**СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ КАК ИНСТРУМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ**

Жигарев В.А.

ХК “МосСтройТрансГаз”, Главный специалист по маркетингу

Магистр - общий стратегический менеджмент (МИСиС),

MBA - управление маркетингом (МЭСИ),

К.э.н., кафедры маркетинга РУДН

115191, г. Москва, ул. Серпуховский вал, д.3, к.1, кв.27

**Аннотация:** В этой статье описывается сбалансированная система показателей, как один из успешных инструментов применяемых в стратегическом планировании на промышленных производственных предприятиях. Основа сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard) заключается в формулировании финансовой стратегии промышленных предприятий в нескольких перспективах, постановке стратегических целей и измерении степени достижения данных целей при помощи ключевых показателей эффективности. Данная статья посвящена разработке сбалансированной системы показателей для промышленных предприятий.

**Ключевые слова:** Сбалансированная система показателей, ключевые индикаторы эффективности, производственные подсистемы, бизнес-единицы, стратегический план, бизнес-процессы, уровень управления, стратегические цели, стратегическая карта, сбалансированный экономический рост, эффективность деятельности.

**Abstract:** The paper describes the balanced scorecard as one of the most successful tools used in strategic planning at industrial manufacturing enterprises. The basis of the balanced scorecard includes developing financial strategy for industrial enterprises in several perspectives, setting strategic goals and measuring the degree of these goals achievement by means of key performance indicators. This article is devoted to the development of a balanced scorecard for industrial enterprises.

**Keywords:** Balanced scorecard, key performance indicators, production subsystems, business units, strategic plan, business processes, management level, strategic goals, strategic map, balanced economic growth, performance efficiency.

1. **ВВЕДЕНИЕ**

Сбалансированная система показателей, как один из успешно применяемых инструментов, предложенная Р. Капланом и Д. Нортоном в 1992 г., учитывает четыре ключевых аспекта деятельности современных компаний: финансы, клиенты, бизнес-процессы, обучение и развитие. Слово "сбалансированный" (Balanced) в названии означает одинаковую важность всех показателей для анализа и оценки деятельности хозяйствующего субъекта [1].

В методическом плане, сбалансированная система показателей представляет собой четкое и формализованное определение основных критериальных значений, характеризующих результативность бизнеса (ключевые индикаторы / показатели эффективности – KPI). При этом имеет место быть детализация критериальных значений по уровням управления, бизнес-единицам и конкретизация задач для менеджеров и сотрудников, выполнение которых обеспечивает достижение необходимых результатов.

Отсюда можно заключить, что сбалансированная система показателей Д. Нортона и Р. Каплана ориентирована на разработку стратегических планов развития современных хозяйствующих субъектов, в том числе и производственных промышленных предприятий.

Популярность сбалансированной системы показателей, как современной методики стратегического планирования и управления бизнесом, можно объяснить некоторой совокупностью причин. В частности, сбалансированная система показателей и устанавливаемые ключевые индикаторы эффективности обладают большей гибкостью и адаптивностью при изменении внешнесредовых тенденций и соответственно при изменениях, вносимых в планы стратегического развития компании. Кроме этого сбалансированная система показателей имеет применение и в крупных нон-профитных (некоммерческих) организациях, а также в государственных предприятиях [2], т.е. может включать не только экономические, но и социальные индикаторы эффективности бизнес-процессов. Использование не только экономических, но и социальных ключевых индикаторов эффективности позволяет коммерческим организациям получать объективную и релевантную информацию о специфике и направленности социально-экономического развития: её знаний (интеллектуального капитала), человеческих и материальных ресурсов [3].

Построение сбалансированной системы показателей и установление ключевых индикаторов эффективности к конкретным бизнес-процессам хозяйствующих субъектов, в том числе осуществляющих свою деятельность в сфере промышленного производства, должно основываться на интегрированном методическом подходе. Для этого предлагается структурировать сбалансированную систему показателей по иерархическим уровням управления бизнесом предприятия (стратегический, тактический и оперативный уровень управления) и по бизнес-процессам, соответствующим данному уровню управления.

Следовательно, формализация сбалансированной системы показателей и установление ключевых индикаторов эффективности к бизнес-процессам производственных промышленных предприятий будет выглядеть следующим образом.

