

МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ КОНКУРЕНЦИИ

Использование системы показателей в управлении предприятием позволяет добиваться более эффективного его функционирования, так как отображает текущее состояние и стратегию развития, дает возможность руководству контролировать ее реализацию и достижение необходимых финансовых результатов.

Ключевые слова: система показателей, система сбалансированных показателей, стратегическое планирование, стратегическое управление, промышленные предприятия.

Финансовый кризис доказал руководителям предприятий, что интуитивное ведение бизнеса может быть пагубным для предприятия. Изучение наукой стратегического планирования в сложившихся экономических условиях конкуренции стало никогда актуально. Новые условия требуют от руководителей бизнеса и нового подхода к управлению предприятием, и новых умений ставить и решать задачи.

Как правило, планированием занимались только крупные предприятия и то, чаще всего, составление стратегического плана было формальным и недейственным. Сегодня разрабатывать системы стратегического управления стали даже мелкие предприятия, которые стремятся к эффективному управлению и развитию. В развитых странах предприятия активно используют стратегическое управление, определяющее направление развития на длительный период времени. В этом отношении российские компании не должны являться исключением.

Управленческому анализу отводится более значительная роль, чем измерение финансовых показателей и их мониторинг. Современные методики стратегического анализа предприятий преследует цель объединения большей части существующих сегодня систем показателей (моделей) в различных сферах их деятельности для оценки и анализа результативности на всех уровнях управления. Применение этих моделей преследует цели – стратегическое планирование развития предприятия на стратегическом уровне, оценка эффективности деятельности подразделений и повышение мотивации сотрудников на тактическом и операционном уровнях. Проведем обзор разработанных учеными моделей управления на предприятиях, сведенный в таблицу 1.

Современное представление о предприятии является целостным, целеориентированным

центром действий [1]. Это следует также, если рассматривать предприятие как большую сложную систему [2], анализируя процессы управления деятельностью предприятия, используя понятие «Управленческий цикл». Это означает, что любое управленческое решение, принимаемое на предприятии, которое может быть стратегическим, тактическим или оперативным, имеет цель, для достижения которой оно используется. При этом оперативные и тактические управленческие решения должны быть подчинены стратегическим целям.

Построение системы целеориентированного управления на предприятии часто ассоциируется с так называемыми панелями индикаторов (панели КРІ-показателей, являющиеся программно-инструментальными средствами. Панели индикаторов – это инструмент поддержки принятия управленческих решений, который необходимо наполнить релевантными данными для конкретного предприятия и внедрить в практику управления и принятия решений. Разработчики панелей индикаторов часто ссылаются на Сбалансированную Систему Показателей (ССП, BSC – Balanced Scorecard) [2], и показывают, как она реализуется на базе информационно-аналитических систем. За основу берется базовая методика построения Сбалансированной Системы Показателей Каплана и Нортонa [5]. Из представленных выше моделей можно выделить модели, ориентированные на стратегическое развитие предприятия (ССП), и модели, ориентированные на тактические и операционное развитие (система контроллинга, система бюджетирования (КРІ) КРІ (key performance indicators) – ключевые показатели деятельности, это связанные с целями предприятия персонализированные целевые показатели, установленные для конкретных сотрудников. Контроллинг часто отождествляется с уп-

равленческим учетом. Бюджетирование – часть системы контроллинга, охватывающая финансово-экономические показатели на среднесрочном горизонте деятельности предприятия.

Благодаря ССП каждый конкретный сотрудник может проследить, для чего нужны определенные действия и проекты и как они интегрируются в общей концепции предприятия.

По сути дела это способ реализации стратегии и управления предприятием.

ССП – инструмент управления реализацией стратегии, который учитывает наиболее важные критерии и позволяет: разработать стратегию развития предприятия, донести ее на каждый уровень организации; трансформировать под нее систему организации бизнеса; спроецировать

