

	Раздел 8. Счета производственного учета
8100	Основное производство
8110	Основное производство
8111	Материалы
8112	Оплата труда производственных рабочих
8113	Отчисления от оплаты труда
8114	Накладные расходы
8200	Полуфабрикаты собственного производства
8210	Полуфабрикаты собственного производства
8211	Материалы
8212	Оплата труда производственных рабочих
8213	Отчисления от оплаты труда
8214	Накладные расходы
8300	Вспомогательное производство
8310	Вспомогательное производство
8311	Материалы
8312	Оплата труда производственных рабочих
8313	Отчисления от оплаты труда
8314	Накладные расходы
8400	Накладные расходы
8410	Накладные расходы
8411	Материалы
8412	Оплата труда работников
8413	Отчисления от оплаты труда
8414	Ремонт основных средств
8415	Амортизация и обесценение основных средств и нематериальных активов
8416	Коммунальные услуги
8417	Арендная плата
8418	Прочие накладные расходы

Сбалансированная система показателей и её использование в управлении предприятием

Т.В. Прокопьева

Рубцовский индустриальный институт (филиал) ГОУ ВПО «Алтайский государственный технический университет им. И.И. Ползунова»
г. Рубцовск

В настоящее время для того, чтобы иметь возможность постоянно адаптироваться к изменяющимся условиям рынка лучше своих конкурентов, превосходить их по качеству, скорости и гибкости предоставления ПОЛЗУНОВСКИЙ АЛЬМАНАХ №1 2009

услуг, по широте ассортимента или цене продукции руководителям необходимо оперативное получение информации о деятельности компании для своевременного принятия управленческих решений. Большое значение

имеет концептуальная и технологическая связь между стратегией и используемыми организационными решениями. Для этого можно использовать *сбалансированную систему показателей (balanced scorecard, BSC)*, в последнее время все более набирающую популярность.

Сбалансированная система показателей является инструментом стратегического и оперативного управления, который позволяет интегрировать стратегические цели компании с бизнес-процессами и повседневными действиями сотрудников на каждом уровне управления, а также осуществлять контроль за реализацией стратегии.

Сбалансированная система показателей (ССП), в английском варианте – *Balanced Scorecard (BSC)* – это механизм последовательного доведения до персонала стратегических целей компании и контроль их достижения через так называемые *ключевые показатели результативности (КПР)*, в английском варианте – *Key Performance Indicator (KPI)*. КПР являются измерителями достижимости целей, а также характеристиками эффективности бизнес-процессов и работы каждого отдельного сотрудника. В этом контексте СПП является инструментом не только стратегического, но и оперативного управления [1, 3, 7].

Преимущество СПП состоит в том, что предприятие, внедрившее эту систему, получает в результате «систему координат» действий в соответствии со стратегией на любых уровнях управления. Все ресурсы, а также сотрудники компании через систему мотивации, тесно завязанную на КПР, сориентированы стратегией компании и направлены на ее достижение в своей ежедневной работе.

Разработка и внедрение данной системы включает в себя следующие *этапы*:

Формулировка целей. Понять и согласовать общие задачи, которые стоят перед компанией – первый и необходимый шаг в построении того, что авторы *BSC* называли «стратегически ориентированной организацией».

Определение перспектив, или направления показателей. Распределение целей по перспективам. В этом случае используют схему четырех направлений показателей, в отдельных случаях, для большей «индивидуальности» проекта, используется метод «процессной системы сбалансированных показателей *BSC*».

Определение задач, решаемых для достижения целей и распределение их по направлениям деятельности. Здесь необходимо уточнить задачи, выполнение которых ведет к достижению основной цели.

Установление причинно-следственных связей и факторов влияния между целями и задачами. На этом этапе важно выяснить, как влияет выполнение задач на достижение цели, и каковы взаимосвязи между задачами. Определение факторов влияния помогает привести задачи и цели к единой системе и завершает этап создания «карты стратегических задач».

