

ОБОСНОВАНИЕ РАЗРАБОТКИ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ (BSC) ДЛЯ МАЛОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Специальность: Экономика и управление народным хозяйством

Направление: Экономика предпринимательства

Авторы: Е.В. ГОРШЕНИНА, д.э.н., профессор Тверского государственного университета, С.Н. КОНЮХОВА, студентка магистратуры 2 курса факультета прикладной математики и кибернетики Тверского государственного университета.

Сбалансированная система показателей (BSC) – мощный инструмент в реализации стратегий крупнейших компаний мира. Однако и для небольших предприятий BSC может стать ключевым элементом, который поможет раскрыть их потенциал и работать наиболее эффективно. В данной статье показана целесообразность разработки и внедрения сбалансированной системы показателей на примере небольшого предприятия.

The Balanced Scorecard (BSC) – a powerful tool in the implementation of strategies for the largest companies in the world. However, for small businesses BSC can be a key element that will help to uncover their potential and work most effectively. This article shows the feasibility of developing and implementing a balanced scorecard as an example of a small enterprise.

Ключевые слова: сбалансированная система показателей, BSC, планирование, стратегия, стратегические цели, показатели, стратегические мероприятия, четыре составляющие сбалансированной системы показателей, план-факт.

Keywords: balanced scorecard, BSC, planning, strategy, strategic objectives, targets, strategic actions, four components of the Balanced Scorecard, plan-fact.

Теоретические аспекты BSC

Сбалансированная система показателей (BSC) – одна из наиболее популярных на сегодняшний день управленческих концепций. Большинство крупнейших компаний мира уже на протяжении почти двадцати лет успешно реализуют свои стратегии при помощи BSC. Обоснование внедрения сбалансированной системы показателей для крупных корпораций и холдингов не подвергается сомнению. Однако, небольшие компании, особенно те предприятия, которые имеют сложную специфику производства, нуждаются в более эффективном планировании

операционной деятельности и контроле достижения важнейших стратегических целей. Поэтому, именно на примере небольшого предприятия со сложной спецификой производства, и будет рассмотрена целесообразность разработки сбалансированной системы показателей.

Основной недостаток классической системы планирования деятельности многих предприятий – использование исключительно финансовых показателей. Но на эффективность деятельности предприятия непосредственно оказывают влияние многие другие составляющие: отношения с клиентами, знание и опыт сотрудников, использование передовых технологий, отлаженность внутренних бизнес процессов. Именно эти составляющие, связанные между собой причинно-следственными связями, при помощи BSC, обретают измеримость и содействуют достижению главной стратегической цели предприятия.

Система оценок деятельности предприятия должна быть построена таким образом, чтобы связи между целями (и показателями) различных составляющих, а также между показателями и факторами деятельности, направленными на достижение результатов, стали четкими и ярко выраженными. Рассмотрим классическую схему составляющих сбалансированной системы показателей, предложенную авторами методики BSC Нортон и Капланом: финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, обучение и развитие [3].

Сбалансированная система показателей позволяет использовать традиционные финансовые показатели, которые отражает перспектива «Финансы». Своевременные и точные показатели по данной перспективе всегда важны, и поэтому необходимо сделать все необходимое для их обеспечения. Однако, как правило, компаниями при анализе и планировании своей деятельности, финансовым показателем уделяется больше внимания, чем необходимо. Важно понимать, что особый акцент на финансовых показателях ведет к «несбалансированной» ситуации в отношении других перспектив [3].

В рамках перспективы «Клиенты» руководство определяет целевые сегменты рынка, на которых компания предполагает сосредоточить свои усилия по продвижению и реализации продуктов. Основные двигатели эффективности в данной перспективе – удовлетворенность покупателей, удержание старых клиентов и завоевание новых, доля рынка в целевых сегментах и т.д.[4].

Показатели перспективы «Внутренние бизнес-процессы» позволяют определить, насколько хорошо работает компания, соответствуют ли продукты и услуги требованиям клиентов, насколько хорошо отлажен процесс производства, какова доля брака, осуществлялся ли возврат продукции, не устарело ли оборудование [2].

Перспектива «Обучение и развитие» включает в себя обучение сотрудников и развитие корпоративной культуры, внедрение в процесс производства инноваций.

