

СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ РЫЧАГ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

*Белорусский национальный технический университет
Минск, Беларусь*

Сбалансированная система показателей (ССП) – это сравнительно новая технология, разработанная на основе выводов исследования, проведенного в 1990 году профессорами Гарвардской бизнес-школы Дэвидом Нортоном и Робертом Капланом. Исследование проводилось с целью выявления новых способов повышения эффективности деятельности и достижения целей бизнеса. Они доказали, что традиционные финансовые учетные показатели, такие как окупаемость вложений и период окупаемости, давали незаконченную и устаревшую картину результатов деятельности бизнеса, которая мешала созданию долгосрочной пользы для бизнеса. Выявив слабые места и неопределенности в предшествующих управленческих подходах, в своей новой методике авторы предложили четкое описание того, что нужно измерять, чтобы сбалансировать деятельность компании.

В результате было предложено дополнить финансовые показатели теми показателями, которые отражают удовлетворенность клиентов, качество внутренних бизнес-процессов и способность компании развиваться и расти.

Методология СПП представляет основные факторы деятельности компании — такие как обслуживание клиентов, операционную и финансовую эффективность — в виде набора определенных показателей. Организация фиксирует и анализирует эти показатели, чтобы понять, достигаются ли стратегические цели. Полностью реализованная система подразумевает последовательное рассмотрение деятельности компании на всех уровнях. В конечном счете, каждый сотрудник организации руководствуется личной системой показателей, стараясь достичь своих персональных целей на основе показателей, связанных с корпоративной стратегией.

В системе сбалансированных показателей предлагается рассматривать организацию с точки зрения четырех перспектив (точек зрения), разрабатывать количественные показатели оценки, собирать данные и анализировать их в соответствии с каждой из этих перспектив:

- **Финансовая перспектива.** Как правило, задаче анализа и поддержки финансовых данных уделяется больше внимания, чем необходимо. При этом важно понимать, что особый акцент на финансовых показателях ведет к «несбалансированной» ситуации в отношении других перспектив. Однако стоит учитывать и дополнительные финансовые данные, такие как оценка риска и данные сравнения затрат и результатов во взаимодействии с другими перспективами.

- **Перспектива бизнес-процессов.** Эта перспектива относится к внутренним бизнес-процессам. Показатели этого направления позволяют определить, насколько хорошо работает компания, соответствуют ли ее продукты и услуги требованиям клиентов.

- **Перспектива обучения и развития.** Эта перспектива включает в себя обучение сотрудников и развитие корпоративной культуры, как в индивидуальном плане, так и на уровне предприятия. На предприятии, где работают образованные люди, сотрудники становятся основным ресурсом. В современных условиях быстрых технологических изменений, работникам как умственного, так и физического труда необходимо постоянно совершенствоваться. Определенные показатели должны продемонстрировать руководству, где нужно сосредоточить средства на подготовку сотрудников, чтобы они принесли максимальную пользу.

- **Перспектива клиентов.** Современная философия менеджмента учитывает растущую важность ориентации на клиента и его удовлетворенности в любой сфере. Основной критерий следующий: если клиенты не удовлетворены, то они найдут других поставщиков. Низкая эффективность по этому направлению — явный индикатор будущих проблем предприятия,

даже если текущая финансовая картина вполне благополучна. Чтобы разработать показатели удовлетворенности, необходимо проанализировать типы клиентов и процессов, для которых обеспечивается тот или иной продукт или услуга.

Однако этот базовый набор перспектив должен быть адаптирован к специфике конкретной отрасли или предприятия. Сбалансированное рассмотрение упомянутых перспектив при разработке стратегических целей предприятия позволяет получить сбалансированную систему целей.

Стратегические цели, измеряющие их индикаторы, целевые значения индикаторов и стратегические мероприятия взаимосвязаны. В сбалансированной системе показателей стратегические цели увязываются между собой причинно-следственной цепочкой в форме так называемых «стратегических карт». Под термином «стратегическая карта» понимают причинно-следственные связи между отдельными элементами стратегии организации. Причинно-следственные цепочки графически отражают логику стратегии – как реализации одной стратегической цели будет способствовать достижению других стратегических целей в сбалансированной системе целей. Идентификация и отображение стратегических взаимосвязей между отдельными целями – важнейшие элементы сбалансированной системы показателей. Только наличие взаимосвязей между отдельными стратегическими целями позволяет полностью описать стратегию.