Определение измерителей целей. Выполнение каждой стратегической задачи и общей цели должно измеряться определенными показателями, которые должны быть выражены количественно. На основе показателей и их нормативных значений, а также допустимых границ отклонений от целевого значения формируется «карта показателя».

Разработка программ по достижению целей и задач. Целевые программы разрабатываются для осуществления необходимых изменений на наиболее проблемных участках компании, где невозможно существенно улучшить показатели.

Интеграция BSC в систему управления. На основе разработанных показателей распределяются человеческие и финансовые ресурсы, устанавливается зона ответственности за выполнение задач. *BSC* интегрируется в планово-бюджетную систему компании и в управленческую отчетность. Для каждого ответственного сотрудника формируются «приборные панели» менеджеров, включающие необходимые для контроля над ходом выполнения заданий показатели. На этом же этапе мотивация сотрудников связывается с выполнением задач, предусмотренных сбалансированной системой.

Внедрение. На этом этапе реализуется план изменений, и система управления компанией начинает функционировать на основе разработанной концепции *BSC*.

Корректировка. Сбалансированная система показателей не может не развиваться вместе с предприятием. Выполнение задач, резкие изменения на рынке требует анализа и коррекции *BSC* компании. Пересмотр и коррекция *BSC* в зависимости от скорости изменений в организации проводится в среднем раз в год [1, 7].

В данной работе одной из задач является рассказать об основных этапах развития

BSC. Balanced Scorecard – Сбалансированная система показателей сравнительно новая технология. Данная концепция появилась в 1980-1990-х годах как инструмент для управления динамично развивающимися компаниями. В то время компании столкнулись с множеством изменений: доля некоторых отраслей на рынке стала стремительно сокращаться из-за глобализации, либерализации торговли, появления технических новшеств. Потребности компаний также менялись. Необходимость в более качественной информации и в оперативном реагировании на изменения рынка стала очевидна.

В конце 80-х гг. профессора Гарвардской школы экономики Роберт Каплан и Дэвид Нортон совместно с Norlan Norton Institute (исследовательский центр всемирно известной аудиторско-консалтинговой компании KPMG Peat Marwick) провели исследование 12 компаний. Целью исследования было выявление новых способов повышения эффективности деятельности и достижения целей бизнеса. Проводя исследование, Нортон и Каплан руководствовались следующей гипотезой: «управление с помощью финансовых показателей не дает достаточной информации для принятия правильных и своевременных управленческих решений». Основания для такого утверждения у профессоров

Гарварда были более чем вескими: например, если разрыв между балансовой и рыночной стоимостью, согласно данным по 3500 американским компаниям в 1978 году составлял 5%, то к 1998 году по бухгалтерской стоимости компании недооценивали себя на 72%. Причиной такого разрыва стало постепенное, но неуклонное увеличение стоимости нематериальных активов – таких как интеллектуальный капитал, инновации, репутация – в общей стоимости компаний. Стандарты финансовой отчетности (GAAP, IAS) никак не учитывали подобных экономических условий. Инвесторы также стали отказываться от такого источника информации о состоянии компании, как бухгалтерская отчетность. Попытки привести показатели эффективности в соответствие экономической ситуации были и до появления BSC, однако они затрагивали исключительно финансовые аспекты деятельности. Такие показатели, как EVA, EBITDA, TSR, давали акционерам более реальную картину текущего состояния бизнеса, но для управления компанией их было явно недостаточно [8].

Проследим динамику развития показателей эффективности деятельности компании, а результаты анализа сведем в таблицу.