Стратегический уровень: бизнес-процессы стратегического управления и развития

Тактический уровень: обеспечивающие и вспомогательные бизнес-процессы

Оперативный уровень: производственно-сбытовые бизнес-процессы

Результаты деятельности предприятия

KPI бизнес-процессов стратегического уровня

KPI бизнес-процессов оперативно-тактического уровня

Оценка достижения стратегических целей (конкурентоспособность, экономический рост, эффективность)

**Рис. (1).** Интегрированный подход к формированию сбалансированной системы показателей и установлению ключевых индикаторов эффективности [4].

Таким образом, сбалансированная система показателей инкорпорирует все уровни управления бизнесом промышленных предприятий и все бизнес-процессы, при этом ключевые индикаторы эффективности назначаются к каждому бизнес-процессу.

Сопоставление фактически достигнутых результатов функционирования и развития предприятия за период или ряд предшествующих периодов с установленными ключевыми индикаторами эффективности позволяет провести оценку достижения целей корпоративного развития и одновременно выявить проблемы деятельности, которые будут четко конкретизированы и локализованы по каждому бизнес-процессу. Отсюда можно говорить о том, что использование сбалансированной системы показателей можно рассматривать как инструмент управления конкурентоспособностью производственных промышленных предприятий.

1. **КОНЦЕПЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ КАРТЫ**

Для оптимального планирования функционирования и развития производственных промышленных предприятий, а также для управления их конкурентоспособностью посредством формализации сбалансированной системы показателей, прежде всего, необходимо использовать концепцию стратегической карты, разработанной Д. Нортоном и Р. Капланом.

Основная задача модели стратегических карт – представить характеристику всех существенных факторов, от которых зависит стратегический успех функционирования и развития предприятия, уровень его конкурентоспособности. Поэтому, по мнению автора данной статьи, стратегическую карту необходимо формировать с учетом выявленных проблем и целевых перспектив развития.

Для предприятий промышленности повышение конкурентоспособности может быть реализовано при условии эффективности деятельности, обеспечивающей необходимый и сбалансированный экономический рост. Соответственно четыре составляющих стратегической карты (финансы, организация бизнес-процессов, персонал и клиенты) должны быть распределены в зависимости от целевой направленности этой составляющей [5].

Стратегическая цель: конкурентоспособное и устойчивое развитие в долгосрочной перспективе

Сбалансированный экономический рост

Повышение эффективности деятельности

Стабильность производства

Адаптивность планирования

Развитие персонала, инновационность

Клиенториентированность

# Рис. (2). Стратегическая карта долгосрочного конкурентоспособного развития производственных промышленных предприятий [6].

Стратегическая цель предприятия

Адаптивность планирования

Сбалансированный экономический рост

Финансы и экономика: бюджетирование подразделений, контроль освоения бюджетов (лимитирование)

Внутрифирменный аспект: оптимизация бизнес-процессов, эффективная материально-техническая база

Стабильность производства

Производство продукции в требуемом объеме и должного качества для обеспечения стабильного сбыта, и доходности

Регулярный мониторинг внешней среды с целью выявления новых производственно-сбытовых возможностей

# Рис. (3). Детализация стратегической карты в аспекте "сбалансированный экономический рост" производственных промышленных предприятий [6].

**Рис. (4).** Детализация стратегической карты в аспекте "повышение эффективности деятельности" производственных промышленных предприятий [6].

Стратегическая цель предприятия

Повышение эффективности деятельности

Развитие персонала, инновационность

Клиенториентированность

Обучение и развитие персонала (регулярное обновление кадрового состава), в том числе формирование мотивации к рационализаторству, продуцированию и внедрению организационных и технических новаций

Обеспечение клиентской лояльности за счет выявления прогнозирования текущих и перспективных клиентских потребностей для обеспечения стабильности производства и сбыта продукции

Таким образом, предложенные выше стратегические карты, во-первых, в полной мере соответствует концепции стратегического картирования, предложенной Д. Нортоном и Р. Капланом. И, во-вторых, сформированные выше стратегические карты в полной мере инкорпорирует все проблемные аспекты, которые, как правило, снижают конкурентоспособность производственных промышленных предприятий, и определяет ключевые приоритеты их дальнейшего развития с учетом поставленной стратегической цели. Далее необходимо провести разработку ключевых индикаторов эффективности и установить их к бизнес-процессам.

