

ВНЕДРЕНИЕ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ НА МАЛЫХ И СРЕДНИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Одной из основных целей компании является увеличение прибыльности. Для достижения этой цели руководство компании принимает решение больше продавать и меньше тратить. Сокращение затрат напрямую связано с учетом и измерением соответствующих показателей. Системы учета затрат превосходно с этим справляются. Но где получить информацию о том, как больше продать? Для этого необходимо оценивать такие нематериальные активы, как продвижение на рынок нового продукта, потенциальные возможности, лояльность клиентов, опыт, заинтересованность и гибкость работников. Все это вряд ли найдет свое отражение в бухгалтерском балансе.

Если компания сосредоточивает свое внимание только на финансовых показателях, то это не дает полной картины состояния предприятия, не позволяет построить точный прогноз его развития. И поэтому необходимо использовать и нефинансовые показатели, которые должны не только дополнять финансовые показатели, но и приводиться в логической связи с ними. Соответственно, необходимо использовать систему комплексного учета всех показателей – сбалансированную систему показателей (Далее ССП) [1].

Таким образом, суть ССП заключается в формулировании стратегии в нескольких перспективах, постановке стратегических целей и измерении степени достижения данных целей при помощи показателей. Слово «сбалансированный» в названии методологии означает одинаковую важность всех показателей.

Мною была разработана ССП для ООО «Первая шоколадная компания». Рассмотрим данную систему.

Сбалансированная система показателей включает наглядный способ описания стратегии с помощью стратегической карты. Рассмотрим стратегическую карту ООО «Первая шоколадная компания» (рис. 1).

Описание стратегии начинается с раскрытия стратегических целей на плоскости четырех составляющих (называемые также перспективами): финансовой, клиентской, внутренних процессов, обучения и роста. Расположение составляющих неслучайно. Оно отражает общую концепцию создания стоимости в информационную эпоху. Финансовые результаты создаются факторами клиентской составляющей, т.е. результатами факторов составляющей внутренних процессов, а те в свою очередь — результатами факторов составляющей обучения и роста. Налицо причинно-следственная связь составляющих. Кроме того, в каждую из данных перспектив входят стратегическая цель (например, для финансовой составляющей – увеличение стоимости компании) и подцели, указывающие способ достижения соответствующих стратегических целей. Эти подцели получили название стратегических направлений.

Такое раскрытие стратегических целей на плоскости четырех составляющих превращает данный набор целей в упорядоченную совокупность, т.е. совокупность целей, связанных причинно-следственными отношениями. Полученный документ и называется стратегической картой [2].

Модель стратегической карты является важным теоретическим обоснованием ССП. Но реальное значение ССП приобретает лишь тогда, когда цели и подцели могут быть измерены с помощью соответствующих показателей (табл. 1). ССП как раз и построена на разумном предположении, что управлять можно лишь тем, что можно измерить. Поэтому в данной методике осуществляется переход от целей к показателям результативности (показателям достижения целей), а от них — к задачам (целевым значениям показателей) [3].

