

Механизм управления предприятием с использованием сбалансированной системы показателей

© 2012 А.Б. Винникова

Алтайская академия экономики и права (институт), г. Барнаул

E-mail: zamdec@aael.altai.ru

Статья посвящена актуальному вопросу - формированию сбалансированной системы показателей в деятельности промышленных предприятий. Автор декларирует необходимость внедрения данной системы и определяет ее как неотъемлемую часть стратегического планирования в индустриальном менеджменте.

Ключевые слова: ключевые показатели, сбалансированная система, промышленные предприятия, функциональные цели.

Стратегия предприятия, определение его целей и задач являются привилегией и обязанностью управления промышленным предприятием, в то время как реализовывать стратегию приходится персоналу предприятия на уровне структурных подразделений. Значительную опасность для развития промышленного предприятия представляет недостаточный обмен информацией между ее руководством и работниками. Обусловлено это, прежде всего, информационной перегруженностью руководства, что не дает возможности адекватно оценивать информацию и, как следствие, делает невозможным контроль за выполнением стратегических задач персоналом.

Стратегия промышленного предприятия не является самодостаточной. Руководство должно стремиться к достижению стратегических целей и добивается этого путем постановки задач персоналу и контроля за их выполнением. Цель отношений при реализации стратегии должна состоять из двух элементов взаимодействия руководства и персонала, представляющих собой цикл управления:

- Вертикаль “руководство - персонал”. Здесь происходит определение руководством задачи, доведенной до персонала в виде конкретных установок, и контроль за исполнением на основе поступающей от работников информации. Затем осуществляется корректировка задачи и, как последующая стадия, доведение до персонала уточненной задачи.

- Вертикаль “персонал - руководство”. Персонал получает задачу, проводит работу по ее реализации и информирует руководство о результатах. По принципу обратной связи следующей стадией является получение ответной реакции руководства и корректировка собственных действий.

Самым слабым звеном в данной системе являются информационные каналы связи между

руководством и персоналом. Если они не работают, то принятие управленческого решения будет основано на неполноценной информации. Многие руководители полагают, что, получив максимальный объем данных, они ограждают себя от принятия неверного решения. Именно в этом случае “больше” не означает “лучше”, поскольку увеличивается время на подготовку информации и, следовательно, затягивается принятие решения, снижается его качество.

Руководству промышленных предприятий необходим инструментарий, который позволил бы наполнить процесс принятия решения адекватной и достаточной информацией. Такими инструментами являются система ключевых показателей эффективности и сбалансированная система показателей.

Под системой ключевых показателей эффективности должна пониматься система финансовых и нефинансовых показателей, влияющих на количественное или качественное изменение результатов по отношению к стратегической цели (или ожидаемому результату). Сбалансированная система показателей содержит ключевые показатели эффективности, необходимые для каждого объекта контроля (производственное или структурное подразделение), и методику их оценки. Данные системы или методики составляют основу при принятии решений, базируются на оценке эффективности деятельности промышленного предприятия и направлены на достижение стратегических целей промышленных предприятий.

Оценка эффективности именно тот инструмент, который позволяет определить, насколько управление промышленным предприятием соответствует уровню достижения стратегических целей, в частности укреплению и росту его рыночной стоимости. Стоит отметить, что эта методика лишь инструмент, облегчающий процесс при-

нения управленческих решений за счет обеспечения руководства полноценной информацией, но она отнюдь не является панацеей при решении системных проблем промышленного предприятия. Данная методика позволяет идентифицировать факт и область возникновения проблемы, но не дает готовых решений.

Задача использования системы ключевых показателей эффективности и сбалансированной системы показателей должна состоять в переводе стратегии в комплексный набор показателей их деятельности, определяющих основные параметры системы измерения и управления. Набор показателей задает основу для формирования стратегии промышленных предприятий и включает в себя количественные характеристики для информирования персонала об основных факторах успеха в настоящем и будущем. Формулируя ожидаемые результаты, промышленное предприятие ставит цель и создает условия для ее реализации, а высшее руководство направляет энергию, способности и знания всего персонала на решение задач долгосрочной перспективы.

Базовая установка концепции сбалансированных показателей должна состоять в том, что традиционных финансово-экономических показателей недостаточно для определения стратегического успеха промышленного предприятия и обеспечения обратной связи. Для решения этих задач необходимо иметь сбалансированный набор показателей деятельности промышленного предприятия в различных плоскостях, позволяющий контролировать факторы, влияющие на эти показатели, а не просто отслеживать результаты. Для успешного мониторинга прогресса в достижении стратегических целей не следует все внимание заострять на оценке прошлой деятельности. Необходимо рассматривать те показатели, которые будут влиять на результаты промышленного предприятия в будущем.

