий при 100% достижение поставленных целей, млн. руб.				6,175

Предложенная в данной работе система мотивации полностью устраняет недостатки предшествующей. В качестве бонусов за достижение поставленных целей, для большинства показателей был определен процент от результата, равный 10%. Данное значение премии, поделенное на число месяцев и на среднее количество сотрудников отдела, представляет собой наиболее оптимальное значение премии для каждого сотрудника, колеблющееся в районе 5-15 тысяч рублей [10]. Для показателей «потери от рекламаций на транспортировочный брак» и «штрафы за несоблюдение сроков поставки» была установлена 50% премия от уменьшения значения показателя (обратные показатели, также, как и «затраты на электроэнергию»). Увеличение значения процента премии объясняется уже достигнутыми успехами.

Премия генерального директора должна составлять процент от прироста общей выручки предприятия. Для другого показателя финансового уровня, за который ответственен ПЭО расчет премии должен производиться в зависимости от снижения ежемесячных платежей по кредиту (в пределах установленной нормы). Тем самым, по предварительным расчетам, при значении показателя текущей ликвидности равном 1,5, оптимальная сумма премии на весь отдел составит 1 млн. руб.

Премии ИТ-отделу и бухгалтерии представлены конкретными суммами, по причине их косвенного влияния на финансовый результат деятельности. Данные суммы предприятие сможет выплатить как при 100% достижении поставленных целей другими отделами, а, следовательно, и увеличением выручки, так и без вреда для финансовой стабильности при негативном сценарии.

Еще одной особенностью системы мотивации является пропорциональное распределение бонусов между сотрудниками внутри каждого отдела [11].



На основании предложенной стратегической карты необходимо также составить перечень стратегических инициатив (мероприятий) направленных на достижение поставленных в ней целей. Однако этот немаловажный пункт будет опущен в данной статье, так как не оказывает значительного влияния на поставленную задачу. Несмотря на это, стоит отметить, что предложенные в данной работе показатели, измеримые в денежном выражение, помогут уже на этапе разработки мероприятий показать руководству, какие финансовые выгоды принесет достижение поставленных целей при тех или иных затратах на мероприятия (которые могут носить как организационный, так и материальный характер) и мотивационную систему.

Подводя итог, можно сказать, что предложенная нами стратегическая карта послужит ориентиром в достижении стратегических целей предприятия, показав основные направления совершенствования. Индикаторы достижения поставленных целей в виде показателей в денежном выражение помогут руководству оценить экономический эффект от реализации ССП. В свою очередь система мотивации, тесно связанная с финансовыми результатами, будет способствовать эффективному распоряжению финансовыми средствами на поощрение отделов и сотрудников, приносящих вклад в развитие предприятия и достигающих поставленные стратегические цели. Таким образом, использование «денежных» показателей имеет ряд ключевых преимуществ, позволяющих реализовать целостную и эффективную BSC.

### **БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЕ ССЫЛКИ**

1. Каплан Р. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Пер. с англ. Р.С. Каплан, Д. П. Нортон. – М.: Олимпик-Бизнес, 2005. – 392 с.
2. Каплан Р., Нортон Д. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Р. Нортон, Д. Каплан. – М.: Олимп – Бизнес, 2005. – 512 с.
3. Горский М., Гершун А. Золотые страницы: лучшие примеры внедрения сбалансированной системы показателей: (Сб. статей) / М. Горский, А. Гершун / (Пер. с англ. М.Павловой). – М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2008. – 416 с.
4. Горшенина Е. В., Конюхова С. Н. Обоснование разработки сбалансированной системы показателей (BSC) для малого предприятия / Е. В. Горшенина, С. Н. Конюхова // Экономические исследования. – 2014. – №2. – С. 34 – 39.
5. Боровикова Е., Герасимов Е. Внедрение ССП на производственном предприятии / Е. Боровикова, Е. Герасимов // Справочник по управлению персоналом. – 2008. – №11. – С. 26 – 34.
6. Ильин А. И. Планирование на предприятии. / А. И. Ильин. – Мн: ООО «Новое знание», 2002 – 635 с.
7. Боровикова Е., Герасимов Е. Внедрение ССП на производственном предприятии / Е. Боровикова, Е. Герасимов // Справочник по управлению персоналом. – 2008. – №11. – С. 26 – 34.
8. Вишняков О. Л., Грачев В. П. Мотивирование персонала в системе сбалансированных показателей / О. Л. Вишняков, В. П. Грачев // Управление персоналом. – 2004. – №19. – С. 13 – 17.

9. Корчагина Е. В. СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ КОМПАНИИ: СРАВНЕНИЕ РОССИЙСКОГО И ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА / Е. В. Корчагина // ПРОБЛЕМЫ СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКИ. –2009. – №4 (32). – С. 19 – 23.

10. Аникина Н.В., Годунова А.О. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ АКТИВНОСТИ //СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ЭКОНОМИКИ РОССИИ И ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ:СБОРНИК НАУЧНЫХ ТРУДОВ II ВСЕРОССИЙСКОЙ НАУЧНОЙ КОНФЕРЕНЦИИ С МЕЖДУНАРОДНЫМ УЧАСТИЕМ (23 ОКТЯБРЯ, Г. ТВЕРЬ)/ ПОД РЕД. Д.Э.Н., ПРОФ., АКАД. РАЕН Г.А. АЛЕКСАНДРОВА. -ТВЕРЬ:СФК-ОФИС, 2014. - 422С.

11.Веряскин И.Г. АНАЛИЗ СТРУКТУРЫ И ДИНАМИКИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ // ЭКОНОМИКА И СОЦИУМ [ЭЛЕКТРОННЫЙ РЕСУРС]: ЭЛЕКТРОННОЕ НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКОЕ ПЕРИОДИЧЕСКОЕ ИЗДАНИЕ «ЭКОНОМИКА И СОЦИУМ» –Эл № ФС77-45777 – РЕЖИМ ДОСТУПА: [HTTP://WWW.IUPR.RU/DOMAINS\\_DATA/FILES/ZURNAL\\_13\\_2014/VERYASKIN%20I.G%20\(7\).PDF](http://www.iupr.ru/domains_data/files/zurnal_13_2014/veryaskin%20I.G%20(7).pdf)

## **MONETARY VALUE OF INDICATORS OF STRATEGIC GOALS BALANCED SCORECARD AS A WAY TO INCREASE ITS EFFICIENCY**

**Godunova A.O.,**

4rd year student, Department of Economics,  
N.P. Ogarev Mordovia State University,  
Saransk

*The subject of this work is to study the relationship between objectives and indicators of the Balanced Scorecard. The purpose - study the importance of using indicators of measurable or easily convertible into cash equivalent to the strategic objectives of the BSC. For a visual representation of an object in testing was conducted at CJSC "Ruzaevsky Glass Factory." The article gives a comprehensive analysis of the enterprise, including the control system through the analysis of documents and interviews with heads of departments. Based on these results and revealed the necessity of the introduction of the Balanced Scorecard, strategy map is made, the system parameters and their values, as well as incentives. As a result, we were given strong arguments in favor of using the BSC figures in monetary terms. The results can be applied in organizations of different kinds of activities at the effective preparation of the BSC*

Key words: BSC, Balanced Scorecard, strategy map, the glass industry, motivation system, monetary indicators