стойкие оловянные показатели

к вопросу использования системы сбалансированных показателей при оценке бизнес-процессов пищевых предприятий

Критерием эффективности процессного управления является достижение целей не только конкретным производственным подразделением, но и всем предприятием в целом. Система сбалансированных показателей является инструментом стратегического и оперативного управления, который позволяет увязать в единое целое стратегические цели компании с ее бизнес-процессами и ежедневными действиями персонала на каждом уровне управления, а также осуществлять текущий контроль за реализацией принятой стратегии.

Марченко И.С.
ст. преподаватель кафедры менеджмента, коммерции, маркетинга и рекламы Федерального государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Мурманский государственный технический университет»

Современные тенденции в развитии менеджмента пищевых предприятий основываются на широко известных принципах всеобщего управления качеством [1]. К одной из важнейших подсистем менеджмента пищевого предприятия относится планирование и контроль производства, в рамках которых разрабатываются стратегические и опера¬тивные планы. Главная стратегическая цель любой организации – сбалансированное удовлетворение потребностей основных групп заинтересованных сторон: потребители; поставщики; персонал; общество; собственники (акционеры). Однако, для определения стратегической успешности предприятия недостаточно традиционных финансово-экономических показателей. Необходимо иметь сбалансированный набор показателей деятельности предприятия, который позволит контролировать все факты, оказывающие влияние на них, а не просто отслеживать результаты. Исходя из того, что четко сформу-

лированная стратегия предприятия позволяет устанавливать задачи для отдельных подразделений, которые обеспечивают выполнение поставленных целей и планируемых результатов, все результаты по достижению целей могут быть измерены с помощью ключевых показателей эффективности (КПЭ). В свою очередь КПЭ, выраженные в числовой форме, объединяются в сбалансированную систему показателей (ССП). Объединение КПЭ в ССП определяется несколькими условиями, основными из которых является объект контроля (может быть производственное подразделение) и оценка ключевых факторов успеха для решения стратегической задачи, поставленной перед этим подразделением. При разработке КПЭ и объединении их в ССП необходимо учитывать отраслевую специфику предприятия, стиль руководства и другие факторы.

Особенности предприятия пищевой промышленности обусловлены специфичностью перерабатываемого сырья, получаемого готового продукта, используемой материально-технической базы, технологии производства, и определяют наиболее критичные области регулирования бизнес-процессов, которые можно представить в виде цепочки: – исследование – разработка – внедрение – производство – продвижение – распределение – продажа. Бизнес-процессы, как последовательность работ, осуществляемых на пищевых предприятиях, формируются исходя из жизненных циклов продуктов. Основных стадий жизненного цикла пищевых продуктов в предлагаемой модели насчитывается семь:

– исследование рынка и выявление потребностей потребителей;

– разработка нового продукта или модификация существующего;

– прогнозирование потребностей и возможностей, определение необходимых сырьевых ресурсов, в том числе поиск и выбор поставщиков, установление с ними хозяйственных связей;

– производство;

система сбалансированных показателей является инструментом стратегического и оперативного управления

– продвижение на рынок, информирование о новом или модифицированном продукте;
– отгрузка покупателю;
– продажа.

Эти стадии жизненного цикла пищевых продуктов формируют семь основных сквозных процесса, проходящих на предприятии пищевой промышленности и оказывающих влияние на результаты деятельности. Разрабатываемые для них показатели должны позволять осуществлять элементарный контроль над процессами и результатами. Для финансового контроля можно использовать существующие финансовые показатели, а для контроля управления производством центральное место необходимо отводить нефинансовым показателям результативности.

Как отмечает Андреас Прайснер, важным условием для разработки и применения на предприятиях ССП «... является понимание причинно-следственных связей между различными сторонами деятельности компании» [2,с.36]. Лояльность покупателей (клиентов) зависит как от качества вырабатываемой продукции, так и от ее пунктуальной доставки в торговую сеть. В свою очередь качество продукции и ее пунктуальная доставка являются результатом высокого качества бизнес-процессов, и предполагает наличие у персонала профессиональных знаний и навыков. Таким образом, определяется зависимость того, что показатель удовлетворенности клиентов непосредственно влияет на размер прибыли на инвестированный в производство капитал.