1. **РАЗРАБОТКА КЛЮЧЕВЫХ ИНДИКАТОРОВ ЭФФЕКТИВНОСТИ**

Выше уже было показано, что сбалансированная система показателей инкорпорирует четыре ключевых измерения функционирования и развития предприятий.

При этом данные четыре ключевые измерения структурируют все бизнес-процессы и именно поэтому управление осуществляется на основе ключевых индикаторов эффективности (KPI), устанавливаемых к конкретным бизнес-процессам. Стоит отметить, что в российской практике принято интерпретировать KPI как ключевые показатели эффективности. По мнению автора представленной статьи, использование термина "показатели" не является в полной мере корректным, поскольку управление в современном бизнесе принято строить на индикативной основе, соответственно более правильным будет использование термина "индикатор", что в целом полностью соответствует дословному переводу дефиниции "Key Performance Indicators".

Итак, определив теоретическую составляющую разработки ключевых индикаторов эффективности, далее необходимо перейти к их конкретному построению. Наибольшие трудности вызывает конкретизация ключевых индикаторов эффективности, устанавливаемых к отдельно взятым бизнес-процессам. Здесь необходимо четко понимать, что каждый индикатор должен объективно и релевантно характеризовать эффективность и результативность бизнес-процесса, это основное и необходимое условие стратегического управления бизнесом на основе сбалансированной системы показателей, обеспечивающей повышение конкурентоспособности [7], в том числе и производственных промышленных предприятий.

Основываясь на опыте компаний, которые уже успешно внедрили сбалансированную систему показателей, а также на эмпирических исследованиях, проведенных ранее (в рамках подготовки материала для данной статьи), автор представленного исследования полагает, что для производственных промышленных предприятий может быть принята следующая систематизация и структуризация бизнес-процессов и соответствующих и индикаторов эффективности.

|  |  |
| --- | --- |
| Внешняя среда предприятия | Внутренняя среда предприятия |
| Бизнес-процессы стратегического управления и развития. KPI: | Производственные и операционные бизнес-процессы. KPI:  a) обеспеченность технологиями, основными фондами, материальными ресурсами  b) доходы и рентабельность производства и реализации продукции  c) соответствие структуры предложения структуре спроса с учетом сокращения жизненного цикла продукции |
| 1) деловая репутация: отражает стоимость деловых характеристик предприятия без учета стоимости материальных активов (имущества или основного капитала) |
| 2) экономическая добавленная стоимость: отражает способность предприятия генерировать дополнительную прибыль для акционеров (стратегических инвесторов) | Финансовые бизнес-процессы (бизнес-процессы планирования). KPI:  a) финансовые результаты предприятия (показатели операционной и посленалоговой прибыли);  b) ликвидность активов и общая платежеспособность предприятия  с) обеспеченность потребностей функционирования и развития предприятия финансовыми ресурсами |
| 3) рыночная доля предприятия: отражает текущие рыночные позиции предприятия по отношению к прямым конкурентам |
| 4) устойчивость экономического роста: отражает способность предприятия увеличивать стоимость собственного капитала за счет реинвестирования прибыли | Кадровые бизнес-процессы. KPI:  a) уровень обеспеченности предприятия необходимыми человеческими ресурсами (по категориям персонала)  b) интеллектуальная активность персонала  c) доходность инвестиций в развитие персонала |
| 5) индекс потребительской лояльности: определяет готовность потребителей к повторным покупкам продукции у данного производителя |
| Инновационная активность предприятия: отражает способность предприятия использовать организационные собственные и привлеченные знания в целях получения дополнительных экономических выгод | |

**Таб. (1).** Сбалансированная система показателей и ключевых индикаторов эффективности бизнес-процессов производственных промышленных предприятий.

