

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СУЩЕСТВУЮЩЕЙ
СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**IMPROVEMENT OF THE EXISTING SYSTEM OF
PERFORMANCE INDICATORS OF THE ENTERPRISE**

Плясунков А. В., Ельцова Ю. А.
Plyasynkov A.V., Yeltsova Y. A.

Белорусский национальный технический университет
Belarusian National Technical University

Рассмотрены направления, которые должны быть использованы при создании системы сбалансированных показателей, а также разработана система сбалансированных показателей для машиностроительного предприятия.

The directions that should be used when creating a balanced scorecard system are considered, and a balanced scorecard system for a machine-building enterprise has been developed.

Постановки лишь финансовых целей при внедрении системы сбалансированных показателей (ССП) недостаточно, если не ясно, как будут достигаться эти цели. Точно так же не совсем верной будет постановка изолированных друг от друга целей. В этом случае незатронутыми остаются взаимосвязи между отдельными целями и их влияние друг на друга. Из этого вытекает необходимость учета всех важных аспектов деятельности предприятия.

На основе проведенных эмпирических исследований Роберт Каплан и Дэйвид Нортон доказали, что успешные компании в своих системах сбалансированных показателей учитывают, как минимум, четыре перспективы, которые должны давать ответы на разные вопросы. Эти перспективы и вопросы представлены в табл. 1.

Простота и наличие четких логических взаимосвязей между перспективами системы сбалансированных показателей позволяют добиться понимания процессов, происходящих в компании, на уровне всех исполнителей.

Таблица 1

Перспективы, учитываемые в ССП

Перспективы	Вопрос
Финансы	Какое мнение о себе мы должны создать у наших акционеров, чтобы достичь финансовых успехов?
Клиенты	Какое мнение о себе мы должны создать у наших клиентов, чтобы реализовать свое видение будущего?
Внутренние бизнес-процессы	В каких бизнес-процессах мы должны достичь совершенства, чтобы удовлетворить запросы наших акционеров и клиентов?
Обучение и развитие	Каким образом мы должны поддерживать способность изменяться и совершенствоваться, чтобы реализовать свое видение будущего?

ССП позволяет проводить всесторонний анализ взаимосвязей внутри предприятия, своевременно отслеживать и влиять как на позитивные, так и на негативные изменения в различных сферах управления. Укрупненная блок-схема этого процесса представлена на рис. 1.

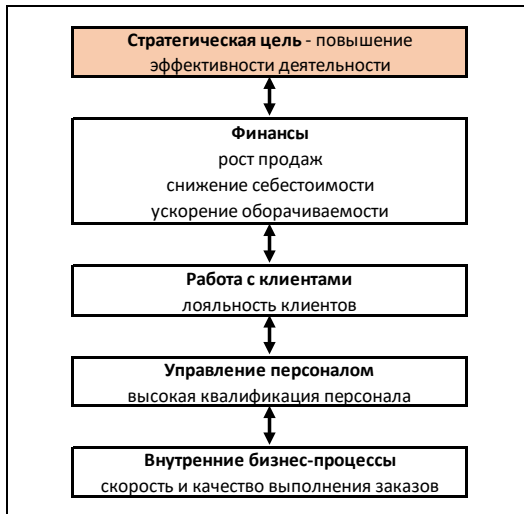


Рис. 1. Взаимосвязь показателей эффективности

Первым шагом на пути совершенствования данного процесса, должно быть генеральное целевое планирование, начинающееся с определения глобальной цели деятельности предприятия, дающей основание для разработки стратегии развития и установления ключевых функциональных целей по всем основополагающим функциональным подсистемам предприятия: менеджменту, производству, НИОКР, финансам, персоналу, маркетингу.

Описание процесса, предложенного для использования на одном из предприятий, представлено на рис. 2.

После формирования целей, для каждой из них определяются ключевые факторы успеха (КФУ), представленные на рис. 2. КФУ – это факторы, от которых зависит достижение функциональных целей.