Таблица 1- Динамика развития показателей эффективности деятельности организации

1920-е	1970-е	1980-е	1990-е
Модель Дюпона (Du Pont Model); Рентабельность инвестиций (ROI)	Чистая прибыль на одну акцию (EPS); Коэффициент соотношения цены акции и чистой прибыли (P/E)	Коэффициент соотношения рыночной и балансовой стоимости акций (M/B); Рентабельность акционерного капитала (ROE); Рентабельность чистых активов (RONA); Денежный поток (Cash Flow)	Экономическая добавленная стоимость (EVA); Прибыль до выплаты процентов, налогов и дивидендов (EBITDA); Рыночная добавленная стоимость (MVA); Сбалансированная система показателей (BSC); Показатель совокупной акционерной доходности (TSR); Денежный поток отдачи на инвестированный капитал (CFROI)

В рамках исследования Каплана и Нортона было определено, что компании сильно ориентируются на финансовые показатели.

Было обнаружено, что в целях улучшения краткосрочных финансовых показателей производилось снижение расходов на обучение,

маркетинг и обслуживание клиентов, что в дальнейшем пагубно сказывалось на общем финансовом состоянии. Каплан и Нортон пришли к выводу, что сотрудники компаний не понимают своей роли в процессе реализации стратегии и не имеют мотивации повышать эффективность внедрения в жизнь долгосрочных корпоративных планов. На основании полученных данных, была разработана принципиально иная система контроля эффективности и выполнения стратегических целей, получившая название *Balanced Scorecard* (Система сбалансированных показателей).

Первая публикация разработок двух профессоров получила высочайшую оценку от журнала «*Harvard Business Review*» – система сбалансированных показателей – самый значительный вклад в практику управления за последние 75 лет. На волне успеха профессора продолжили развитие концепции и в 1996 году выпустили книгу «*The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*». В результате внедрения и использования ССП многими организациями появились новые методики построения ССП. В 2001 году Нортон и Каплан выпустили вторую книгу, в кото-

рой представили расширенную концепцию стратегического управления организацией. Результатом внедрения ССП, по мнению Нортон и Каплана, должна стать организация, ориентированная на выполнение стратегии [4, 5, 6].

Основной принцип ССП, который во многом стал причиной высокой эффективности этой технологии управления – *управлять можно только тем, что можно измерить*. Иначе говоря, цели можно достигнуть только в том случае, если существуют поддающиеся числовому измерению показатели, говорящие управленцу, что именно нужно делать и правильно ли с точки зрения достижения цели он делает то, что делает. ССП делает акцент на нефинансовых показателях эффективности, давая возможность оценить такие, казалось бы, с трудом поддающиеся измерению, аспекты деятельности как степень лояльности клиентов, или инновационный потенциал компании.

Авторы ССП предложили *четыре направления оценки эффективности*, отвечающие на самые значимые для успешной деятельности компании вопросы:

Финансы (Каково представление о компании акционеров и инвесторов?);

Клиенты (Какой компанию видят покупатели ее продуктов?);

Бизнес-процессы (На каких бизнес-процессах организации стоит сосредоточиться для их оптимизации, от каких бизнес-процессов стоит отказаться?);

Обучение и рост (Каковы возможности для роста и развития компании?).

Построение ССП для отдельной компании включает несколько *элементов*:

Карту стратегических задач;

Карту сбалансированных показателей (количественно измеряющих эффективность бизнес-процессов, «точку достижения цели» и сроки, в которые должны быть достигнуты требуемые результаты);

Целевые проекты, обеспечивающие внедрение необходимых изменений;

«Приборные панели» для контроля и оценки деятельности [1, 2, 3].

Следующий этап развития ССП был связан с обнародованием результатов внедрения и апробации системы в таких компаниях, как *FMC Corporation* и *Rockwater*. Руководители этих организаций *Лэри Брэйди* и *Норман Чамбер* – участники проекта «*Measuring Performance in the Organization of the Future*» – открыли новые возможности сбалансированной системы показателей, выводящие ее за рамки системы оценки. ССП стала использоваться как инструмент для разработки видения и миссии организации, доведения до сотрудников различных уровней управления новых стратегических планов и инициатив компаний. Ранее сбалансированная система показателей использовалась большинством руководителей для управления по большей части операционной деятельностью: сокращения времени обработки заказов и производственного цикла, снижения стоимости и так далее.

