

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ В ПРАКТИКЕ РАБОТЫ ОТКРЫТОГО АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА

Е. Ю. Бодина, студентка III курса экономического факультета ГОУВПО «Мордовский государственный университет имени Н.П.Огарева»

О. И. Аверина, доктор экон. наук, профессор экономического факультета ГОУВПО «Мордовский государственный университет имени Н.П.Огарева»

В статье рассмотрена возможность использования сбалансированной системы показателей в практике работы Открытого Акционерного Общества «Саранский автосамосвалный завод».

Ключевые слова: сбалансированная система показателей, финансы, внутренние процессы, клиенты, обучение и рост

Конечной целью всех видов деятельности предприятия является улучшение производственных результатов или повышение его стоимости. Важнейшей задачей менеджмента любой компании является обеспечение функционирования организации таким образом, чтобы не только максимально использовать имеющиеся ресурсы, но и улучшать нарастающим характером все показатели, заранее определив их итоговый уровень, к которому они должны стремиться. Основной проблемой многих предприятий является то, что менеджеры фокусируют свое внимание не на тех результатах, к которым должна стремиться компания, а на промежуточных. Одним словом, у них отсутствует мнение о том, что должна представлять собой компания в определенном будущем и каких результатов она должна достичь. Кроме того, анализируя деятельность своего предприятия, они используют в основном только финансовые показатели, которые в полной мере не могут охарактеризовать действительное положение дел. Так например, многие предприятия не рассчитывают такие показатели как время подготовки производства, время обучения, доля ежегодных затрат на обучение одного работника в общей сумме затрат на обучение и т.д.

Решением этой проблемы является привлечение такого инструмента, который позволил бы полномасштабно увязать стратегию предприятия с оперативным бизнесом, а также дать возможность принимать вполне объективные решения в области распределения ресурсов. Таким инструментом является сбалансированная система показателей (ССП), которая позволяет организации четко сформулировать планы на будущее и стратегию и воплотить их в реальные действия. В основе СПП заложен фундамент из четырех направлений оценки эффективности, отвечающих на самые значимые для успешной деятельности компании вопросы:

- финансы (каково представление о компании у акционеров и инвесторов?);
- внутренние процессы (какие бизнес-процессы требуют оптимизации, на каких организациях стоит сосредоточиться, от каких отказаться?);
- клиенты (какой компанию видят покупатели её продуктов?);
- обучение и рост (какие возможности существуют для роста и развития компании?).

Идея сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard) отвечает желаниям менеджмента обрести взвешенный набор финансовых и экономических показателей для внутрифирменных управленческих целей. Данная система направлена на увязку показателей в денежном выражении с операционными измерителями таких аспектов деятельности предприятия, как удовлетворенность клиента, внутрифирменные хозяйственные процессы, инновационная активность, меры по улучшению финансовых результатов.

Методология СПП представляет основные факторы деятельности компании – такие как обслуживание клиентов, операционную и финансовую эффективность – в виде набора определенных показателей. Организация фиксирует и анализирует эти показатели, чтобы понять, достигаются ли стратегические цели. Полностью реализованная система подразумевает последовательное рассмотрение деятельности компании на всех уровнях. В конечном счете, каждый сотрудник организации обрабатывает личную систему показателей, стараясь

достичь своих персональных целей на основе показателей, связанных с корпоративной стратегией.

Рассмотрим схему построения сбалансированной системы показателей на примере ОАО «Саранский завод автосамосвалов», учитывая, что миссия ОАО «САЗ» – стать глобальным игроком на российском рынке автомобильной промышленности, а стратегия – увеличение объемов продаж, в том числе экспорта в страны СНГ и дальнего зарубежья, за счет расширения дилерской и сервисной сетей.

