

СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ

Аверина О. И.

*Д.э.н., профессор, зав. кафедрой экономического анализа и учета
ГОУВПО «Мордовский государственный университет имени Н.П.Огарева»*

Кидяева Н. Н.

*Студентка 5 курса специальности «Бухгалтерский учет, анализ и аудит»
ГОУВПО «Мордовский государственный университет имени Н.П.Огарева»*

В статье раскрыты состав и этапы внедрения сбалансированной системы показателей на современных предприятиях.

КОНКУРЕНЦИЯ, СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ, УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ

Сбалансированная система показателей (ССП) разработана Р. Капланом и Д.П. Нортоном в 1992 г. для разрешения задачи более полного представления результативности работы предприятия за счет включения в методику оценки экономической эффективности помимо финансовых показателей средств мониторинга, позволяющих прогнозировать успех бизнеса в будущем.¹ СПП позволяет перевести стратегию предприятия в систему четко поставленных целей и задач в рамках четырех основных проекций: финансов, маркетинга, внутренних бизнес-процессов, обучения и роста, что в целом обеспечивает опережающие конкурентные преимущества.

1. Проекция финансов

Проекция финансов является одной из ключевых составляющих СПП. Финансовые результаты – это основной критерий оценки текущей деятельности предприятия. В рамках финансовой проекции основными критериями эффективности выступают показатели: увеличение рентабельности продукции и собственного капитала, чистого денежного потока, чистой прибыли и т.п.

2. Проекция маркетинга

Успешная реализация стратегии и, соответственно, достижение

финансовых результатов определяются точной настройкой предлагаемых продуктов и услуг на потребности целевых сегментов.

Второй уровень ССП предполагает проекцию финансовых целей стратегических бизнес-единиц на конкретные группы потребителей. Внимание сосредоточено на создании ценности для клиентов.

Основными критериями маркетинга являются: удовлетворенность покупателей, удержание старых и приобретение новых клиентов, доля рынка в целевых сегментах, а также показатели, определяющие ценностное предложение со стороны предприятия и формирующие лояльность издающих организаций по отношению к полиграфическому предприятию.

3. Проекция внутренних бизнес-процессов

Два предыдущих уровня посвящены построению стратегического и маркетингового контуров управления предприятием. На третьем уровне ССП проводится настройка внутренних процессов. Целью данной настройки является максимальное обеспечение сочетания интересов собственников (финансовые цели) и потребителей (ценность для клиента); максимальную ценность для клиентов с минимально возможными издержками. Одним из главных достоинств ССП как инструмента управления является возможность проектирования и отслеживания причинно-следственных связей как по вертикали, так и по горизонтали – связь потоков работ через параметры входов и выходов. Таким образом, для каждого предприятия можно спроектировать оптимальную модель бизнеса. Трансформация стратегических целей через промежуточные параметры (нормативы бизнес-процессов) позволяет решить основную проблему организации эффективного бизнеса – интеграцию стратегического и оперативного уровней управления.

4. Проекция обучения и роста

Уровень обучения и инноваций во многих смыслах является ключевым для построения и эффективного использования ССП. Логика управления здесь проявляется следующим образом: если у Вас есть нужный персонал (уровень обучения и развития), обеспечивающий функционирование базовых бизнес-

процессов, тогда разрешается маркетинговый аспект бизнеса (уровень перспектив по клиентам), и предприятие может реализовать финансовую стратегию (уровень финансовых перспектив). Акцент делается на инновации, синергетический эффект и метамотивацию – самореализацию, креатив и творчество.

Между составляющими ССП существуют четкие причинно-следственные связи. На основе стратегического видения высшего менеджмента (которое отражает, как правило, интересы акционеров) определяются финансовые цели и ориентиры. Далее намечается круг проблем, связанных с идентификацией потребителей и разработкой мер по сохранению лояльности клиента и формированию приверженности к бренду. После определения желаемых целей в количественном выражении начинается поиск средств для достижения поставленных задач. При этом определяются мероприятия по усовершенствованию внутренних бизнес-процессов: разработка новой продукции, повышение качества обслуживания, повышение производительности и другие, которые обеспечивают качественное предложение и получение соответствующих финансовых результатов.²

Р. Каплан считает, что процесс реализации ССП должен состоять из 4 этапов:

1. Разработки сбалансированной системы показателей – превращения стратегии в совокупность целей и мероприятий и дальнейшей их интеграции в управленческий процесс.

2. Увязки всех иерархических уровней (от высшего менеджмента до вспомогательных звеньев) путем выстраивания соответствующих целей и показателей, организации стратегических коммуникаций, обеспечения компенсации за инициативные решения.

3. Планирования – определения путей достижения во времени запланированных результатов через конкретные плановые задания, распределения ресурсов, проектирования стратегических мероприятий;

4. Обратной связи и обучения – тестирования теоретической базы

стратегии и обновления последней с отражением полученных знаний.

Нортон и Каплан выделили следующие виды стратегии: лидерство продукта, доверительные отношения с клиентом, операционного совершенства, замкнутости, ценности инноваций. На основе вышеуказанных видов стратегий были разработаны миссия, стратегия и показатели BSC для ОАО «Елочка», работающего в сфере производства молочной продукции. ОАО «Елочка» придерживается стратегии снижения общих затрат; миссия определена как «лучшие молочные продукты в районе по лучшей цене». Ввиду того, что первоочередное конкурентное преимущество предприятия – это низкая цена, то основой стратегии будет снижение всех затрат, как постоянных, так и переменных. Для ОАО «Елочка» нами была разработана стратегическая карта (рис. 1).