Следует отметить, что для всех типов предприятий, малых, средних или крупных, некоммерческих организаций или административных институтов справедливо то, что

- стратегии могут быть направлены на людей или на процессы;
- всегда существуют клиенты, ожидающие преимуществ от использования продуктов и услуг конкретной компании, т.е. всегда следует учитывать точку зрения клиентов [6];
- стратегии компании должны быть воплощены в жизнь сотрудниками и поэтому точка зрения сотрудников имеет стратегически важное значение;
- достижения (результаты деятельности) должны иметь соответствующий КПД с точки зрения необходимых для деятельности нашего предприятия затрат [1].

Если кратко рассмотреть основную схему построения сбалансированной системы показателей, то ее можно представить, как процесс управления на предприятии, который может быть представлен как циклически повторяющиеся планирование, учет, контроль и принятие решений, приводящие к надлежащему исполнению программы управления.

Западный опыт свидетельствует о том, что концепция сбалансированной системы показателей оказывается довольно полезной с точки зрения создания общего, разделяемого всеми понимания стратегии и установления связи между высокоуровневыми целями и задачами конкретных подразделений и сотрудников. BSC также позволяет сфокусировать усилия на критически важных для реализации стратегии инициативах и проектах. Система мотивации персонала может выстраиваться на основе заложенных в BSC ключевых показателей эффективности таким образом, чтобы финансовые поощрения распределялись в зависимости от сбалансированности достигнутых целей. Наконец, эта концепция обеспечивает обратную связь, касающуюся процесса реализации стратегии, и облегчает, таким образом, своевременный пересмотр стратегических намерений компании.

Многим, однако, эти утверждения кажутся спорными из-за того, что установить статистически достоверные причинно-следственные связи между стратегическими целями на практике не всегда удается. Следовательно, при возникновении несоответствия намеченных целевых значений и достигнутых результатов определить причину неуспеха оказывается весьма проблематично. При анализе ситуации руководителю необходимо учитывать не только лежащие на поверхности факторы (такие, как нарушение обязательств, форс-мажорные обстоятельства и т. п.), но и

глубинные предположения о рыночной ситуации, поведении конкурентов и потенциале самого предприятия, лежащие в основе любой конкретной системе.

К недостаткам сбалансированной системы показателей традиционно относят также трудность выявления адекватных ключевых показателей, внедрение стратегии "сверху вниз", игнорирование внешних по отношению к фирме условий (конкуренция, политическая конъюнктура, технологический прогресс и т. п.). Тем не менее, при всех ограничениях, о которых следует помнить, концепция BSC дает в руки руководителю достаточно эффективный и гибкий инструмент, который можно с одинаковым успехом использовать как для реализации стратегии компании, так и для оценки текущих проектов и информационных систем.

Пример обоснования и разработки BSC для малого предприятия

Для обоснования разработки сбалансированной системы показателей (например, для предприятия-производителя труб) необходимо обозначить его ключевые особенности:

1. В штате предприятия около 100 сотрудников. При этом, основную часть составляют рабочие, занятые в производстве.
2. Предприятие состоит из четырех основных отделов под руководством генерального директора (рис.1).
3. Присутствует свой автопарк, поэтому предприятие может обеспечивать поставку продукции до склада или объекта заказчика, что является весомым преимуществом.
4. Деятельность распространяется на пять близлежащих к предприятию субъектов Российской Федерации. Данная зона покрытия (радиусом 500-600 км) обусловлена дорогостоящей транспортировкой продукции, которая при большей отдаленности заказчика от предприятия теряет свою целесообразность.
5. Сезонность производства (апрель-октябрь). Объемы производства значительно уменьшаются в период с ноября по апрель. Это связано не только с наступлением отопительного сезона, но и со сложной технологией прокладки трубопроводов (температура воздуха не может быть ниже 10° С).
6. Работа как поставщика для государственных нужд, т.е. для организаций, функционирующих за счет средств федерального бюджета, бюджетов субъектов Российской Федерации, местных (муниципальных) бюджетов. Таким образом, предприятие вовлечено в сферу государственных закупок. Основной проблемой являются длительные отсрочки платежей заказчиков, которые оплачивают заказ по мере поступления средств из бюджета.

