

## Сбалансированная система показателей деятельности логистической компании

© 2011 В.В. Шуров

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

E-mail: vek\_tor@mail.ru

В статье приводится пример разработки сбалансированной системы показателей для логистической компании. Данный инструмент менеджмента позволяет руководству определить цели и выстроить деятельность компании в соответствии с выбранной стратегией развития, ее миссией и видением.

*Ключевые слова:* сбалансированная система показателей, конкурентоспособность, логистическая компания, стратегическое управление, система управления, мотивация, стратегические цели, разработка.

С целью определения компаний-лидеров рынка рейтинговые агентства сравнивают их, используя показатели деятельности. Традиционно это следующие: рыночная стоимость, валовая прибыль, рентабельность, - их значения определяют конкурентоспособность и лидерство той или иной компании в топ-листах. Рассчитав показатели для своей компании, каждый руководитель может сказать, насколько он близок или далек от мировых гигантов. Однако одного-двух показателей будет, разумеется, недостаточно для того, чтобы определить, насколько эффективно функционирует компания. Точно так же врач, пощупав пульс, не сможет определить, здоров ли пациент или болен и каков диагноз. Для этого нужны более сложные исследования.

Для оценки деятельности компании необходим комплекс показателей. Список не должен быть слишком велик, так как сбор и обработка данных могут отнимать слишком много человеческих и временных ресурсов. Список должен быть необходимым и достаточным, чтобы делать выводы о том, как функционирует компания.

Один из ключевых принципов назначения показателей состоит в том, чтобы отражать степень достижения целей компании. Предприятие не достигнет успеха, если все его работники не будут стремиться к общим целям и разделять общие ценности. Без такой общности организация нежизнеспособна, она превращается в толпу. Таким образом, у каждой компании должны быть простые, понятные и объединяющие цели. Миссия организации должна быть сформулирована достаточно четко и понятно. Кроме того, она должна быть достаточно емкой, обеспечивая единство целей и представлений о своем назначении у всех работников. Цели, воплощающие эту миссию, должны быть понятными, откры-

тыми и гласными; кроме того, их нужно постоянно подтверждать. Главная задача руководства компании заключается в том, чтобы продумать, сформулировать и пояснить на доступных примерах эти ценности и цели (как на близкую, так и на дальнюю перспективу)<sup>1</sup>.

Чтобы понять, что же в действительности представляет собой коммерческая фирма, нужно сначала выяснить, какова ее цель. Цель коммерческой фирмы следует искать не внутри, а вне ее. В сущности, цель компании определяется обществом, поскольку любое коммерческое предприятие остается составной частью общества. Единственно верное определение цели коммерческой фирмы таково: удовлетворять требования потребителя. А система показателей деятельности отражает то, насколько результативно и эффективно компания делает это.

Существуют различные методики назначения показателей, все они направлены на то, чтобы контролировать все значимые аспекты работы и развития компании.

На сегодняшний день сбалансированная система показателей (ССП) зарекомендовала себя как инструмент, позволяющий четко определить цели и выстроить деятельность компании согласно выбранной стратегии развития, а также привести цели отдельных сотрудников в соответствие с глобальными целями компании<sup>2</sup>.

Сосредоточение внимания только на финансовых показателях не дает полной картины состояния предприятия, не позволяет построить точный прогноз его развития. Финансовые показатели, разумеется, необходимы, но они, скорее, отражают деятельность компании в целом, не давая возможности увидеть отдельные направления развития компании. Поэтому необходимо использовать и нефинансовые показатели, которые должны не только дополнять финансовые

показатели, но и приводиться в логической связи с ними. Соответственно, необходимо использовать систему комплексного учета всех показателей - сбалансированную систему показателей.

Сбалансированная система показателей дополняет систему финансовых параметров, указывая:

- откуда берется рост доходов;
- какие клиенты его обеспечивают и почему;
- ключевые бизнес-процессы, на совершенствовании которых должна сосредоточиться компания, чтобы как можно лучше донести свое уникальное предложение до потребителя;
- направление инвестиции.

Таким образом, любая модель разработки стратегии может претендовать на полноту в том случае, если в ней содержатся ответы на вопросы, касающиеся разных сфер деятельности компании. При формулировании стратегии на основе ССП деятельность компании рассматривается в рамках четырех перспектив (рис. 1):

- финансы;
- клиенты;
- внутренние бизнес-процессы;
- обучение и развитие.