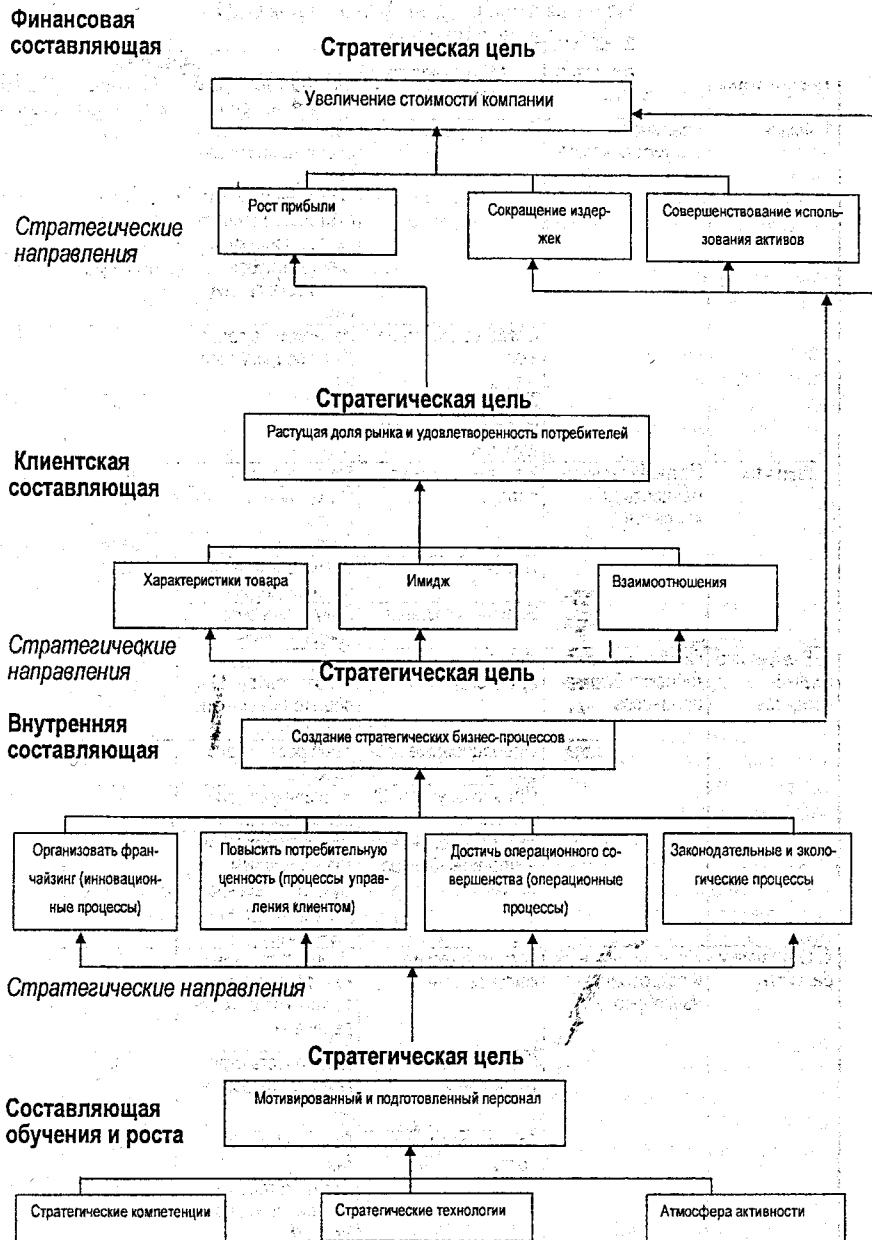


Рис. 1 Стратегическая карта для ООО «Первая шоколадная компания»

Таблица 1 Ключевые показатели результативности для СООО
«Первая шоколадная компания»

Перспектива	Стратегическая цель	Стратегическое направление	Показатели		
			Показатели достижения цели	Единица измерения	Целевое значение
1. Финансы	Увеличение стоимости компании	Рост прибыли	Увеличение объема реализации продукции	млн. руб.	27,9
			Повышение цен за счет повышения качества продукции	млн. руб.	35,4
			Снижение себестоимости продукции	млн. руб.	64,7
		Сокращение издержек	Изддержки на запасы (% от общих издержек)	%	20
		Совершенствование использования активов	RoI	%	2,46
2. Клиенты	Потребительная ценность для клиентов	Характеристики товара	Вкус шоколада	балл	3,99
			Натуральность шоколада	балл	3,95
			Дизайн упаковки	балл	4,13
		Имидж	Степень элитарности шоколада	балл	3,98
		Взаимоотношения	Покупательские предпочтения	%	15,5
3. Внутренние бизнес-процессы	Создание стратегических бизнес-процессов	Инновационные процессы	Процент продаж нового товара от общего объема реализации	%	20
		Операционные процессы	Темп роста производства	%	115
		Процессы управления клиентом	Выполнение условий контракта	%	100
		Законодательные и экологические процессы	Число судебных исков к компании	ед.	0
			Сумма нанесенного ущерба окружающей среде	млн. руб.	0
4. Обучение и развитие	Мотивированный и подготовленный персонал	Стратегические компетенции	Процент сотрудников, сфера компетенции которых определена	%	90
		Стратегические технологии	Доступность стратегической информации	%	80
		Атмосфера активности	Понимание стратегии	%	85
			Соответствие личных целей корпоративным	%	60

В каждой из четырех составляющих был разработан свой набор ключевых показателей.

В финансовой составляющей для измерения стратегического направления я использовала такие показатели, как: увеличение объема реализации продукции, повышение цен за счет повышения качества продукции, снижение себестоимости продукции, издержки на запасы (% от общих издержек), RoI (рентабельность инвестированного капитала по прибыли).

В клиентской составляющей стратегических направлений оценивают различные элементы, из которых складывается удовлетворенность потребителя. Например, высокая оценка характеристик товара указывает на то, что клиент, скорее всего, удовлетворен качеством товара и обслуживанием. Другой элемент удовлетворенности — солидный имидж компании.

В составляющей внутренних процессов в качестве показателей результативности были приняты: процент продаж нового товара от общего объема реализации, темп роста производства, выполнение условий контракта и др.

Что касается **обучения и роста**, то предполагается, что удовлетворенность работника приводит к росту его эффективности и сохранению кадрового состава компании. Удовлетворенность работника в области компетенций складывается из точного определения круга его полномочий и оказания ему помощи в переобучении, если он не владеет необходимыми стратегическими навыками. В области стратегических технологий главным является доступность стратегической информации. На мой взгляд, работник не будет удовлетворен, если у него нет доступа к корпоративным базам данных по ССП, если он не получает информации о важнейших решениях руководства по стратегии. Основные усилия по формированию фактора атмосферы активности необходимо направить на разъяснение стратегии, чтобы сотрудники могли понять и принять стратегию компании.