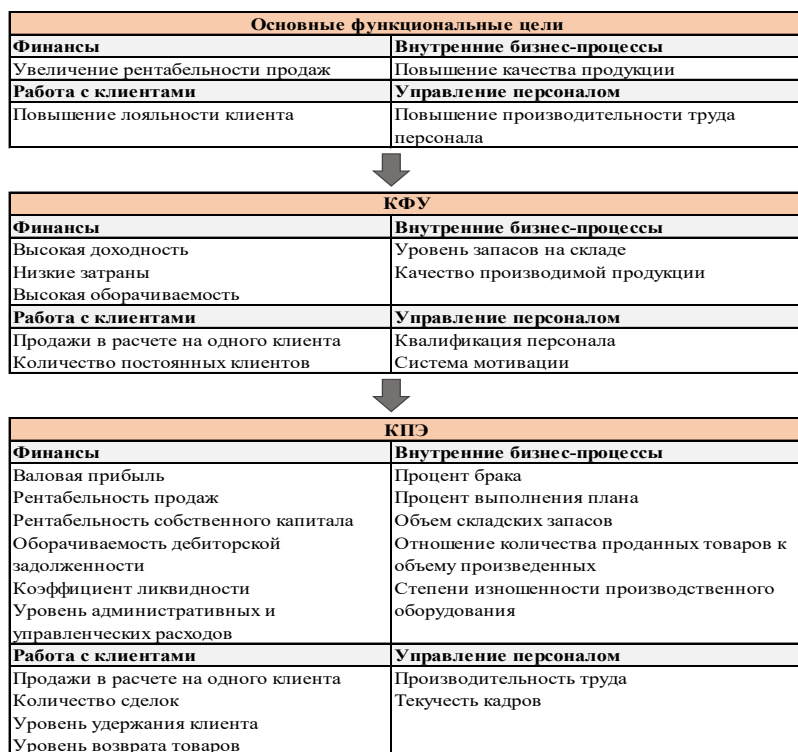


Рис. 2. Взаимосвязь функциональных целей, КФУ и ключевых показателей эффективности (КПЭ)

В табл. 2 приведен перечень основных факторов успеха предприятий машиностроения и определен ранг значимости этих факторов. Для контроля над деятельностью предприятия исходя из ключевых факторов успеха определяются ключевые показатели эффективности, которые объединяются в группы по предприятию в целом и по подразделениям.

Таблица 2

Ключевые факторы успеха машиностроительного предприятия

Типы факторов успеха	Виды ключевых факторов успеха	Ранг значимости ключевого фактора успеха
Производственные	- высокое качество продукции	10
	- доступ к источникам высококвалифицированных специалистов	9
	- высокая мобильность сотрудников	7
Технологические	- способность к совершенствованию производственного процесса	10
	- способность к совершенствованию машиностроительной продукции	10
	- опыт в использовании современных технологий	9
Маркетинговые	- широкий ассортимент предлагаемой продукции	9
	- хорошо продуманная стратегия продвижения продукции на рынок	9
	- способность создать новую продукцию и быстро представить ее на рынке	8
Квалификационные	- опыт в области создания уникальной продукции	9
	- достижения по управлению качеством	7

В табл. 3 представлена разработанная сбалансированная система показателей для машиностроительных предприятий на основе ключевых показателей эффективности (КПЭ), значения которых устанавливаются с учетом хозяйственных возможностей предприятий и тенденций развития рынка машиностроительной продукции.

Таблица 3

Сбалансированная система показателей на основе КПЭ
для машиностроительных предприятий

Стратегические цели	КПЭ
Проекция экономико-финансовой деятельности	
Рост стоимости компании	Увеличение чистой текущей стоимости (в ср. 8% в год)
Обеспечение темпов роста продаж	Рост выручки от реализации (в ср. 4% в год)
Обеспечение рентабельности предприятия	Рентабельность продаж (не менее 10%) и производства (не менее 20%)
Увеличение притока наличности	Темп роста денежного потока по отношению к предыдущему периоду (в ср. 7-12% в год)
Проекция отношений с потребителями	
Положение приоритетного поставщика для оптовых предприятий	Доля продаж постоянных клиентов (не менее 50%)
Улучшение соотношения цены и качества товаров и услуг	Оценка клиента (1 место с точки зрения не менее 50% клиентов)
Удовлетворение индивидуальных запросов конечных потребителей продукции	Переход к мелкосерийному производству продукции (400 ед. в серии)
Проекция организации внутренних бизнес-процессов	
Повышение качества выпускаемой продукции	Снижение брака в производстве (уровень рекламаций не более 1% от общего объема продаж)
Рациональное повышение уровня автоматизации производства	Снижение трудоемкости производства (на первом этапе на 75%, на втором – на 10% в год)
Совершенствование внутренней и внешней логистики предприятия	Сокращение сроков выполнения заказов (85% заказов выполняются без нарушения контрактных обязательств)
Проекция персонала	
Улучшение материального положения работников	Рост средней заработной платы (на 5% в год)
Рост производительности труда	Увеличение норм выработки за счет интенсификации производственных процессов (на 4% в год)
Повышение квалификации персонала	Обучение и переподготовка персонала в связи с внедрением прогрессивных методов производства (15% в год)

Внедрение ССП занимает около двух лет. Процесс достижения стратегической цели длится в среднем полтора года, а чтобы оценить работу ССП, требуется не менее двух полуторогодичных циклов. Таким образом, отдачу от инвестиций в систему КПЭ бывает невозможно получить ранее, чем через 5 лет с момента начала работы над ней. Такой длительный срок возврата инвестиций является одним из препятствий на пути внедрения ССП на отечественных предприятиях.

Литература

1. Брейли, Р. Принципы корпоративных финансов / Р. Брейли, С. Майерс. – М.: Олимп-бизнес, 1997.
2. Каплан, Р. Сбалансированная система показателей / Р. Каплан, Д. Нортон. – М.: Олимп-бизнес, 2003.