Для определения некоторых особенно важных показателей, например прибыльности отдельных видов выпускаемой продукции, необходимо детально определить уровень затрат и размер прибыли на каждый вид. С этой целью продукция, клиенты или заказы в соответствии с их характерными признаками разбиваются на группы для начисления затрат, устанавливаются критерии и показатели для контроля основных бизнес-процессов.

Так, для процесса «Исследование рынка» основными критериями будут:

важнейшей подсистемой менеджмента пищевого предприятия является планирование и контроль производства

– затраты на проведение маркетинговых исследований (по изучению спроса потребителей, выявлению новинок или модифицированных товаров, деятельности конкурентов и т.д.);
– качество проведенных исследований (объем сбыта продукции, процент возврата и невостребованной продукции, отклонение факта от плана продаж);
– время, затрачиваемое на процесс продажи (объем заказов по отношению к плановому);
– затраты на продвижение продукции (затраты на рекламу, доля откликов на первое или второе рекламное сообщение, прибыль с каждого отклика);
– затраты на повышение квалификации персонала (семинары, различные курсы);
– оценка потребительской удовлетворенности (цена, обслуживание, коммуникации, качество).

Для оценки управления процессом «Продажа» А. Прайснер предлагает использовать следующие критерии: затраты, качество, сроки, объем, прибыльность, которые оцениваются по этапам процесса продажи (сбор заказов, распределение заказов, поставки, расчеты и платежи, обслуживание клиентов) [2, с. 295]. Каждому критерию устанавливаются показатели по конкретному этапу. Например, для критерия «Затраты» по этапу процесса «Сбор заказов» – затраты коммерческого отдела на каждого клиента; по этапу «Распределение заказов» – затраты на реализацию по каждому заказу, затраты на единицу заказа; по этапу «Поставки» – транспортные расходы по отношению к объему заказов, оборачиваемость складских запасов; по этапу «Расчеты и платежи» – расходы на выполнение заказа, издержки, связанные с просрочкой платежа (по отношению к обороту); по этапу «Обслуживание клиентов» – доля издержек на обслуживание и предоставление дополнительных услуг.

ССП индивидуальна для каждого предприятия. Она, как правило, содержит ряд узкоспециальных показателей деятельности, так как рас-

бизнес-процессы на пищевых предприятиях формируются исходя из жизненных циклов продуктов

эффективным инструментом является установление критериев и показателей для контроля основных бизнес-процессов

сказывает о стратегии конкретной компании. Проблемы могут возникнуть тогда, когда в нее будут включены показатели с расплывчатыми определениями или вообще без определений. Таким образом, сбалансированная система показателей позволит создать такую систему управления предприятием, с помощью которой можно реализовывать его стратегические планы, переводя их на язык операционного управления, контролируя реализацию стратегии посредством ключевых показателей бизнес-процессов, а также обеспечивать мотивацию персонала на достижение поставленных целей.

Литература

1. Евсеев Н.Н. Системный подход к менеджменту пищевого предприятия // Пищевая промышленность. – 2006. – № 10. – С. 56.
2. Прайснер А. Сбалансированная система показателей в маркетинге и сбыте / Андреас Прайснер. – М. : Издательский Дом Гребенникова, 2007. – 304 с.
3. Переверзев Н. Связь бюджетирования и системы сбалансированных показателей [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: http://www.cis2000.ru/1/121_1_1.shtml. – Загл. с экрана.

pn

I.S. Marchenko,
sen. lecturer, Department of Management, Commerce, Marketing and Advertising, Murman State Technical University

On the question of using a balanced scorecard system for assessing business processes of food processors

When assessing the strategic success of food processors it is not enough to use the conventional indicators of financial and economic performance. The paper reviews aspects of using balanced scorecard system to assess the business processes of food processors.