Таблица 1. Анализ моделей управления предприятиями

Модель управления	Цель, особенность модели, инструмент анализа	Достоинства модели	Недостатки модели
1	2	3	4
1. Комплексный анализ данных	измерение относительной эффективности подразделений предприятий; инструментом анализа является линейное программирование, сравнение входящих и исходящих факторов в отдельных подразделениях	позволяет определить наиболее эффективные подразделения	затрудненность расчета и большая трудоемкость сравнительной базы
2. «Бортовое табло», разработка французских инженеров	управление осуществляется на основе системы показателей, объединяющей ключевые показатели, необходимые для эффективного управления предприятием, предоставление руководителю информации о результативности деятельности каждого подразделения, для которых устанавливается основная цель, и, которая декомпозируется на цели подчиненных подразделений, затем в свою очередь определяют критические факторы успеха, оцениваемые с помощью набора показателей, определяемых предприятием самостоятельно	позволяет определить наиболее эффективные подразделения	зависимость целей и показателей от организационной структуры предприятия, неспособность гибко управлять стратегией в силу того, что цели жестко связаны с организационной структурой предприятия
3. «Система улучшения и измерения производительности»	разделение организационной структуры и работников предприятия, позволяющее оценивать как эффективность подразделений, так и личную эффективность сотрудников этих подразделений: а) объединение целей; б) оценка результатов на основе достижения или не достижения целей; в) объединение и применение данных за прошлые периоды	позволяет определить наиболее эффективные подразделения	сложность объективной оценки руководителем подразделения отдельного сотрудника при достижении целей; трудность – характеристика некоторых критериев оценки
4. «Модель измерения достижений»	основу модели составляет выбор объективных показателей для управления и непрерывного улучшения деятельности подразделений. Выбор показателей осуществляется в несколько этапов: 1) определение основных направлений деятельности; 2) установление целей по каждому из направлений; 3) определение для каждой цели одного или нескольких индикаторов, которые наилучшим образом отражают достижение цели; 4) анализ каждого индикатора и выявление факторов, влияющих на него; 5) внедрение практики постоянного мониторинга индикаторов и оценки эффективности подразделения; 6) определение планируемого значения индикатора; 7) выбор показателей для каждого индикатора; 8) анализ способности показателей точно определять значение индикатора; 9) сбалансированная система показателей	позволяет определить наиболее эффективные подразделения, эффективность предприятия в целом	сложность выбора показателей

1	2	3	4
5. «Сбалансированная система показателей» (Нортон-Каплана)	позволяет формализовать существующее у руководителей видение будущего развития предприятия в сбалансированную и реализуемую стратегию развития, а также направить деятельность всех сотрудников на достижение стратегических целей и повышение рыночной стоимости предприятия. Тщательно разработанная система, ориентирует руководство предприятия на всестороннее стратегическое развитие, по сравнению с традиционным управлением, чрезмерно сосредоточенным на финансовых показателях. Выделяются 4 направления – перспективы, по которым группируются ключевые показатели эффективности предприятия. Эти перспективы позволяют рассматривать деятельность предприятия с различных точек зрения: финансовых результатов, взаимоотношения с клиентами, внутренних процессов, обучения и развития. Является инструментом текущего и долгосрочного стратегического управления	позволяет связать стратегический и операционный менеджмент путем перевода стратегии на язык показателей	сложность выбора показателей
6. «ССП – модель Мейсела» (Лоренца Мейсела)	выделяются четыре перспективы, в рамках которых устанавливаются стратегические цели и планируются операционные инициативы. Выделение показателей качества работы с клиентами и процессов, оценки личного вклада сотрудников в достижение стратегических целей предприятия	позволяет определить наиболее эффективные подразделения	сложность оценки деятельности на предприятиях, предоставляющих некоторые виды услуг
7. «Пирамида эффективности» (Ланч и Кросс)	дает возможность связать клиентоориентированную стратегию предприятия с финансовыми и нефинансовыми показателями. Выделяются четыре уровня, отражающих структуру предприятия и позволяющую принимать решения на различных уровнях управления, а также обеспечивать двухсторонние коммуникации. В соответствии с моделью цели устанавливаются в направлении «сверху-вниз», а показатели – «снизу-вверх», что обеспечивает взаимосвязь стратегии предприятия и его оперативной хозяйственной деятельности.	возможность анализа основных факторов, оказывающих влияние на финансовые показатели	сложность оценки деятельности на предприятиях, предоставляющих некоторые виды услуг
8. Модель ЕР2М (К. Адамс и П. Робертс)	выделяются четыре направления: 1) обслуживание клиентов и рынков; 2) оптимизация внутренних процессов; 3) управление изменениями и стратегией; 4) собственность и свобода действий. Направлена на решение двух важнейших задач стратегического менеджмента: обеспечить формирование стратегии предприятия и ее реализацию		
9. Квантовое измерение достижений (фирма «Артур Андерсен»)	направлена на оптимизацию производительности предприятия. Показатели, позволяют получать информацию об организационной структуре, процессе, сотрудниках путем оценки качества, финансовых и временных затрат. Производительность предприятия оценивается по следующим показателям: качеству товаров и услуг, времени, затрачиваемому на реализацию процесса, расходам, отражающим экономическую эффективность. Анализ процессов осуществляется как на уровне предприятия в целом, на уровне отдельных процессов или работников		
10. Модель «ДжАйКейс»	используются как финансовые, так и нефинансовые показатели. В рамках модели основной целью деятельности предприятия является достижение статуса производителя мирового уровня. Для оценки эффективности развития предприятия выделяются следующие группы показателей: показатели качества, уровня обслуживания, времени производственного цикла, гибкости и показатели расходов. Показатели, составляющие ту или иную группу, должны оценивать достижение поставленных целей		
11. Модель «Кейтерпиллар»	в соответствии с моделью измерения достижений «Кейтерпиллар», финансовые и нефинансовые показатели анализируются за прошлые, настоящие и будущие периоды времени. При этом существенным отличием модели является акцент на прогнозирование будущих тенденций		

