

**Масалитина Е.С.**

ст. преподаватель кафедры «Налоги и налогообложение»  
Дальневосточной академии государственной службы, г. Хабаровск

## Заходите на рентген

*сбалансированная система показателей  
как инструмент повышения эффективности  
управления предприятием*

*Успех предпринимательской деятельности во многом предопределяется обоснованностью управленческих решений, генерируемых менеджментом предприятия. Однако нередко решения, принимаемые руководством, не имеют должного экономического эффекта. Объясняется это, на наш взгляд, несколькими причинами. Во-первых, руководители больше полагаются на свою интуицию и опыт, нежели на данные учета и контроля. Во-вторых, имеет место запаздывание учета и несовпадение форматов планирования и учета. В-третьих, существует противоречие между целями участников хозяйственных процессов и требованиями, предъявляемыми к ведению бухгалтерского учета и формированию отчетности.*

**В** настоящее время основным инструментом оценки деятельности хозяйствующих субъектов является экономический анализ, который позволяет оценить внутренние и внешние отношения

анализируемого объекта, охарактеризовать его платежеспособность, эффективность деятельности, а по результатам оценки принять обоснованные решения. Однако при всей важности такого анализа одним из его недостатков является отсутствие оперативности, что не позволяет руководителям своевременно использовать полученную информацию в управленческих целях. Кроме того, данные бухгалтерской отчетности могут быть подвержены искажениям ввиду пристрастности ее составителей.

обычной стратегией  
на стадии роста является  
дифференциация  
продукта посредством  
либо создания бренда,  
либо подчеркивания  
каких-то конкретных  
свойств продукта

сбалансированная  
система показателей  
(ССП) – это система  
управления  
предприятием на основе  
измерения и оценки  
его эффективности  
по набору показателей,  
отражающих все  
существенные с точки  
зрения стратегии аспекты  
деятельности

На наш, взгляд, устранить отмеченные негативные явления в управлении предприятием позволит механизм экономического мониторинга на основе сбалансированной системы показателей.

*Сбалансированная система показателей (ССП)* – это система управления предприятием на основе измерения и оценки его эффективности по набору показателей, отражающих все существенные с точки зрения стратегии аспекты деятельности (финансовые, производственные, маркетинговые, инновационные и т.п.) (1).

В своем классическом варианте модель ССП, разработанная Нортон и Капланом, может быть представлена в виде 4-х групп взаимосвязанных показателей (2).

*Первая группа* включает традиционные финансовые показатели, основными из которых могут быть рост дохода и расширение структуры деятельности, сокращение издержек, увеличение производительности, эффективное использование активов.

*Вторая группа* описывает внешнее окружение предприятия, его отношения с клиентами.

*Третья группа* характеризует внутренние процессы предприятия, в частности инновационные процессы, подготовку производства, снабжение основными ресурсами, изготовление и сбыт.

*Четвертая группа* позволяет описать способность предприятия к обучению и росту.

Суть концепции ССП, предложенной Нортон и Капланом, состоит в строгой логической увязке предлагаемых групп показателей, в приоритетности нефинансовых показателей, а также зависимости показателей от стратегических целей предприятия. Следует отметить, что современная организация должна работать, по крайней мере, с четырьмя указанными составляющими, но в зависимости от ситуации она может принять и другие, дополнительные направления.

Выполненный нами анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятий пищевой промышленности Хабаровского края позволил разработать сбалансированную систему показателей для проведения экономического мониторинга с учетом специфики данной отрасли.

Проиллюстрируем предложенную систему сбалансированных пока-

зателей на примере ОАО «Переяславский молочный завод» (п. Переяславка Хабаровского края). Основное стратегическое направление деятельности завода состоит в максимальном укреплении и расширении позиций на региональном рынке сбыта в условиях сохранения конкурентоспособности предприятия.