Финансы. Целевым направлением является увеличение дополнительной добавленной стоимости в периметре Группы Горьковского Автомобильного Завода. В связи с этим, индикатором данной перспективы является экономическая добавленная стоимость (economic value added – EVA), которая определяется как разница между чистой прибылью и стоимостью использованного для её получения собственного капитала предприятия. Точно определив стоимость использования собственного капитала, можно эффективнее распределять его и выявлять нерентабельные хозяйственные подразделения. Добавленная экономическая стоимость помогает менеджерам анализировать, где именно создаётся стоимость и эффективно управлять денежными потоками. Показатель обеспечивает получение более полезной информации про “ценность” совершённых в прошлых периодах операций, чем учётные средства измерения эффективности деятельности предприятия, такие как бухгалтерская прибыль или темпы роста прибыли в расчёте на одну акцию. В то же время достижение таких целей предприятия как расширение производства (и дальнейшее увеличения объема и повышение качества выпускаемой продукции), развитие персонала требует организации соответствующих фондов, которые создаются на предприятии за счет денежных средств, полученных от его деятельности. В связи с этим требуется расчет показателя чистая прибыль, которая используется для увеличения оборотных средств предприятия, формирования фондов и резервов, и реинвестиций в производство. Одним из обобщающих показателей эффективности производства и доходности активов предприятия является показатель рента-

бельности активов, который рассчитывается как отношение чистой прибыли, полученной за период к общей величине активов организации за период. Данный показатель отражает влияние всех факторов эффективности производства, технологических и организационных особенностей предприятия и в общем показывает способность имущества организации приносить ей прибыль. Таким образом, анализ динамики выбранных показателей дает возможность вывить резервы повышения отдачи используемых средств и ресурсов и достичь поставленной цели.

Внутренние процессы. Что касается непосредственно производственных процессов на предприятии, то здесь ОАО «Саранский автосамосвальный завод» ставит для себя следующие цели – оптимальная загрузка мощностей, снижение себестоимости продукции. Для реализации этих целей можно использовать следующие показатели: загрузка оборудования, затраты на 1 руб. реализованной продукции, удельный вес стоимости брака в себестоимости произведенной продукции. Значение эффективного использования производственных мощностей для любого предприятия велико, поскольку за счет увеличения эффективности использования оборудования можно достичь: увеличения производства продукции, снижения себестоимости продукции, роста рентабельности производства и т.д. Об эффективности производства можно судить по показателю затраты на 1 руб. реализованной продукции, который представляет собой отношение полной себестоимости реализованной продукции предприятия к стоимости ее в оптовых ценах. Снижение затрат на рубль реализованной продукции достигается повышением производительности труда и качества продукции, улучшением использования производственных ресурсов, опережающими темпами роста реализованной продукции по сравнению с затратами. Уровень производства характеризуется также удельным весом бракованной продукции, которая ведет к повышению себестоимости изделия, уменьшению объема реализованной продукции, что противоречит целям ОАО «Саранский завод автосамосвалов». Этот показатель рассчитывается как отношение стоимости брака к себестоимости произведенной продукции. Предложенная совокупность показате-

телей в полной мере позволяет отследить эффективность внутренних процессов ОАО «Саранский автосамосвалный завод» и на основе этого предложить ряд мероприятий по достижению поставленных целей в рамках данной стратегии.

Клиенты. В рамках стратегии ОАО «Саранский завод автосамосвалов» выхода на новые рынки сбыта следует не только повышать качество производимой продукции, но и стать более узнаваемыми для потребителя. Как известно, продукция пользуется большим спросом, если она прорекламирована, и нередко за счет креативной и продуманной рекламы продукция, уступающая по своим качествам другим товарам на рынке, реализуется в больших объемах. Потому вектором увеличения объема реализации являются затраты на рекламу. С развитием рыночной экономики в России мелкие предприниматели, средние предприятия, в том числе ОАО «Саранский автосамосвалный завод», и крупные компании в вопросах реализации приоритетным направлением выбирают для себя активизацию рекламной деятельности. Доля постоянных клиентов является наглядным выражением данной зависимости. Таким образом, показатели: объем реализованной продукции, затраты на рекламу и доля постоянных клиентов характеризует действенность маркетингового инструмента.