Эти четыре перспективы должны дать ответы на разные вопросы. Перспектива “Финансы” включает в себя мнение о компании, которое должно создаваться у акционеров для достижения финансовых успехов. В том случае, если нет

акционеров, руководство компании само определяет - какие финансовые показатели наиболее полно отразят темпы роста и развития компании.

Перспектива “Клиенты” включает цели, касающиеся повышения удовлетворенности и лояльности клиентов, увеличения клиентской базы, объемов продаж и доли рынка. Данная перспектива позволяет установить сектор рынка, стратегически важный для компании, сконцентрировать силы на нем и определить структуру распределения ресурсов в освоении смежных секторов. Очевидно, финансовых целей можно добиться лишь при условии достижения успехов на рынке.

Перспектива “Внутренние бизнес-процессы”. К ней относятся цели совершенствования процессов и структур взаимодействия компании, за счет которых достигаются успехи в работе с клиентами и завоевании рынка. В данной перспективе возможно назначение целей как в области повышения эффективности существующих процессов компании с использованием инструментов реинжиниринга, так и в области построения новых бизнес-процессов, необходимость которых становится очевидна при назначении целей других перспектив системы сбалансированных показателей.

Перспектива “Обучение и развитие” позволяет реализовать внутренний потенциал сотрудников компании и поддерживает способность их совершенствования и развития. О данном на-

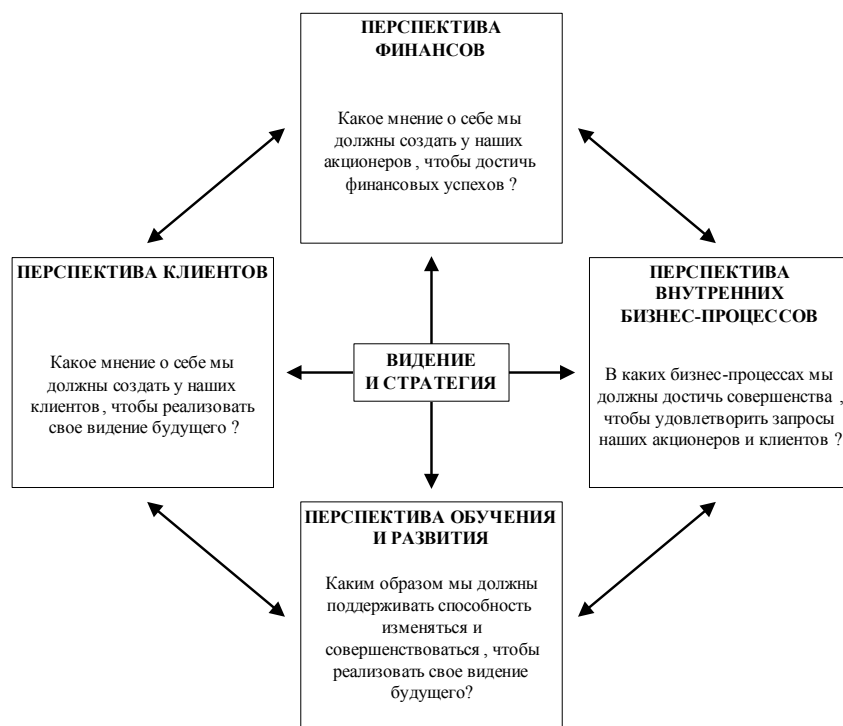


Рис. 1. Перспективы сбалансированной системы показателей

Источник. Друкер П.Ф. Энциклопедия менеджмента: пер. с англ. М., 2004.

правлении развития компании часто забывают или превращают его в формальность, как, например, проведение совещаний или поддержка устаревшей системы мотивации, оторванной от существующих целей компании в целом. Не стоит забывать, что наука управления имеет целью именно управление человеческими ресурсами. Ни одно нововведение не будет работать, если не проводить работу по развитию и обучению персонала компании. Не зря эта перспектива лежит в основе стратегических карт компании, можно сказать, что остальные направления развития компании опираются на нее (рис. 2).

Как только установлены финансовые и клиентские цели, компания разрабатывает цели для внутренних бизнес-процессов. Традиционные системы оценки деятельности фокусируют внимание на снижении стоимости, улучшении качества и сокращении временного цикла всех существующих процессов. ССП же высвечивает те из них, которые являются наиболее значимыми для получения выдающихся результатов с точки зрения потребителей и акционеров. Зачастую удается обнаружить абсолютно новые внутренние бизнес-процессы, которые руководство должно довести до совершенства, с тем чтобы предложенная стратегия привела к успеху.