Сущность сбалансированной системы показателей заключается в том, что это есть перспективная модель стратегического управления, которая переводит миссию и общую стратегию развития промышленного предприятия в систему конкретных взаимосвязанных показателей текущей деятельности. Цель использования сбалансированной системы показателей - концентрация деятельности промышленного предприятия на достижении утвержденных акционерами миссии и стратегических целей.

Внедрение сбалансированной системы показателей начинается с того подразделения, для которого она будет оптимальна. Идеально подходит для этого подразделение, которое участвует в стоимостной цепочке: инновации, опера-

ции, маркетинг, продажи и услуги, собственные продукты, клиентская база, система распределения - все это рынок.

Стратегические цели предприятия необходимо разбить на функциональные цели, которые в свою очередь группируются по сферам и уровням управления, т.е. по организации в целом, отдельным подразделениям, а иногда и по конкретным подразделениям.

Все функциональные цели, на наш взгляд, должны удовлетворять следующим условиям:

- необходимость и достаточность: цели необходимо сформулировать для всех направлений деятельности промышленного предприятия;
- привязка ко времени: должны быть установлены сроки достижения цели (например, снижение управленческих расходов на 5 % в течение года);
- согласованность по времени: должна быть установлена четкая очередность достижения целей;
- согласованность по иерархии управления: целевые показатели подчиненных подразделений не должны противоречить целевым показателям руководящих подразделений промышленного предприятия;
- измеримость: все функциональные цели должны иметь количественное выражение (например, увеличение рентабельности продаж на 20 %; увеличение доли постоянных клиентов на 10 %, увеличение персонала, прошедшего курсы повышения квалификации, до 70 % от общего числа работников промышленного предприятия и т. д.).

После того как функциональные цели будут сформированы, нужно определить для каждой из них ключевые показатели эффективности. С нашей точки зрения, ключевые показатели эффективности - это факторы, от которых зависит достижение функциональных целей (например, рентабельность продаж зависит от уровней доходности оборачиваемости и затрат). Нужно отметить, что некоторые предприятия формируют ключевые показатели эффективности либо сразу после разработки стратегии, либо после описания функциональных целей. Так как на исследуемых предприятиях в системе сбалансированной системы показателей нет уровня ключевых показателей эффективности, то нами предлагается очередность направления решения данной проблемы (рис. 1).

Для контроля над деятельностью промышленных предприятий, исходя из критических факторов успеха, необходимо постоянно определять ключевые показатели эффективности. Они могут быть как абсолютными (объем выручки),

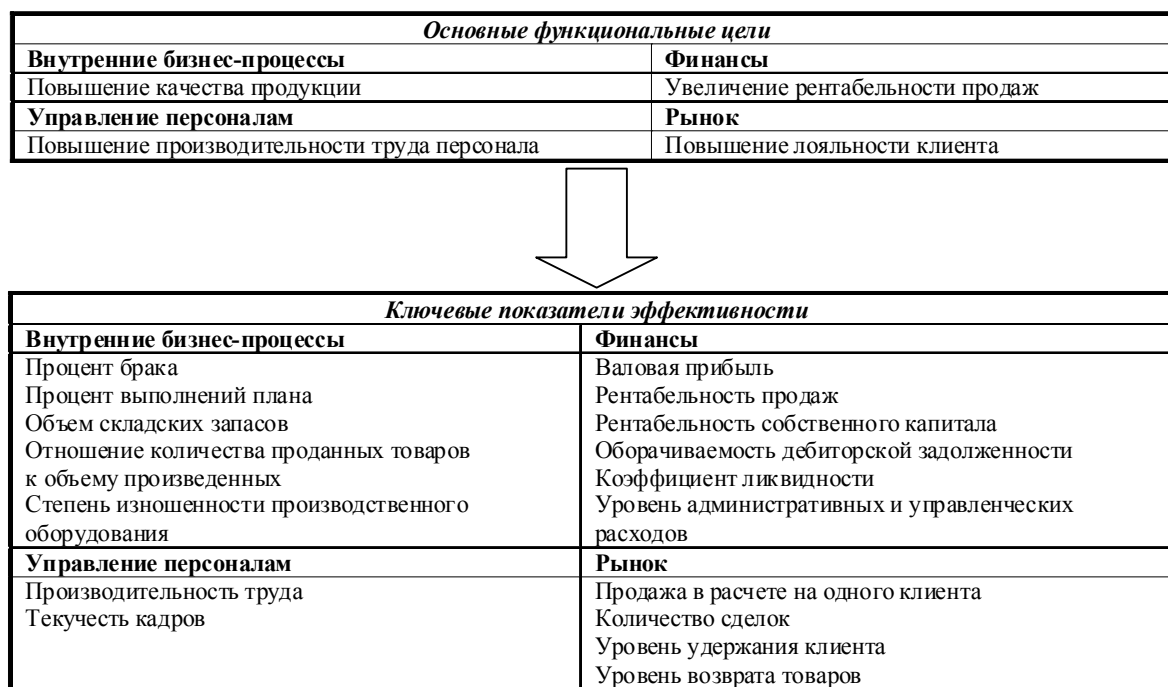


Рис. 1. Взаимосвязь функциональных целей с ключевыми показателями эффективности

так и относительными (рентабельность). Но для многих показателей важно не столько абсолютное значение, сколько их динамика (например, для объема просроченной дебиторской задолженности).