Обучение и рост. Идеологические аспекты работы с персоналом на Саранском заводе автосамосвалов в качестве основной цели преследуют рост социального статуса руководителей, профессиональное становление и развитие специалистов и производственных рабочих. Маяком в этом направлении является показатель текучести персонала. Дело в том, что любой работник организации, пройдя обучающие курсы на предприятии, через некоторое время может сменить место работы, в связи с чем стоимость его обучения будет рассматриваться для организации как затраты. Потому необходимо осуществлять мероприятия, которые могут уменьшить число увольнений (как добровольных, так и нет). Коэффициент текучести кадров рассчитывается как отношение числа увольнений к среднесписочной численности за тот же период. Кроме того, достижению любых целей и стремлений организации содействуют не только эффективная деятельность предприятия, но и корпоративный дух, и коллектив-

ность персонала, формированию которых может воспрепятствовать постоянное движение персонала. Обучение персонала раскрывает его потенциал и скрытые резервы роста производительности, что не маловажно для любого предприятия. Потому предлагаем ОАО «САЗ» в рамках системы сбалансированных показателей рассчитывать также показатель производительности труда. Целью анализа данного показателя является выявление потенциала дальнейшего увеличения выпуска продукции за счет роста производительности труда, более рационального использования работающих и их рабочего времени. Именно это и обуславливает необходимость качественного изменения рабочей силы, которое выражается в повышении культурно-технического уровня трудящихся, качества подготовки специалистов с высшим и средним образованием, повышения деловой квалификации кадров. Очевидно и то, что для реализации любой стратегии необходима заинтересованность персонала. В основе системы мотивации на заводе лежит рост уровня средней заработной платы. В связи с этим предлагается рассчитывать показатель темпа роста среднемесячной зарплаты на 1 работника. Сформированная группа показателей в достаточной степени позволит ОАО «САЗ» оценивать роль персонала в его деятельности как основной движущей силы развития предприятия.

Перечень показателей, предлагаемый нами выше, и их количественные значения ОАО «Саранский автосамосвальный завод» представлены в Таблице 1.

Таблица 1

Сбалансированная система показателей ОАО «Саранский автосамосвальный завод»

ПЕРСПЕКТИВА	ПОКАЗАТЕЛЬ	ИССЛЕДУЕМЫЙ ПЕРИОД			ДИНАМИКА ПОКАЗАТЕЛЕЙ	
		2006 г.	2007 г.	2008 г.	2007/2006, %	2008/2007, %
Финансы	Экономическая добавленная стоимость, тыс. руб.	32488,38	51338,16	69859,62	158	136
	Чистая прибыль, тыс. руб.	4171	16436	11785	394	71
	Рентабельность активов, %	5,57	17,36	17,13	311	98
Внутренние процессы	Загрузка оборудования, %	75	78	82	104	105,1
	Затраты на 1руб. реализованной продукции, коп.	96,32	90,14	94,12	94	104,4
	Удельный вес стоимости брака в себестоимости произведенной продукции, %	27,95	34,47	28,49	123	82
Обучение и рост	Текучесть персонала, %	7,14	7,7	5,88	107,8	76
	Выработка продукции на 1 рабочего, тыс. руб.	337,7	510,9	673,1	151	131,7
	Темп роста среднемесячной зарплаты на 1 работника к предыдущему году, %	120,2	147,4	135,1	-	-
Клиенты	Объем реализованной продукции в сопоставимых ценах, тыс. руб.	180491	285212	388109	158	136
	Расходы на рекламу, тыс. руб.	123	158	73	128	46
	Доля постоянных клиентов, %	80	72	65	-	-