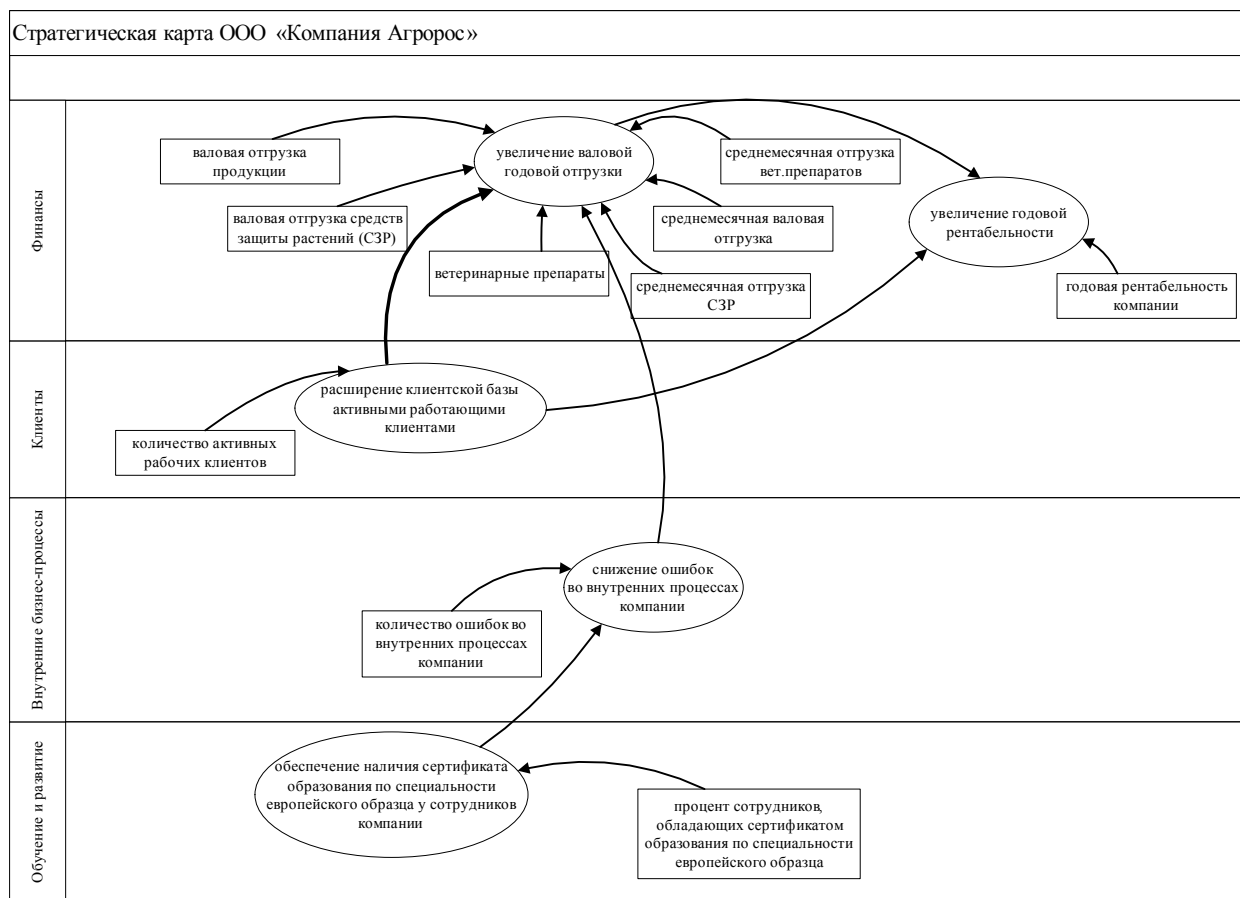


Рис. 2. Стратегическая карта компании

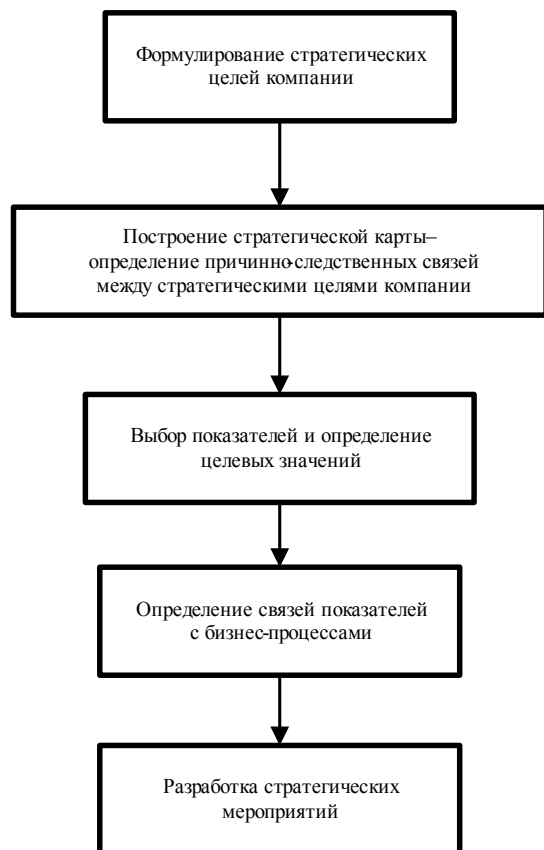
Работа по разработке сбалансированной системы показателей начинается с обсуждения топ-менеджерами проблемы определения конкретных стратегических целей на основе имеющегося видения и стратегии. Для того чтобы определить финансовые цели, необходимо выбрать, на что следует сделать упор: либо на увеличение доходности и завоевание рынка, либо на генерирование потока наличности. Но, что особенно важно, с точки зрения потребителей, руководство должно четко обозначить тот сегмент рынка, в котором оно намеревается вести конкурентную борьбу за клиента.

Что же касается последнего компонента ССП, а именно обучения и развития, то, несомненно, серьезные инвестиции в переподготовку, информационные технологии и системы, а также в усовершенствование организационных процедур жизненно необходимы. Эти инвестиции в людей, системы и процедуры станут генераторами больших инноваций и модернизации внутренних бизнес-процессов на пользу клиентам и в конечном счете акционерам.

Основная идея ССП заключается в формулировании стратегии в нескольких перспекти-

вах, постановке стратегических целей и измерении степени достижения данных целей при помощи показателей. Слово “сбалансированный” (Balanced) в названии методологии отражает равную важность всех показателей.

Разработка ССП включает в себя ряд шагов (рис. 3).



**Рис. 3. Шаги разработки системы сбалансированных показателей**

Результат данной работы - единое понимание стратегии, что стало исходным пунктом для постоянного мониторинга внедрения стратегии. Только после информирования сотрудников организации о ССП, передачи целей на нижние уровни (каскадирование), создания адекватной системы планирования и отчетности и адаптации систем руководства и мотивации сотрудников ССП становится концепцией менеджмента<sup>3</sup>.