Стратегические цели, отраженные в ключевых показателях эффективности, для промышленных предприятий могут выглядеть, на наш взгляд, следующим образом:

- увеличение добавленной стоимости (блок “Финансы”);
- увеличение рентабельности продаж (блок “Рынок”);
- выполнение графиков и смет процессов производства, обеспечение ритмичности производства продукции (блок “Бизнес-процессы”);
- формирование укомплектованного штата высококвалифицированных работников (блок “Персонал”).

На рис. 2 представлена разработанная сбалансированная система показателей для промышленных предприятий на основе ключевых показателей эффективности, значения которых устанавливаются с учетом хозяйственных возможностей промышленных предприятий, тенденции развития рынка.

Ключевые показатели эффективности верхнего уровня можно детализировать в зависимости от специфики промышленных предприятий. Так, объем привлеченных инвестиций можно разбить на проекты, реализуемые промышленным предприятием, а объем продаж - на группы товаров.

Для расчета ключевых показателей эффективности используются данные системы бюджетирования и управленческого учета.

Введение контрольных показателей позволяет управлять центрами финансовой ответственности, устанавливая лимиты, нормативные значения или предельные границы принимаемых показателей (например, лимит расходов на используемые материалы).

Кроме того, именно выбор оптимальной бюджетной модели на этапе разработки финансовой структуры позволит предприятию не только сократить время и затраты, но и получить максимальный результат, выражающийся в повышении прозрачности бизнеса и улучшении финансовых показателей в кратчайшие сроки, а также обеспечить возможность дальнейшего роста и развития системы сбалансированных показателей.

Стратегическое и оперативное управление не должны ограничиваться только финансовыми показателями. Необходимо планировать изменения таких аспектов, как рынки, внутренние процессы, а также квалификация и рост персонала.

Позитивный эффект внедрения системы ключевых показателей эффективности обусловлен повышением общей эффективности деятельности промышленного предприятия, поскольку при действенности системы каждый работник промышленного предприятия осознает связь между своими конкретными обязанностями и стратегическими целями промышленного предприятия. Руководители, обладая механизмом

Стратегические цели	→	Ключевые показатели эффективности
Экономико-финансовая деятельность		
Рост стоимости промышленного предприятия		Увеличение чистой текущей стоимости
Обеспечение темпов роста продаж		Рост выручки от реализации
Обеспечение рентабельности предприятия		Рентабельность продаж (не менее 10%)
Увеличение притока наличности		Темп роста денежного потока по отношению к предыдущему периоду
Обеспечение доходов собственников на вложенный капитал		Чистая прибыль
Отношения на рынке		
Положение приоритетного поставщика для оптовых предприятий		Доля продаж постоянных клиентов
Улучшение соотношения цены и качества товаров и услуг		Оценка клиента
Удовлетворение индивидуальных запросов конечных потребителей продукции		Переход к малосерийному производству продукции
Организация внутренних бизнес-процессов		
Повышение качества выпускаемой продукции		Снижение брака в производстве
Рациональное повышение уровня автоматизации производства		Снижение трудоемкости производства
Совершенствование внутренней и внешней логистики предприятия		Сокращение сроков выполнения заказов
Проекция персонала		
Улучшение материального положения работников		Рост средней заработной платы
Рост производительности труда		Увеличение норм выработки за счет интенсификации производственных процессов
Повышение квалификации персонала		Обучение и переподготовка персонала в связи с внедрением прогрессивных методов производства
↓		
Сбалансированная система показателей		

Рис. 2. Сбалансированная система показателей на основе ключевых показателей эффективности для промышленных предприятий

поддержки принятого решения, имеют возможность измерить эффективность работы каждого подразделения и могут влиять на процесс реализации стратегии промышленного предприятия.

1. Балабанов И.Т. Анализ и планирование финансов хозяйствующего субъекта : учеб. пособие. М., 2004.

2. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. М., 2007.
3. Финансовое управление фирмой: Финансовая деятельность фирмы. Методология принятия финансовых решений. Стоимость фирмы. Управление активами фирм / под ред. В.И. Терехина. М., 2004.

Поступила в редакцию 06.01.2012 г.