К сожалению, ССП редко используется на отечественных предприятиях, так как разработка, внедрение и применение ССП связаны с определенными трудностями, такими, как отсутствие быстрых результатов, невозможность разработки ССП без инициативы топ-менеджмента, трудность оценки важности ключевых показателей. Но выгоды и перспективы от применения ССП налицо:

1. *Необходимое условие создания ССП – разработка стратегии компании*

Так, для СООО «Первая шоколадная компания» работа над разработкой миссии и стратегических целей позволит взглянуть со стороны на деятельность каждого из направлений компании, позволит оценить потенциал каждого направления и обнаружить реально существующие проблемы, которым до определенного момента не придавалось особого значения. К ним относятся доступ к информации, необходимой для выполнения работы на высоком профессиональном уровне, активное поощрение инициативы и творческого подхода к выполняемой работе, совершенствование использования активов, от решения которых зависит достижение наиболее важных целей, связанных с ростом дохода, сокращением издержек и увеличением производительности. Такая систематизация этих проблем позволит разработать конкретные шаги по их устранению.

2. *Контроль реализации стратегии*

СООО «Первая шоколадная компания» сталкивается с необходимостью оценить успешность своих усилий. Как раз в этот момент и возникает проблема оценки конкретного изменения – положительно ли оно или отрицательно, и с чем его нужно сравнивать. При отсутствии соответствующих показателей эти вопросы повисают в воздухе. ССП же позволит конкретизировать ситуацию и отслеживать конкретные изменения, параллельно корректируя стратегию.

3. *Простота восприятия исполнителями*

Простота и наличие четких логических взаимосвязей между перспективами ССП позволят добиться понимания процессов, происходящих в компании, на уровне всех исполнителей [4].

4. Сбалансированная система показателей является инструментом, с помощью которого может быть ускорено внедрение системы менеджмента качества.

Так как на СООО «Первая шоколадная компания» СМК внедрена, то для данной компании интеграция ССП и СМК позволит:

- связать политику в области качества со стратегией;
- определить причинно-следственную совокупность целей в области качества для процессов и показатели выполнения этих целей;
- определить мероприятия, ресурсы, сроки и ответственность, необходимые для реализации установленных целей.

5. Доведение стратегии компании до конкретных целей для каждого сотрудника При успешном внедрении ССП у персонала появляется четкий ориентир в деятельности.

6. Улучшение системы мотивации персонала

ССП оказывает влияние на улучшение системы мотивации, поскольку сформулированные для сотрудников цели влияют на их поведение. При правильном определении целей сотрудники начинают понимать свой вклад в достижение стратегических целей компании, тем самым повышается вероятность реализации разработанной стратегии.

Итак, необходимость внедрения ССП для «Первой шоколадной компании» очевидна, так как при помощи ССП удастся сделать реализацию стратегии регулярной деятельностью всех подразделений, управляемой с помощью планирования, учета, контроля и анализа сбалансированных показателей, а также мотивации персонала на их достижение.

Литература

1. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. - 158с.
2. Кандалинцев В.Г. Сбалансированное управление предприятием. - М.: Новое знание, 2006. - 236с.
3. Нивен Пол Р. Диагностика сбалансированной системы показателей. - Днепропетровск: Баланс Бизнес Бук, 2005. - 234с.
4. Гершун А., Горский М. Технологии сбалансированного управления. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. - 512с.

УДК 338.266.4

Лялюк Т.В.

Научный руководитель: ст. преподаватель Носко Н.В.

ВЫБОР И ОБОСНОВАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛИ В ФИНАНСОВОЙ СОСТАВЛЯЮЩЕЙ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ КАРТЫ ДЛЯ СООО «ПЕРВАЯ ШОКОЛАДНАЯ КОМПАНИЯ»

Практическая значимость системы сбалансированных показателей лежит в плоскости проблемы измеримости стратегических целей и подцелей. Данная проблема решается с помощью соответствующих показателей. Показатель представляет собой измеритель степени достижения стратегической цели. Использование показателей призвано конкретизировать разработанную в ходе стратегического планирования систему целей и сделать разработанные цели измеримыми [1].

Поскольку показатели измеряют цели, связанные причинно-следственными отношениями, постольку и сами показатели оказываются объединенными такими же причинно-следственными цепочками. Эти показатели, объединенные общим смыслом результативности исполнения стратегии, называются Key Performance Indicators (KPI), или ключевыми показателями результативности (КПР). В каждой из четырех составляющих имеется свой набор ключевых показателей [2].