На этапе разработки ССП необходимо учитывать, что стратегические цели, а не их показатели составляют ядро сбалансированной системы показателей. Показатели бесполезны, если положенные в их основу цели не описывают надлежащим образом стратегию, ведущую к устойчивому развитию конкурентных преимуществ.

Каскадирование ведет к повышению качества стратегического управления во всех вовлеченных организационных единицах, поскольку

цели и стратегические мероприятия из вышестоящих подразделений могут быть последовательно переданы в ССП нижестоящих организационных единиц - это вертикальная интеграция целей. Тем самым повышается вероятность, что стратегические цели предприятия будут достигнуты.

При каскадировании стратегия, указанная в ССП, распространяется на все уровни управления. Затем стратегические цели, показатели, целевые значения и действия по совершенствованию конкретизируются и адаптируются в подразделениях и отделах. То есть корпоративная ССП должна быть увязана с ССП подразделений, отделов и с индивидуальными планами работы сотрудников. Степень подробности декомпозиции сбалансированных систем показателей “сверху вниз” зависит от организационной структуры и размера компании. Соответственно, каждый сотрудник может оценить свой вклад в достижение стратегических целей компании, что служит мотивирующим фактором в его работе<sup>4</sup>.

Для того чтобы правильно каскадировать цели на деятельность отделов компании нужно провести классификацию процессов как основных, поддерживающих и процессов управления.