стратегические цели на уровень оперативного управления; обеспечить систему контроля достижения стратегических целей в текущем режиме.

Таким образом, ССП составляют четыре проекции или направления деятельности: 1) проекция финансов; ключевые критерии оценки текущей деятельности предприятия. В момент появления новой экономики система становится шире – критерии эффективности кроются также в других проекциях; 2) после определения финансовых целей возникают вопросы о том, кто является целевыми клиентами компании, которые будут способствовать росту доходов и созданию более прибыльного ассортимента товаров и услуг, каковы их цели и как компания станет оценивать успехи в сотрудничестве с ними. Клиентская составляющая также должна включать предложение потребительной ценности, которая определяет действия предприятия по привлечению, сохранению и расширению клиентской базы; 3) фи-

нансовые и клиентские цели являются желаемыми результатами, но как их достигать решается внутри компании. Внутренние процессы, включающие разработку продукта, развитие бренда и рынка, продажи, услуги, производство и логистику, определяют те виды деятельности, которые необходимы для создания предложения потребительной ценности, специализации и финансовых результатов; 4) четвертая составляющая констатирует, что способность выполнять внутренние бизнес-процессы дифференцированно и по-новому основана на организационной инфраструктуре: умениях, способностях и знаниях работников; технологиях и рабочей атмосфере. Все это относится к факторам обучения и роста. Популярные базовые структуры системы сбалансированных показателей представлены на рисунке 1.

Имеющиеся отличия концепции ССП от принципов построения системы оперативного контроллинга в том, что ССП – модель страте-



Рисунок 1. Популярные базовые структуры системы сбалансированных показателей

гии предприятия, а система оперативного контроллинга – модель предприятия.

Основные этапы разработки системы сбалансированных показателей и их содержание отражены в таблице 2. Команда проекта – это люди, относящиеся к стратегическому уровню руководства компании, те, кто отвечает за определенные направления стратегии. В команду могут войти: управляющий директор, заместитель по производству, директор по маркетингу, директор по персоналу и финансовый директор.

После определения стратегических целей формулируются функциональные цели, выполнение которых будет являться необходимым условием для достижения стратегических. Функциональные цели группируются по уровням, конкретным подразделениям, сферам деятельности и продуктам, цели должны быть привязаны ко вре-

мени, согласованны в иерархии управления и измеримы в конкретном качественном выражении.

Система сбалансированных показателей каскадируется в следующем направлении: стратегическое определение, главные цели, стратегические приоритеты, стратегические карты и системы сбалансированных показателей.

Реализация системы ССП в виде перечисленных элементов позволяет составить процесс достижения стратегических целей в виде регуляторной деятельности подразделений ответственных исполнителей, которая управляется с помощью системы контроллинга через учет, планирование, контроль сбалансированных показателей и мотивации персонала на достижение целей.

Система оперативного контроллинга содержит большое количество разнообразных показателей, поскольку она должна обеспечить

Таблица 2. Основные этапы разработки ССП

Название этапа	Краткое содержание
1. Организационный	Определяется состав команды разработчиков, основные сроки мероприятий, теоретическое изучение методики, анализ деятельности предприятия
2. Определение целей	Предложение и отбор стратегических целей по критериям соответствия методике, а также действующей стратегии компании
3. Разработка стратегии	Установление причинно-следственных связей между целями и структуры ССП
4. Определение ключевых показателей	Отбор показателей, характеризующих деятельность предприятия
5. Становление целевых значений показателей	Придание количественного выражения поставленным целям
6. Разработка стратегических мероприятий	Определение стратегических инициатив в качестве инструментов достижения целей
7. Верификация и внедрение системы	Проверка разработанной ССП на полноту, целостность и непротиворечивость, а также поэтапное внедрение и дальнейшая оптимизация



Рисунок 2. Отличительные черты системы оперативного контроллинга и ССП на предприятии