Как видно из таблицы в исследуемый период наблюдалась тенденция увеличения экономической добавленной стоимости. Показатель чистая прибыль в 2007 году возрос на 294% по сравнению с 2006 годом. Однако в 2008 году в связи с повышением стоимости на материалы и энергоносители отмечено снижение данного показателя на 29% по сравнению с предыдущим годом. Рентабельность активов на предприятии по сравнению с 2006 годом возросла на 211% за счет привлечения дополнительных активов. Устойчивая тенденция роста показателя загрузки оборудования объясняется тем, что на некоторых видах производства была введена вторая рабочая смена. В 2007 году уменьшились затраты на 1 руб. реализованной продукции в связи с повышением производительности труда, однако в 2008 году в связи с повышением стоимости используемых для производства продукции материалов и энергоносителей, обеспечивающих бесперебойное осуществление производственного процесса, они возросли на 4,4%. Увеличение объемов производства повлекло за собой соответственно и увеличение удельного веса стоимости брака в себестоимости произведенной продукции в 2007 году на 23% по сравнению с предыдущим годом. Однако следует отметить улучшение данного показателя в 2008 году, поскольку стали предъявляться повышенные требования к качественным характеристикам товаров, и было приобретено новое более совершенное оборудование. Повышение текучести персонала явилось следствием неконкурентоспособности заработной платы на ОАО «Саранский автосамосвальный завод», потому руководством были предприняты соответствующие меры, и в 2007 году темп роста среднемесячной заработной платы на 1 работника возрос на 47,4%, а в 2008 году – на 35,1% по сравнению с предыдущим годом. Это снизило текучесть персонала в 2008 году на 24%. В соответствии с увеличением объема производимой продукции возросла и выработка продукции на 1 рабочего в 2007 году на 51%, а в 2008 году – на 31,7% по сравнению с предыдущим годом. Значительное увеличение объема реализованной продукции, а также расширение номенклатуры продиктовано увеличением спроса на продукцию завода, существенную роль в реализации которой сыграла реклама. Так, затраты на рекламу в 2007 году вы-

росли на 28% по сравнению с 2006 годом. Весомое снижение их в 2008 году объясняется положительным результатом прошлого года. Одновременно наблюдаем снижение доли постоянных клиентов как к уровню 2007 года, так и к уровню 2006 года.

Согласно проведенному анализу предложенной нами сбалансированной системы показателей, определим сильные и слабые стороны ОАО «Саранский автосамосвалный завод» и в соответствии с ними – возможности и угрозы (Таблица 2).

Т а б л и ц а 2

SWOT – анализ

Сильные стороны	Возможности
<p>Увеличение экономической добавленной стоимости;</p> <p>Тенденция повышения загрузки оборудования;</p> <p>Общее увеличение чистой прибыли и рентабельности активов;</p> <p>Рост выработки продукции на 1 рабочего;</p> <p>Увеличение объема произведенной и реализованной продукции;</p> <p>Снижение текучести персонала;</p> <p>Увеличение загрузки производственных мощностей;</p>	<p>Увеличение объемов продаж за счет более эффективного использования оборудования, увеличения емкости рынка;</p> <p>Расширение производственной структуры и освоение новых производств за счет чистой прибыли;</p> <p>Увеличение объемов продаж за счет роста производительности;</p> <p>Формирование коллективного духа;</p> <p>Повышение объемов производства за счет восполнения изношенного парка самосвалов;</p>
Слабые стороны	Угрозы
<p>Значительная доля брака;</p> <p>Большое количество конкурентов;</p> <p>Сокращение доли постоянных клиентов;</p> <p>Увеличение уровня затрат на 1 руб. реализованной продукции;</p>	<p>Слабый контроль издержек, который может привести к недополучению желаемой прибыли;</p> <p>Рост издержек производства;</p> <p>Вытеснение с рынка или значительное смещение;</p> <p>Слабая конкурентоспособность производства;</p> <p>Уменьшение доли рынка;</p>

Проведенное исследование показало, что наиболее уязвимыми сторонами деятельности ОАО «Саранский автосамосвальный завод» являются такие перспективы, как клиенты и внутренние процессы.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЕ ССЫЛКИ

1. Разработка сбалансированной системы показателей. Практическое руководство под ред. А. М. Герушина, Ю. С. Нефедьевой/ Москва, 2004. – 82 с.
2. Стратегическое планирование на основе сбалансированной системы показателей. Стратегический контроль / Практические рекомендации: Учебное пособие. – Дакор, 2008. – 384 с.
3. Шеремет А. Д. Комплексный анализ хозяйственной деятельности. – М.: ИНФРА – М, 2006. – 415 с. – (Высшее образование).
4. Сбалансированная система показателей: Практическое пособие (пер. с нем. Власовой В.М.). Фридаг Х. Р., Шмидт В. // Финансы и статистика. – 2007.
5. Басовский Л. Е. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учеб. Пособие / Л. Е. Басовский, Е. Н. Басовская. – М.: ИНФРА – М, 2006. –366 с. – (Высшее образование).