Обычной стратегией на стадии роста является дифференциация продукта посредством либо создания бренда, либо подчеркивания каких-то конкретных свойств продукта. Как правило, такая стратегия требует значительной маркетинговой поддержки в период ее разработки, что, в свою очередь, увеличивает общие расходы на маркетинг, которые должны рас-

считываться как долгосрочные инвестиции предприятия. Любое неоправданное предпочтение, оказываемое на данном этапе краткосрочным финансовым результатам, может легко подорвать долгосрочный успех бизнеса, приводя к снижению объема инвестиций в маркетинг. На этой стадии необходимо также отслеживать темпы общего роста рынка и изменения относительной доли рынка. Это позволит не только выявить ранние признаки зрелости рынка и оценить относительные последствия различных видов маркетинговых расходов, но и соответствующим образом скорректировать конкурентную стратегию, а также избежать ненужных маркетинговых расходов.

Таблица 1

Сбалансированная система показателей для ОАО «Переяславский молочный завод»

	Задачи и направления развития	Показатели
Финансы	Обеспечить темпы роста продаж и прибыли Контролировать себестоимость продукции Эффективно использовать активы и капитал	Темп прироста выручки Рентабельность продаж Ресурсоёмкость продукции Коэффициент автономии Коэффициент соотношения дебиторской и кредиторской задолженности Рентабельность собственного капитала
Маркетинг	Оптимизировать каналы сбыта продукции, стать надежным поставщиком Развивать региональные рынки сбыта в г. Комсомольске-на-Амуре и г. Амурске Расширять ассортимент продукции Обеспечить эффективную ценовую политику	Рейтинг удовлетворенности покупателей Доля новых покупателей в регионе Отношение цены реализации к среднерыночной цене Удельный вес коммерческих расходов в выручке
Производство и развитие	Эффективно использовать основные и оборотные фонды Обеспечить качество продукции	Коэффициент интенсивности обновления основных производственных фондов Фондоотдача Процент поставок натурального сырья от с/х производителей Доля затрат на обеспечение качества продукции Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственным оборотным капиталом
Персонал	Создать стабильный, материально заинтересованный и эффективно работающий коллектив	Текущая текучесть кадров Эффективность управления Производительность труда Превышение прироста производительности труда над приростом заработной платы Индекс удовлетворенности сотрудников

все показатели  
рекомендуется  
представлять в виде  
стратегической карты,  
на которой должны  
прослеживаться  
причинно-следственные  
связи между целями  
и показателями

В этой связи регулярный мониторинг позволяет моделировать меняющееся соотношение между текущими расходами и будущими доходами и устанавливать с определенной степенью точности момент оптимального вложения денежных средств.

По нашему мнению, для мониторинга следует использовать те показатели, которые определяют оперативные характеристики бизнеса, а их количество должно быть ограничено. От правильного выбора измерителей, т.е. системы показателей, зависят степень адекватности оценки состояния предприятия и комплекс необходимых мер по предупреждению негативных тенденций.

Перечень индикаторов, включенных в сбалансированную систему показателей для ОАО «Переяславский молочный завод» (табл.1), обусловлен результатами проведенного финансового и маркетингового анализа, а также изучением стратегических целей и задач исследуемого предприятия.

Все показатели рекомендуется представлять в виде стратегической карты, на которой должны прослеживаться причинно-следственные связи между целями и показателями. В стратегической карте, на наш взгляд, необходимо отражать не только плановые (нормативные) значения по каждому показателю, но и допустимые (критические) уровни показателей, которые определяются отраслевыми стандартами, статистическими данными по отрасли и предприятию, устойчивыми пропорциями для каждого конкретного предприятия (3).

Итак, сбалансированную систему показателей можно рассматривать как инструмент, который позволяет расширить возможности измерения, оценки и контроля на уровне стратегического и оперативного управления предприятием. Благодаря использованию ключевых показателей предприятия не только оценивают свою работу, но и сравнивают полученные результаты с аналогичными показателями конкурентов, поставщиков, клиентов, что позволяет повысить конкурентоспособность собственной продукции.

### Литература

1. Переверзев Н. Связь бюджетирования и сбалансированной системы показателей. – Режим доступа – <http://>
2. Разработка сбалансированной системы показателей: Практическое руководство с примерами. – 2-е изд., расшир. / Под ред. А.М.Гершуна, Ю.С. Нефедьевой. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 128 с.
3. Савчук В.П. Управление финансами предприятия. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2003. – 480 с.

pn