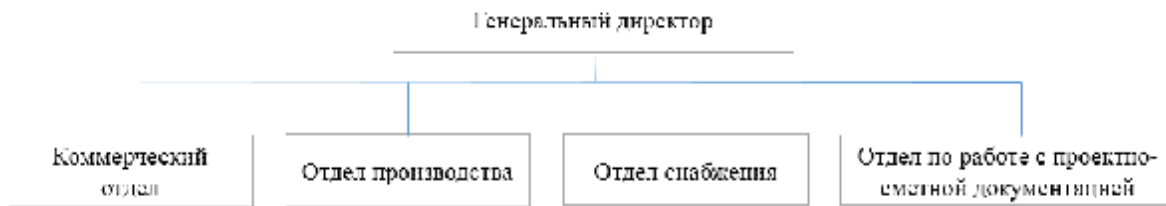


Рисунок 1 – Структура предприятия-производителя труб

Сбалансированная система показателей позволяет управлять крупным предприятием намного эффективнее, чем при применении классических схем планирования и контроля деятельности. Однако небольшое предприятие также требует особого подхода для более эффективного функционирования. Каждый сотрудник предприятия: от рабочего до генерального директора, должен быть полностью вовлечен в процесс производства. Для этого, необходимо донести не только ключевую стратегическую цель предприятия, но и показать какую роль играет каждый сотрудник при достижении данной цели. Для лучшего понимания своей роли, для каждого отдела предприятия необходимо разработать свои стратегические цели, которые будут содействовать достижению главной цели предприятия. При этом каждая стратегическая цель связана с одной из составляющих сбалансированной системы показателей.

Оптимальное количество стратегических целей составляет от двух до четырех для каждой перспективы, т.к. большее количество создает нагрузку сбалансированной системы показателей, она становится более тяжелой для восприятия сотрудниками и теряется цепочка причинно-следственных связей. Поэтому целей должно быть немного, но при этом можно с уверенностью сказать, что каждая цель, несмотря на то, что она может быть не напрямую связана с главной стратегической целью, направлена на ее достижение.

Для данного вида предприятий, наиболее актуальными являются следующие стратегические цели:

- увеличение чистой прибыли,
- увеличение объема заказов,
- снижение себестоимости,
- повышение эффективности управления финансами,
- удовлетворенность клиентов,
- привлечение новых клиентов,
- сохранение клиентской базы,
- снижение количества брака,
- соблюдение сроков поставки,
- четкое планирование производства,

- повышение качества продукции, повышение профессионализма сотрудников,
- повышение удовлетворенности сотрудников,
- снижение текучести кадров.

После определения стратегических целей необходимо нанести их на стратегическую карту (рис.2).



Рисунок 2 – Пример стратегической карты для предприятия-производителя труб

Следующий этап – выбор показателей для данных стратегических целей (табл.1). Показатель представляет собой измеритель степени достижения стратегической цели. Использование показателей призвано конкретизировать разработанную в ходе стратегического планирования систему целей и сделать разработанные цели измеримыми. Показатели можно идентифицировать только тогда, когда существует ясность в отношении целей. Выбор подходящих показателей – это второстепенный вопрос, поскольку даже наилучшие показатели не помогут компании достичь успеха, если неверно сформулированы цели.

Таблица 1 – Примеры показателей для выбранных стратегических целей по каждой из перспектив для предприятия-производителя труб

ПЕРСПЕКТИВА	ПОКАЗАТЕЛИ
Финансы	Выручка
	Чистая прибыль
	Средний размер заказа
	Себестоимость готовой продукции
	Прибыль на одного сотрудника
	Показатели ликвидности
	Рентабельность продаж
Клиенты	Количество повторных заказов
	Количество заказов
	Количество новых заказов
	Доля рынка, контролируемая предприятием
	Количество клиентов, перешедших к конкурентам
	Количество клиентов, перешедших от конкурентов
	Рост объема продаж за счет имеющихся клиентов
	Рост объема продаж за счет привлеченных клиентов
Внутренние процессы	Процент бракованной продукции
	Количество возвратов
	Потери от брака
	Удельный вес своевременно выполненных заказов
	Средняя трудоемкость изготовления изделия
	Средний период времени от момента оформления заказа до момента исполнения
	Рост производительности труда сотрудников
Обучение и развитие	Средний стаж работы по специальности
	Специальность по профилю
	Количество часов обучения
	Наличие высшего образования
	Показатель текучести кадров
	Индекс удовлетворенности сотрудников работой
	Затраты на исследования и разработки
	Инвестиции в обучение сотрудников компании
	Доля новых продуктов в номенклатуре продукции предприятия
	Инвестиции в освоение новых рынков