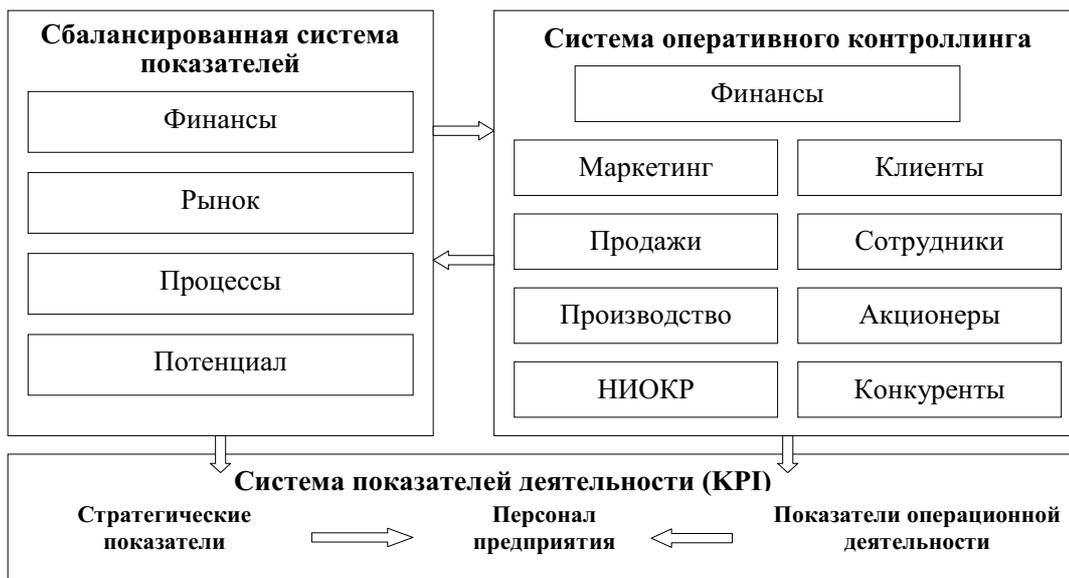


Рисунок 3. Формирование системы показателей деятельности предприятия

полноту управленческой информации. Напротив, в системе ССП число показателей ограничено (не более двадцати). Это связано с тем, что стратегия определяет приоритеты деятельности предприятия, поэтому стратегических целей не может быть много. На рисунке 2 представлены отличительные черты системы оперативного контроллинга и ССП на предприятии.

Полную и непротиворечивую систему показателей КРІ можно построить лишь на основе предварительно разработанных показателей стратегического и оперативного контроллинга.

Если рассматривать комплексную систему показателей деятельности предприятия, показатели подсистемы КРІ формируются на основе показателей подсистем стратегического и оперативного контроллинга (рисунок 3).

Таким образом, определено место каждой из подсистем контроллинга в системе функционирования предприятия. Рассматриваемые подсистемы взаимодействуют между собой и дополняют друг друга.

Резюмируя вышесказанное, можно сделать следующие выводы:

- 1) формируется новая аналитическая система показателей, не ограничивающаяся лишь оценкой традиционных финансовых показателей;
- 2) современные методики стратегического анализа предприятия преследуют цель объединения большинства существующих систем показателей в разных сферах деятельности предприятия для оценки и анализа результативности деятельности на всех организационных уровнях.

14.12.2011

Список литературы:

1. Апчерч А. Управленческий учет: принципы и практика / А. Апчерч. – Москва: Финансы и статистика, 2002. – 952 с.
2. Кочнев, А. Разработка сбалансированной системы показателей: шаг за шагом / А. Кочнев, И. Фастов // Стратегический менеджмент. – №1, №2. – 2009.
3. Кочнев, А. Разработка стратегии – первый шаг к сбалансированной системе показателей / А. Кочнев, И. Фастов // Стратегический менеджмент. – №4. – 2009.
4. Хан, Д. Стоимостно-ориентированная концепция контроллинга. Под ред. Л.Г. Головача / Д. Хан, Х. Хунгенберг. – М.: Финансы и статистика. – 2005. – 928 с.
5. Каплан, Р. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие систему сбалансированных показателей / Р. Каплан, Д. Нортон. – М.: Олимп-Бизнес, 2009. – 416 с.

Сведения об авторах:

Аралбаев Закарья Ташбулатович, аспирант Оренбургского государственного университета
Смирнова Елена Викторовна, заведующий кафедрой управленческого учета и контроля
 Оренбургского государственного университета, кандидат экономических наук, доцент
 460018, г. Оренбург, пр-т Победы, 13, тел. (3532) 372475, e-mail: bulat1989@mai.ru