Р и с у н о к 1. Стратегическая карта ОАО «Елочка»

Стратегическая карта – это графический документ, отражающий причинно-следственные связи между отдельными стратегическими целями деятельности организации. Она имеет вид блок-схемы, в которой стратегические цели представлены в виде отдельных блоков, а причинно-следственные связи между ними – в виде стрелок.³

На основе данной стратегической карты была разработана сбалансированная система показателей для ОАО «Елочка», представленная в таблице 1.

Т а б л и ц а 1

Сбалансированная система показателей для ОАО «Елочка»

Проекция	Стратегическая цель	Показатель	Методика расчета показателя
1	2	3	4
Финансовая	Повысить прибыльность предприятия	Рентабельность продаж	Прибыль/Выручка
	Снизить затраты	Снижение удельного веса постоянных затрат в себестоимости продукции	Постоянные затраты/Затраты
		Увеличение удельного веса маржинального дохода в выручке от реализации	(Выручка-Переменные затраты)/Выручка=Маржинальный доход/Выручка
Клиентская	Увеличение продаж	Расширение клиентской базы	Число новых клиентов за отчетный период/Число клиентов на начало периода
		Сохранение клиентской базы	Число клиентов, не являющихся новыми в течении отчетного периода, на конец отчетного периода/Число клиентов на начало периода
		Увеличение объемов закупок клиентом	Выручка/Число клиентов
	Удовлетворенность первичных клиентов	Показатель удовлетворенности первичных клиентов	Анкетирование
	Удовлетворенность конечных клиентов	Показатель удовлетворенности конечных клиентов	Анкетирование
	Надежный поставщик	Своевременность поставки	Наличие оптимального ассортимета; срок задержки поставки (дни)
	Низкая цена/низкие затраты на приобретение	Цены на молочную продукцию в сравнении с аналогичной продукцией конкурентов; точное и качественное исполнение заказов	Маркетинговое исследование; число возвратов из-за пересортицы или брака
	Качество	Число возвратов в суммарном выражении	Стоимость возвращенной продукции/Выручка
Внутренняя	Надежные и низкозатратные поставщики	Цены на сырье, материалы и услуги	Отклонения от бюджетов
		Точное и качественное исполнение заказов	Число часов простоя из-за несвоевременной/некачественной поставки; число невыполненных заказов из-за несвоевременной/некачественной поставки
	Эффективное использование основных средств	Фондоотдача	Выручка/Среднегодовая стоимость основных средств
	Улучшение качества продукции	Потери от брака	Потери от брака/Стоимость произведенной продукции
		Процент продукции, не возвращавшейся на доработку или переработку	Продукция, не возвращавшаяся на доработку или переработку/Произведенная продукция
	Лучший поставщик молочной продукции в районе	Анкеты	Анкетирование первичных покупателей, маркетинговое исследование среди конечных покупателей
Постоянный ассортимент наиболее доходных продуктов	Увеличение доли продукции с наибольшими ставками маржинального дохода	Цена продукта-удельные переменные затраты на продукт	

1	2	3	4
	Оперативная работа с клиентами	Число жалоб со стороны клиентов и время реагирования на них	Число, часы(дни)
Обучение и развитие	Рост профессионализма сотрудников	Снижение числа ошибок персонала	Дополнительные затраты, возникшие в связи с ошибками персонала
	Лояльность сотрудников	Коэффициент текучести кадров	Число уволившихся /Среднесписочная численность персонала
	Процент отклонений от нормативов	Процент отклонений от нормативов	Среднее арифметическое суммы отклонений от нормативов.

Показатели ССП представляют собой баланс между внешними отчетными данными для собственников и клиентов и внутренними характеристиками наиболее значимых бизнес-процессов, инноваций, обучения и роста. Это равновесие между результатами прошлой деятельности и будущего роста.

Сложность внедрения ССП на ОАО «Елочка» в настоящее время состоит в недостаточно полном информационном обеспечении показателей.

Информационное поле невозможно создать за короткий промежуток времени, потому что процесс накопления информации, а следовательно, и опыта требует времени, знаний, определенных технических средств и квалифицированного персонала. Задача создания информационного поля - это задача стратегическая.⁴

Для создания информационной базы для расчета показателей ССП ОАО «Елочка» необходимо:

- 1 осуществление оперативной работы с клиентами;
- 2 проведение анкетирования среди потребителей продукции;
- 3 составление контрольных карт и оперативной отчетности;
- 4 повышение квалификации персонала;
- 5 создание структурного подразделения, занимающегося проведением анализа на основе показателей ССП.

ПРИМЕЧАНИЯ

¹См.: Каплан, Роберт С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию: пер. с англ. – 2-е изд., испр. и доп. / Роберт С Каплан, Дейвид П. Нортона. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 320 с.

²См.: Фридаг, Хервиг Р. Сбалансированная система показателей: Руководство по внедрению: пер. с нем. / Хервиг Р. Фридаг, В. Шмидт. М.: «Омега-Л», 2006. – 267 с.

³См.: *Рамперсад, Х.* Универсальная система показателей: как достигнуть результатов, сохраняя целостность: пер. с англ. – 3-е изд. / Х. Рамперсад. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 352 с.

⁴См.: *Аверина, О.И.* Экономический анализ в системе управления неплатежеспособными предприятиями. – Саранск: Изд-во Мордов.ун-та, 2007. – 108 с.