Рекомендуется использовать не более двух или трех показателей для каждой из стратегических целей. Около 70-80% всех показателей должны быть нефинансовыми. При этом показатели должны быть

- значимыми, т.е. непосредственно связанными миссией и стратегией предприятия;
- ценными, т.е. измеряющими самые важные для предприятия процессы, результаты;
- сбалансированными, т.е. соотноситься с другими в карте BSC;
- связанными, т.е. привязанными к объекту планирования (контроля) и сотруднику, который несет ответственность за него;
- простыми, т.е. их легко понять и посчитать;
- актуальными, т.е. откорректированными с учетом изменений на предприятии;
- измеримыми, т.е. их возможно сравнить с аналогичными показателями;
- важными, т.е. только стратегически самыми важными.

Каждому показателю (табл.1) должно соответствовать плановое значение, установленное с учетом предпочтения руководства и реальной оценке возможностей. Иначе, могут возникнуть ситуации, описанные ниже.

- *Плановые значения показателей занижены.* В данном случае, несмотря на то, что фактические значения могут быть выше уровня плановых, но они не будут объективно отражать эффективность деятельности компании, создавая искусственную видимость результатов. Зачастую это несет в себе негативный эффект, т.к. не полностью раскрывает потенциал предприятия.
- *Плановые значения показателей завышены.* Также как и в первом случае, может нести в себе негативный эффект, создавая иллюзию упадка предприятия или неэффективность работы подразделений.

Одна из важнейших задач при планировании – это определение реальных возможностей предприятия, поэтому необходимо тщательно проанализировать деятельность предприятия за предыдущие периоды. Кроме того, в нашем примере, необходимо учесть специфику рассматриваемого предприятия, а именно – сезонность. Необходимо при распределении годового плана на месяцы учитывать, что объемы производства труб в осенне-летний период, в разы выше, чем в весенне-зимний. Также необходимо учитывать месяц простоя производства (февраль).

Для оценки и совершенствования сбалансированной системы показателей необходимо постоянно производить анализ и оценку результатов деятельности предприятия. Только постоянный мониторинг и отслеживание позволит наилучшим образом построить BSC, которая

поможет наладить процесс производства на предприятии, делая его более эффективным.

Для крупных предприятий оценка достижения стратегических целей должна оцениваться в среднем один раз в год. Однако, в случае с небольшим предприятием, таким как предприятие-производитель труб, целесообразно отслеживать достижение стратегических целей один раз в три-четыре месяца. При этом необходимо объективно оценить степень достижения результата (значения план-факт) и необходимость корректировки значений показателей в плане или, возможно, самой сбалансированной системы показателей.

В заключение стоит отметить, что разработка сбалансированной системы показателей для предприятия-производителя труб целесообразна, так как:

- при правильном построении способна направить работу предприятия в нужном направлении;
- позволит почувствовать вовлеченность в процесс производства каждого работника и понять какой вклад тот или иной вносит в достижение главной стратегической цели;
- способна воплотить стратегию компании в реальность;
- позволит разработать мероприятия, направленные на отладку процесса производства.

Список литературы

1. Ананькина Е.А., Данилочкин С.В., Данилочкина Н.Г. Контроллинг как инструмент управления предприятием. – М.: ЮНИТИ, 2010. – 279 с.
2. Бородушко И.В., Васильева Э.К. Стратегическое планирование и контроллинг. – М.: Олимп-Бизнес, 2008.
3. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей: От стратегии к действию – М.: – Олимп-бизнес, 2009.
4. Нивен П. Сбалансированная система показателей: Шаг за шагом. – Днепропетровск: Баланс бизнес букс, 2004. – 328с.
5. Фридаг Х. Сбалансированная система показателей: Руководство по внедрению. – М.: Омега–Л, 2009. – 267с.
6. Horvath & Partners Внедрение сбалансированной системы показателей (Balanced ScoreCard). – Спб.: Альпина Бизнес Букс, 2012. – 484 с.