Масалитина Е.С.
Дальневосточная академия государственной службы

Сбалансированная система показателей как инструмент повышения эффективности управления предприятием

Успех предпринимательской деятельности во многом предопределяется обоснованностью управленческих решений, генерируемых менеджментом предприятия. Однако нередко решения, принимаемые руководством, не имеют должного экономического эффекта. Объясняется это, на наш взгляд, несколькими причинами:

- руководители больше полагаются на свою интуицию и опыт, нежели на данные учета и контроля;
- имеет место запаздывание учета и несовпадение форматов планирования и учета;
- существует противоречие целей участников хозяйственных процессов и требований, предъявляемых к ведению бухгалтерского учета и формированию отчетности.

В настоящее время основным инструментом оценки деятельности хозяйствующих субъектов является экономический анализ, с помощью которого можно оценить внутренние и внешние отношения анализируемого объекта, охарактеризовать его платежеспособность, эффективность и доходность деятельности, перспективы развития, а по результатам оценки принять обоснованные решения.

Однако, при всей важности финансового анализа, одним из его недостатков является отсутствие оперативности, что не позволяет руководителям своевременно использовать полученную информацию в управленческих целях. Кроме того, данные, представленные в бухгалтерской отчетности могут быть подвержены искажениям, поскольку носят субъективный характер, ввиду пристрастности ее составителей.

На наш, взгляд, устранить отмеченные негативные явления в управлении предприятием позволит механизм экономического мониторинга на основе сбалансированной системы показателей. Сбалансированная система показателей (ССП) – это система управления предприятием на основе измерения и оценки его эффективности по набору показателей, отражающих все существенные с точки зрения стратегии аспекты деятельности (финансовые, производственные, маркетинговые, инновационные и т.п.) [1].

Важно, что сбалансированная система показателей позволяет сконцентрировать внимание на тех процессах и показателях, которые являются решающими для успешного выполнения стратегии, т.е. это, прежде всего, показатели, раскрывающие механизм реализации выработанной стратегии предприятия и оценки происходящих событий.

Модель ССП, разработанная Нортоном и Капланом, структурно может быть представлена в виде 4 групп взаимосвязанных показателей (рис.1).

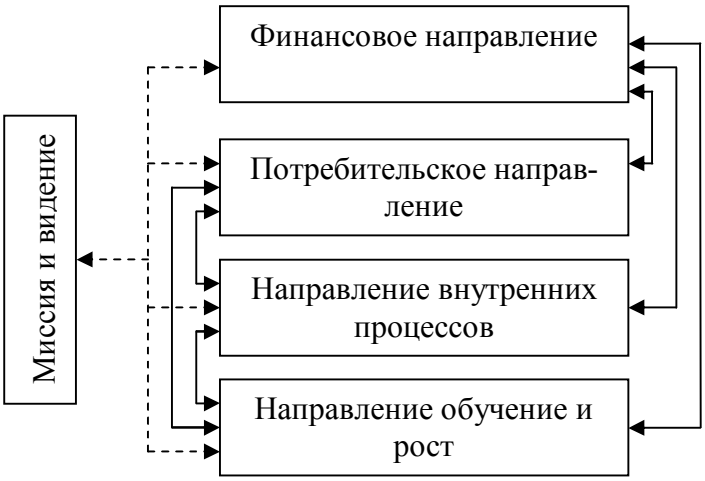

Рис.1 Структура сбалансированной системы показателей

Как видно из рисунка, между группами существуют четкие причинно-следственные связи. Первая группа включает традиционные финансовые показатели. Сбалансированная система должна начинаться и заканчиваться финансовыми показателями. Показателями стратегических финансовых направлений могут быть: рост дохода и расширение структуры деятельности, сокращение издержек, увеличение производительности, эффективное использование активов.

Вторая группа описывает внешнее окружение предприятия, его отношение с клиентами. Основными ключевыми показателями здесь выступают: доля рынка, которая отражает долю предприятия на данном рынке; расширение или сохранение клиентской базы; удовлетворение потребностей клиента и т.п.

Третья группа характеризует внутренние процессы предприятия, в частности, инновационный процесс, разработка продукта, подготовка производства, снабжение основными ресурсами, изготовление, сбыт, послепродажное обслуживание.

Четвертая группа позволяет описать способность предприятия к обучению и росту, которая фокусируется в следующие факторы; люди с их способностями, навыками и мотивацией; организационные процедуры, обеспечивающие взаимодействие между участниками процесса и определяющие систему принятие решений; информационные системы, позволяющие поставлять критическую информацию в режиме реального времени.