Опыт *FMC Corporation* и *Rockwater* показал, что в рамках ССП можно также отслеживать реализацию стратегических инициатив, выделять ключевые процессы, влияющие на исполнение стратегии, и оценивать их эффективность. Результаты накопленного опыта были обнародованы во второй статье, опубликованной в *Harvard Business Review* в 1993 году. В середине того же года консалтинговая компания *Renaissance Solutions*, возглавляемая к тому времени Дэвидом Нортон и специализирующаяся на внедрении сбалансированной системы показателей, объединилась с одной из крупнейших консультационных компаний *Gemini Consulting*.

Постепенно ССП начинает использоваться во многих крупных компаниях как основной инструмент управления бизнесом, дающий возможность устанавливать как общекорпоративные цели, так и индивидуальные; доносить их до управленцев различного уровня и рядовых сотрудников; оценивать достижимость поставленных целей; получать своевременную обратную связь. ССП стала чрезвычайно удобной моделью, предоставляющей новые аналитические возможности более традиционной концепции MOS (*Mission, Objectives, Strategies*).

Синтезировав результаты трехлетнего опыта внедрения системы, в 1996 году Дэвид Нортон и Роберт Каплан опубликовали статью «Использование сбалансированной системы показателей как системы стратегического управления». Естественно, три публикации не могли ответить на все вопросы, стоящие перед управленцами, и в 1996 году выходит первая книга тех же авторов «Сбалансированная система показателей: перевод стратегии в действие», дающая полноценный и структурированный обзор данной концепции и описывающая опыт ее внедрения. По сути дела, данное издание явилось толчком для последующего развития и нахождения новых областей применения системы среди большого числа компаний как коммерческого, так и государственного сектора.

После значительных успехов, достигнутых первыми компаниями, внедрившими технологию *Balanced Scorecard* в качестве основного метода управления, использование системы сбалансированных показателей стало общей тенденцией. В первую очередь, она затронула средние и крупные компании самых различных отраслей. Десять лет спустя,

по данным *Bain&Company*, *Balanced Scorecard* используется половиной компаний из перечня *Global 1000*. Журнал *Fortune* приводит собственные данные: BSC является основным инструментом исполнения стратегии в 402 компаниях из 500, входящих в рейтинг *Fortune-500*. Среди них такие корпорации как *Coca-Cola*, *BP*, *General Electric*, *McDonalds*, *L'Oreal*, *BMW*, *Boeing*, *Samsung Electronics*, и других. Теперь *Balanced Scorecard* активно внедряется и на российских предприятиях (первые прецеденты внедрения BSC в России – компании «ЛУКОЙЛ» и «Северсталь»), а «отцы-основатели» BSC, Д. Нортон и Р. Каплан регулярно посещают Россию, проводя семинары и конференции [7, 8].

Список литературы

1. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. – М.: Олимп-Бизнес, 2003.
2. Мальцева Г.И., Луговой Р.А. Применение сбалансированной системы показателей в управлении компанией // Университетское управление. – 2004. – № 5-6. – С. 96-103.
3. Волкова О.Н. Управленческий учет – М.: Проспект, 2005.
4. R.S. Kaplan, D. Norton. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System // Harvard Business Review, 1996, January/February, p. 82;
5. R.S. Kaplan and D.R Norton The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. – Boston: HBS Press. – 1996.
6. R.S. Kaplan and D.P. Norton The Strategy - Focused Organisation. – Boston: HBS Press. – 2001.
7. <http://www.scorecard.ru> – web-сайт, раскрывающий тему BSC.
8. www.balancedscorecard.ru – web-сайт, посвященный ССП.

Управление конкурентоспособностью розничных торговых организаций на региональных рынках России

Н.В.Ратникова

Институт экономики, управления и природопользования, Сибирский федеральный университет г. Красноярск

Российский розничный рынок в последние несколько лет демонстрирует высокие темпы роста. Розничная торговля стала наи-

более активно развивающимся сектором российской экономики. Увеличение доходов потребителей естественным образом приводит