Практика показывает, что система сбалансированных показателей может быть очень полезна для успешного развития предприятий. В ходе эмпирических исследований, в которых приняли участие свыше 100 предприятий из Германии, Австрии и Швейцарии, пришли к выводу, что компании, использующие сбалансированную систему показателей, имеют большие значения показателей прибыли и роста выручки по сравнению со своими конкурентами. Распределение результативности опрошенных компаний отражено на рис. 1.



Рисунок 1 - Индекс результативности компаний, использующих ССП

При анализе рисунка 1 становится очевидным, что сбалансированная система показателей является инструментом успешных компаний. Вместе с тем, около четверти опрошенных относится к категории компаний с «обычными» или «низкими» результатами. Можно предположить, что эти компании рассматривают ССП как инструмент, с помощью которого им удастся покинуть зону «аутсайдеров». В пользу сбалансированной системы показателей свидетельствует и тот факт, что именно успешные компании включают эту концепцию в свою систему управления. Кроме того, следует отметить, что с увеличением продолжительности периода использования этой системы доля компаний, достигших «высоких результатов», значительно увеличивается, а доля компаний с «обычными» и «низкими» результатами снижается. Обнаруживается также положительное влияние использования ССП на усиление ориентации сотрудников на достижение целевых параметров качества, снижение затрат и достижение целевого уровня рентабельности. Кроме того, много компаний констатирует положительное влияние сбалансированной системы показателей на величину доли рынка.

На предприятиях Республики Беларусь система сбалансированных показателей еще не получила достаточного распространения. Определенный опыт накоплен только в ряде фирм

малого и среднего бизнеса. Однако машиностроительные предприятия также могли бы на основе внедрения ССП повысить эффективность работы и использовать эту систему как способ реализации выбранной ими рыночной стратегии.

На первом этапе необходимо провести SWOT-анализ (анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз), который позволит сформулировать основные достижения и проблемы, а также оценить имеющиеся направления развития предприятия.

<p><u>Сильные стороны</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Наличие резерва производственных мощностей ➤ Качество производимой продукции ➤ Высокая квалификация кадров ➤ Низкие затраты по сравнению с конкурентами 	<p><u>Слабые стороны</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Устаревшее и изношенное оборудование ➤ Недостаточная прибыль для развития производства <p>Низкая отдача капитала</p>
<p><u>Возможности</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Выход на новые рынки ➤ Расширение ассортимента 	<p><u>Угрозы</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Возможное появление конкурентов ➤ Повышение стоимости приобретаемых топливно-энергетических и материальных ресурсов

При таких результатах SWOT-анализа позиции базовой стратегической ориентации предприятия можно сформулировать следующим образом:

- сохранять достигнутые преимущества производственного и технологического характера (прежде всего, наличие резерва производственных мощностей, качество продукции),
- активно инвестировать в маркетинг (выход на новые рынки сбыта),
- удерживать квалифицированные кадры и постоянно повышать квалификацию персонала.

Далее необходимо определить стратегические цели, индикаторы и целевые значения индикаторов по перспективам. Так для машиностроительного предприятия можно выделить:

- ✓ в перспективе «Финансы \ Экономика»:

Стратегическая цель	Индикатор
Увеличить рентабельность производства	Уровень общей рентабельности
Добиться конкурентоспособной структуры выручки	Доля экспорта в общем объеме продукции, структура экспорта
Обеспечить ликвидность предприятия	Коэффициент ликвидности

✓ в перспективе «Клиенты \Рынок»:

Стратегическая цель	Индикатор
Увеличить объем продаж	Выручка по Беларуси, выручка по России и другим странам, темп роста совокупной выручки (%)
Увеличить долю рынка	Доля рынка в Беларуси, доля рынка в России на территории стран СНГ и других странах
Выход на новые рынки сбыта	Затраты на рекламу (в рамках активных маркетинговых инвестиций), объем продаж новым клиентам
Повысить степень удовлетворенности клиента	Индекс удовлетворенности клиентов, объем повторных продаж, число рекламаций

✓ в перспективе «Бизнес-процессы»:

Стратегическая цель	Индикатор
Повысить качество продукции	Доля брака, отклонение факта от плана по производственной себестоимости, доля сертифицированной продукции
Повысить гибкость производственной технологии	Сокращение сроков освоения новых изделий, расширение ассортимента продукции
Повысить экологичность производства	Объем вредных выбросов в расчете на единицу производимой продукции
Усовершенствовать систему управленческого учета и бюджетирования	Баллы по специально разработанному перечню критериев (степень автоматизации, оперативность, достоверность)

✓ в перспективе «Обучение и развитие»:

Стратегическая цель	Индикатор
Повысить удовлетворенность сотрудников предприятия	Индекс удовлетворенности сотрудников, число претендентов на ключевые должности
Повысить квалификацию сотрудников	Затраты на обучение персонала, рост прибыли за счет роста квалификации
Реализовать на практике идею непрерывного совершенствования научно-технического потенциала	Число рационализаторских предложений, число реализуемых инновационных проектов
Сохранить ключевых специалистов	Средняя заработная плата ключевых специалистов

После определения стратегических целей по каждой перспективе, разработки показателей по каждой цели и присвоения показателям целевых значений выстраивается причинно-следственная цепочка целей компании, отраженная на рис.2 .

Разработка ССП завершается разработкой мероприятий, реализация которых необходима для достижения поставленных стратегических целей. Для разработанных мероприятий, как правило, определяется бюджет, сроки выполнения и ответственное лицо. Тем самым модель ССП прокладывает «мостик» из стратегического планирования в планирование оперативное.

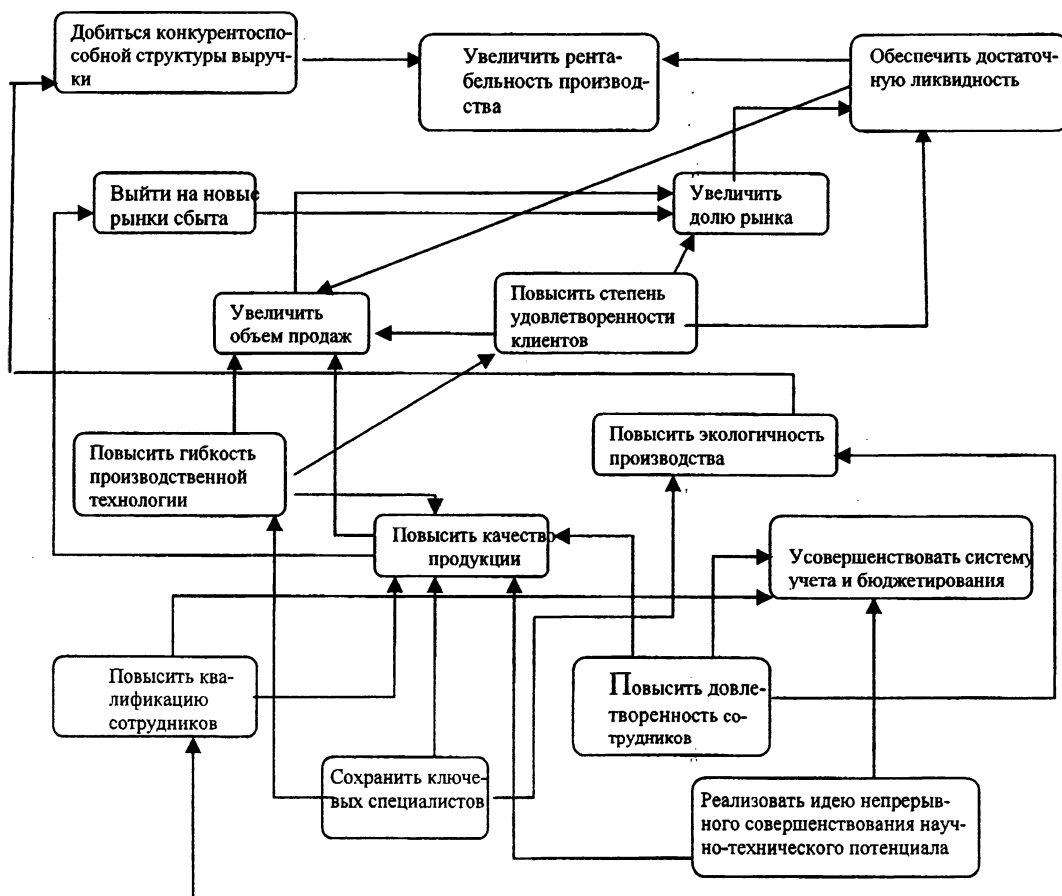


Рис. 2. Причинно-следственная цепочка стратегических целей

Для успешного внедрения системы ССП необходимо следовать следующим основным правилам:

1. Осуществление изменений на предприятии должно проводиться под руководством ее первых лиц при постоянном участии и вовлеченности, активной инициативе и поддержке всех работников предприятия
2. Разработка ССП — это итерационный процесс и потребует определенное количество уточнений и корректировок первого варианта, прежде чем система начнет работать
3. Одна из основных сложностей при построении ССП — подбор адекватного показателя (показателей) для измерения той или иной стратегической цели
4. По идее создателей, ССП должна в краткой форме информировать руководителя о состоянии системы и перспективах его изменения.

ЛИТЕРАТУРА

1. Внедрение сбалансированной системы показателей Norvath&Partners; Пер. с нем.- М.: Альпина Бизнес Букс, 2005г. - 478 с. 2. Каплан, Р., Нортон, Д. Сбалансированная система

показателей. От стратегии к действию / пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2003. 3. Сбалансированное управление предприятием: учебное пособие / В.Г. Кандалинцев. – М.: КНОРУС. 2006. – 224 с 4. Томпсон-мл. А.А. Стрикленд, А.Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. 12-е изд./ пер. с англ. М. – СПб.-Киев: Вильямс, 2003.

УДК 338.94

Торская И. В., Стельмах Е. В.

ОЦЕНКА И ВЫЯВЛЕНИЕ ПУТЕЙ ПОВЫШЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

*Белорусский национальный технический университет
Минск, Беларусь*

Возможности любого экономического субъекта – это его потенциал, который определяется наличием собственности предприятия. Развитие бизнеса заключается в том, что каждое предприятие, обладая собственностью, стремится ее преумножить. Именно поэтому определение стратегии развития предприятия базируется на наличии у него экономического потенциала. В экономике потенциал рассматривается вообще в качестве базисного феномена. На основе данного понятия рассчитываются такие показатели как конкурентоспособность, эффективность и прибыльность производства.

Экономический потенциал промышленного предприятия - это совокупность всех экономических возможностей, направленных на производство материальных благ и услуг, которое предполагает максимально возможное использование всех имеющихся на предприятии ресурсов для выпуска необходимой и конкурентоспособной продукции с соответствующим уровнем осуществления мероприятий по внедрению новейшей техники и технологии, оптимальных режимов работы, научной организации труда и производства, охраны окружающей среды в данный конкретный период времени.

Понятие потенциала, на первый взгляд, может показаться близким к понятию производственной мощности. Необходимо отметить нетождественность данных категорий. Суть отличия потенциала от производственной мощности состоит в том, что производственная мощность предприятия характеризует потенциальные возможности производства продукции технологическими и трудовыми ресурсами, а потенциал отражает производственные возможности всех основных элементов производства как целостной системы, способной приспособиваться к условиям рыночной экономики, т.е. как взаимодействие трудовых, фондовых, материальных, энергетических и информационно-технологических ресурсов в данный период времени. Понятие потенциала значительно шире производственной мощности. Потенциал — это совокупность не только ресурсов, но и возможностей предприятия.

В свою очередь ресурс является фактором производственной деятельности. Какие бы вложения не делались, и какие бы прогрессивные технологии и материалы не применялись, без активного использования все это превращается не в потенциал, а в накопление ресурсов. Только в процессе производства средства производства превращаются из учетно-статистической категории в категорию экономическую и становятся элементами потенциала. В конкретной направленности и качественной устремленности состоит принципиальное отличие потенциала от производственных ресурсов.

Выступая системным понятием, экономический потенциал промышленного предприятия обладает свойством иерархии, первым уровнем которой являются следующие составляющие: производственная, маркетинговая, инновационная, финансовая. Второй уровень экономического потенциала формируют кадровая, информационная, социальная и коммуни-