Опыт внедрения сбалансированной системы показателей показывает, что оптимальным является следующее соотношение числа показателей для каждой из четырех составляющих:

- финансы – 4 или 5 показателей (22%);
- клиенты – 4 или 5 показателей (22%);
- внутренние бизнес-процессы – от 8 до 10 показателей (34%);
- обучение и развитие – 4 или 5 показателей (22%) [2].

Как видим, суть системы сбалансированных показателей, предложенной Нортоном и Капланом, состоит в строгой логической увязке предлагаемых групп показателей, в приоритетности нефинансовых показателей, а также зависимости показателей от стратегических целей и задач предприятия.

На наш взгляд, современная организация должна работать, по крайней мере, четырьмя указанными составляющими, но в зависимости от ситуации она может принять и другие, дополнительные направления деятельности. Необходимо подчеркнуть, что применение сбалансированной системы показателей – это процесс не разработки стратегии, а ее реализации, предполагающий наличие на предприятии уже четко сформулированной стратегии.

Проведенный нами анализ и оценка финансово-хозяйственной деятельности молокоперерабатывающих предприятий пищевой промышленности Хабаровского края позволили разработать ССП для проведения экономического мониторинга с учетом специфики данной отрасли.

Проиллюстрируем предложенную систему сбалансированных показателей на примере ОАО «Переяславский молочный завод», п. Переяславка, Хабаровского края. Миссия предприятия заключается в производстве высококачественных молочных продуктов для населения края, обеспечении доходов свом сотрудникам, предоставляя каждому возможность реализовать свой творческий потенциал.

Основное стратегическое направление бизнеса завода состоит в максимальном укреплении уже созданной приверженности потребителей посредством расширения предлагаемого им ассортимента товаров.

Для ускорения признания новых продуктов возможно использование представительского бренда, заработанного при использовании в производстве только натурального молока.

Подчеркнем, что в основе сбалансированной системы показателей лежит причинно-следственная взаимообусловленность целей и показателей между собой. Декомпозицию целей проводит высшее руководство таким образом, чтобы достижение каждой цели стало зоной ответственности одного из менеджеров предприятия.

Для наглядности представим декомпозицию целей в виде «дерева целей», обозначив стрелками существующие на наш взгляд причинно-следственные связи (рис. 2).

Как видим стратегией ОАО «Переяславский молочный завод» является укрепление и расширение позиций на региональном рынке сбыта в условиях сохранения конкурентоспособности предприятия. Обычной стратегией на стадии роста является дифференциация продукта посредством либо создания бренда, либо подчеркивания каких-то конкретных свойств продукта. Как правило, такая стратегия требует значительной маркетинговой поддержки на стадии ее разработки, и это еще больше увеличивает общие расходы на маркетинг. Необходимо оценивать эти расходы с финансовой точки зрения как долгосрочные инвестиции предприятия. Любое неоправданное предпочтение, оказываемое на данной стадии краткосрочным финансовым результатам,

может легко подорвать долгосрочный успех бизнеса, приведя к занижению инвестиций в маркетинг.