Основные бизнес-процессы:

- образуют добавленную стоимость продукта (услуги);
- создают продукт (услуги), представляющий ценность для клиента;
- формируют такой результат, такие потребительские качества, за которые клиент готов платить деньги;
- сфокусированы на получении прибыли.

Поддерживающие бизнес-процессы:

- направлены на предоставление необходимых внутренних продуктов, внутренних услуг для направлений бизнеса;
- обеспечивают функционирование инфраструктуры компании.

Бизнес-процессы управления:

- нацелены на управление всеми тремя группами бизнес-процессов.

Не обязательно проследивать каждый процесс компании на предмет его вклада в достижение стратегических целей, это может обернуться излишней бюрократией и потерей времени, необходимого на осуществление самих процессов. Проведя классификацию процессов, важно четко понять, какие из них приносят максимум результата в достижение стратегических целей, и провести каскадирование, ориентируясь на них. Напомним, что, согласно правилу Парето, 20 % процессов компании будут приносить ей 80 % прибыли.

## Плановые и фактические показатели ССП

Стратегическая цель компании	Показатель	Плановое значение показателя 2009 г.	Фактическое значение показателя 2009 г.	Единица измерения
Увеличение валовой годовой отгрузки	Валовая отгрузка продукции	500	505	млн. руб.
	Валовая отгрузка средств защиты растений	90	79	млн. руб.
	Валовая отгрузка ветеринарных препаратов	20	15,3	млн. руб.
	Среднемесячная валовая отгрузка	41,67	42,09	млн. руб.
	Среднемесячная отгрузка ветеринарных препаратов	1,7	1,2	млн. руб.
Увеличение годовой рентабельности	Годовая рентабельность компании	15-18	18-20	%
Расширение клиентской базы активными клиентами	Количество активных клиентов	75	59	шт.
Динамика несоответствий во внутренних процессах компании	Количество несоответствий во внутренних процессах компании	70	83	%
Наличие сертификата образования европейского образца у сотрудников компании	Процент сотрудников, обладающих сертификатом образования по специальности европейского образца	5	3	%

Как правило, ССП разрабатывается на период, соответствующий долгосрочному периоду стратегического планирования (3-5 лет). На рис. 2 представлена разработанная стратегическая карта ООО «Компания Агророс».

На основе данной стратегической карты была составлена таблица (см. таблицу), где отражены плановые и фактические значения предложенных показателей.

В соответствии с составленной стратегической картой компании двумя ключевыми финансовыми целями являются увеличение валовой годовой отгрузки и увеличение годовой рентабельности. Показатели, привязанные к этим целям, отражают материальное положение фирмы. Финансовые цели напрямую зависят от количества активных клиентов в клиентской базе компании, данный показатель и соответствующая цель представлены в разрезе «клиенты» ССП. Кроме того, несоответствия во внутренних процессах компании могут кардинальным образом повлиять на достижение запланированных финансовых показателей, следовательно, их необходимо учесть, включив в стратегическую карту в блок «внутренние бизнес-процессы». И конечно, необходимо помнить о постоянном повышении квалификации сотрудников компании, так как

именно от персонала зависит качественное выполнение всех процессов компании. В разрезе «обучение и развитие» лежит цель - наличие сертификата образования европейского образца у сотрудников компании, достижение которой напрямую влияет на цель «Динамика несоответствий во внутренних процессах компании».

Таким образом, стратегические цели компании, ориентированные на запросы потребителей, помогут компании развиваться в нужном направлении, а определение показателей в четырех аспектах ССП и их последующее каскадирование помогут сделать работу компании прозрачной и понятной для каждого сотрудника компании<sup>5</sup>; кроме того, ССП учитывает нефинансовые показатели компании, что будет способствовать сбалансированному развитию компании.

<sup>1</sup> Нивен П.Р. Диагностика сбалансированной системы показателей. М., 2006.

<sup>2</sup> Друкер П.Ф. Энциклопедия менеджмента: пер. с англ. М., 2004.

<sup>3</sup> URL: [http://www.businessstudio.ru/procedures/strategic/tazrabotka\\_bsc](http://www.businessstudio.ru/procedures/strategic/tazrabotka_bsc).

<sup>4</sup> Бедненко А.С. КРП - что может быть проще! // Кадровое дело. 2007. □ 5.

<sup>5</sup> Писаренко Н.Л., Длигач А.А. Стратегическое управление. М., 2008.

Поступила в редакцию 06.02.2011 г.