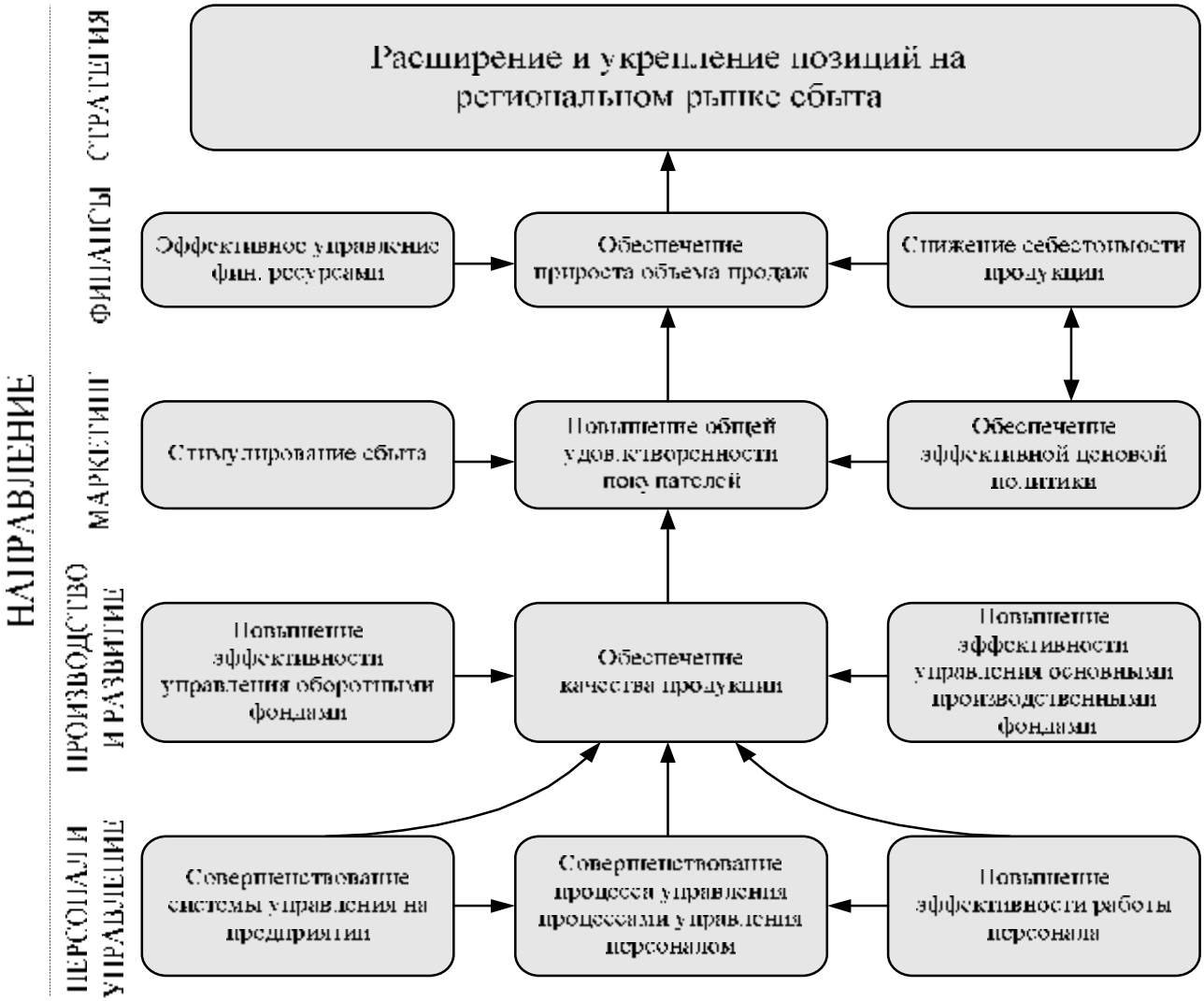

Рис.2 Дерево целей стратегического развития ОАО «Переяславский молочный завод»

На этой стадии необходимо осуществлять мониторинг темпов общего роста рынка, чтобы оценить относительные последствия различных видов маркетинговых расходов, предназначенных для его стимулирования. Мониторинг также нужен для выявления ранних признаков зрелости рынка, что позволит соответствующим образом корректировать конкурентную стратегию, избегая ненужных маркетинговых расходов на дальнейший рост.

В этой связи регулярный мониторинг позволяет моделировать меняющееся соотношение между текущими расходами и будущими доходами и определять, хотя бы приблизительно, момент оптимального вложения денежных средств.

Кроме того, необходим регулярный мониторинг изменений относительной доли рынка, с тем, чтобы можно было оценить эффективность аль-

тернативных форм маркетинговых расходов. Именно мониторинг относительных уровней маркетинговых расходов со стороны конкурентов является ключевым элементом сравнительной информации о конкурентах.

Помимо мер физического контроля необходимо использовать регулярно обновляемые расчеты денежных потоков. Эти расчеты служат одновременно методом оценки и инструментом экономического мониторинга. Перспективный анализ дисконтированного денежного потока помогает избежать управленческой тенденции придавать большое значение текущим показателям эффективности в ущерб долгосрочной финансовой выгоде.

Перечень индикаторов, рекомендуемых для экономического мониторинга ОАО «Переяславский молочный завод», обусловлен результатами проведенного финансового и маркетингового анализа, который выявил слабые места в финансово-хозяйственной деятельности, а также изучением стратегических целей и задач исследуемого предприятия. По нашему мнению, для мониторинга следует использовать те показатели, которые определяют оперативные характеристики бизнеса, а их количество должно быть ограничено.

Система показателей, рекомендованных автором для экономического мониторинга, представлена в таблице 1.

Таблица 1

Система показателей для экономического мониторинга
ОАО «Переяславский молочный завод»

	Задачи и направления развития	Показатели
Финансы	Обеспечить темпы роста продаж и прибыли Контролировать себестоимость продукции Эффективно использовать активы и капитал	Темп прироста выручки Рентабельность продаж Ресурсоемкость продукции Коэффициент автономии Коэффициент соотношения дебиторской и кредиторской задолженности Рентабельность собственного капитала
Маркетинг	Оптимизировать каналы сбыта продукции, стать надежным поставщиком Развивать региональные рынки сбыта в г.Комомольске-на-Амуре и г.Амурске Расширять ассортимент продукции Обеспечить эффективную ценовую политику	Рейтинг удовлетворенности покупателей Доля новых товаров в продажах Отношение цены реализации к среднерыночной цене Число участников товаропроводящей сети в отчетном периоде/число участников товаропроводящей сети в базовом периоде Удельный вес коммерческих расходов в выручке
Производство и развитие	Эффективно использовать основные и оборотные фонды Обеспечить качество продукции	Коэффициент интенсивности обновления основных производственных фондов Фондоотдача Коэффициент загрузки оборудования Процент поставок натурального сырья от с/х производителей Доля затрат на обеспечение качества продукции

		Оборачиваемость готовой продукции
Персонал	Создать стабильный, материально заинтересованный и эффективно работающий коллектив	Текучесть кадров Эффективность управления Производительность труда Превышение прироста производительности труда прироста заработной платы Финансирование социальной сферы

От правильного выбора измерителей, т.е. системы показателей для мониторинга зависит степень адекватности оценки состояния предприятия и комплекс необходимых мер по предупреждению негативных тенденций.

Все показатели рекомендуется представить в виде стратегической карты, на которой должны прослеживаться причинно-следственные связи между целями и показателями четырех (и более) выбранных составляющих.

В стратегической карте, по нашему мнению, необходимо отражать плановые (нормативные) данные по каждому показателю. Значения нормативных и допустимых уровней показателей определяются отраслевыми стандартами, статистическими данными по отрасли и предприятию, устойчивыми пропорциями для конкретного предприятия [3].

Назначение системы мониторинга состоит в следующем:

1. Накопление данных о перечисленных выше показателях эффективности бизнеса;
2. Обработка фактических показателей;
3. Анализ в динамике отклонений фактических значений показателей от нормативных или допустимых уровней.

Для оценки и анализа фактически полученных данных рекомендуем использовать статистический метод оценки качества исполнения функций.

Система мониторинга дает представление о поведении каждого контролируемого показателя и фиксирует отклонения от допустимых уровней. Динамика показателя зачастую дает возможность спрогнозировать его выход из области допустимых и заблаговременно принять соответствующие управленческие решения.

Действия руководства могут быть построены по одному из алгоритмов:

а) «ничего не предпринимать» - эта форма реагирования предусматривается в тех случаях, когда размер отклонений по качеству исполнения показателя находится на высоком уровне. Однако наличие отклонения может сигнализировать о зарождающейся тенденции негативного изменения показателя, что требует более пристального внимания к будущей динамике данного показателя.

б) «устранить отклонение» - такая система действий предусматривает разработку мероприятий по обеспечению выполнения целевых нормативных или плановых показателей, если качество исполнения функции оценивается как среднее; Наличие отклонения может сигнализировать о зарождающейся тенденции негативного изменения показателя, что требует более пристального внимания к будущей динамике данного показателя.

в) «изменить систему нормативных или плановых показателей» - такая система действий предпринимается в тех случаях, когда выполнение установленных нормативных или плановых показателей нереально, т.е. показатель исполнения функции низкого качества. Руководство может принять решение о прекращении деятельности отдельных направлений инвестиционных, финансовых или коммерческих операций.

Данный процесс дает предприятию возможность осуществлять постоянный мониторинг исполнения принятой стратегии и достижения поставленных целей посредством анализа отклонений фактических результатов от плановых показателей. На основе данного анализа менеджеры определяют эффективность стратегий, корректируют стратегические инициативы и установки будущих периодов. Таким образом, осуществляется управление стратегией предприятия на всех уровнях иерархической системы.

Вышеизложенная информация позволяет сделать следующие выводы.

В деле повышения эффективности бизнеса очень важно научиться ее измерять, оценивать факторы, влияющие на ее эффективность, соотносить эффективность ежедневных операций со стратегическими целями предприятия. Оперативные данные теперь становятся инструментом для управления бизнесом. Благодаря использованию ключевых показателей предприятия не только оценивают свою работу, но и сравнивают полученные результаты с аналогичными показателями конкурентов, поставщиков, клиентов, что позволяет повысить конкурентоспособность собственной продукции.

Список использованной литературы:

1. Переверзев Н. Связь бюджетирования и сбалансированной системы показателей // www.smartcat.ru

2. Разработка сбалансированной системы показателей. Практическое руководство с примерами. – 2-е изд., расшир. / Под ред. А.М.Гершуна, Ю.С. Нефедьевой. – М., 2005. – 128 с.

3. Савчук В.П. Управление финансами предприятия / В.П. Савчук. – М., 2003. – 480 с.