Необходимо отметить, что частично ключевые индикаторы эффективности дублируют оценочные показатели (критерии) конкурентоспособности, что в целом эмпирически обосновывает использование сбалансированной системы показателей и ключевых индикаторов эффективности для управления конкурентоспособностью производственными промышленными предприятиями. Далее рассмотрим стратегические перспективы для каждого вида ключевых индикаторов эффективности, разработанных в рамках предыдущей таблицы.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Аспект сбалансированной системы показателей | Стратегическое управление | Оперативно-тактическое управление |
| Клиенты | Совокупность данных KPI дает комплексную оценку использования ресурсов предприятия и характеризует уровень достижения поставленных целей, выраженных в конкретных показателях | KPI производственных и операционных бизнес-процессов в клиентском аспекте необходимо оценивать как способность удовлетворения потребностей клиентов |
| Финансы | KPI финансовых бизнес-процессов необходимо оценивать как способность устанавливать цели через их стоимостное или количественное значение и способность их достигать |
| Внутрифирменный аспект | KPI всех бизнес-процессов отражает оптимальность сформированной внутрифирменной среды и её влияния на эффективность функционирования предприятия |
| Персонал | KPI кадровых бизнес-процессов необходимо оценивать как способность предприятия формировать и эффективно использовать кадровые ресурсы в соответствие с намеченными целями |
| KPI инновационной активности предприятия необходимо оценивать как сумму усилий управленческого звена и кадрового состава по достижению поставленных целей развития за счет использования интенсифицирующих факторов в текущей деятельности | | |

**Таб. (2).** Стратегические перспективы ключевых индикаторов эффективности производственных промышленных предприятий в аспекте управления их конкурентоспособностью.

Итак, обобщая выше сказанное отметим, что бизнес-процессы стратегического управления предприятия, как правило, ориентированы во внешнюю среду и определяют уровень устойчивого и конкурентоспособного развития предприятия. Производственные, операционные, кадровые и финансовые бизнес-процессы ориентированы во внутреннюю среду предприятия. Соответственно, ключевые индикаторы, ориентированные во внешнюю среду, отражают стратегическую эффективность функционирования и развития предприятия. В свою очередь ключевые индикаторы, ориентированные на внутреннюю среду, отражают функционально-операционную эффективность функционирования и развития предприятия.

1. **МЕТОДИКА РАСЧЕТА СТРАТЕГИЧЕСКИХ КЛЮЧЕВЫХ ИНДИКАТОРОВ ЭФФЕКТИВНОСТИ, УСТАНАВЛИВАЕМЫХ К БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ**

|  |  |
| --- | --- |
| Индикаторы | Источник или способ расчета |
| Деловая репутация (Goodwill) | Баланс (в составе нематериальных активов предприятия), либо как разница между суммой первоначальных инвестиций и суммой чистых активов предприятия |
| Экономическая добавленная стоимость (EVA) | Чистая операционная прибыль, уменьшенная на величину стоимости инвестированного капитала |
| Устойчивость роста (Sustainable growth rate) | Произведение рентабельности собственного капитала предприятия и нормы накопления |
| Рыночная доля (Market Share)\* | Для крупных и крупнейших компаний долю рынка оценивают рейтинговые агентства |
| Индекс потребительской лояльности (NPS) | Соотношение потребителей, готовых к повторным покупкам и готовых рекомендовать продукцию своему окружению к потребителям, которые не готовы к повторным покупкам или не готовы рекомендовать продукцию своему окружению |

**\*** Для промышленных предприятий, чью рыночную долю оценивать затруднительно, данный показатель можно заменить на простой показатель конкурентоспособности, рассчитанный как соотношение дохода от операционной деятельности исследуемого предприятия и дохода предприятия – прямого конкурента (сопоставимого предприятия)

**Таб. (3).** Методика расчета стратегических ключевых индикаторов эффективности деятельности производственных промышленных предприятий.

1. **МЕТОДИКА РАСЧЕТА ОТДЕЛЬНЫХ ФУНКЦИОНАЛЬНО-ОПЕРАЦИОННЫХ КЛЮЧЕВЫХ ИНДИКАТОРОВ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

|  |  |
| --- | --- |
| Индикаторы | Источник или способ расчета |
| Обеспеченность технологиями, основными фондами, материальными ресурсами | Отношение фактических показателей, имеющихся в распоряжении предприятия, материальных ресурсов, технологий и основных фондов к планово установленным показателям |
| Уровень обеспечения текущих и стратегических потребностей финансовыми ресурсами | Отношение долгосрочных и краткосрочных обязательств и источников самофинансирования к инвестициям в основные фонды, оборотные активы и технологии, включая резервы |
| Уровень обеспеченности персоналом по основным категориям | Отношение фактической численности сотрудников предприятия к плановым показателям численности (по основным учитываемым категориям персонала) |
| Индекс доходности инвестиций в персонал предприятия | Отношение операционной прибыли к сумме затрат, направленных на обеспечение функционирования кадровой подсистемы |
| Соответствие структуры предложения структуре спроса | Отношение структурных показателей товарного портфеля к структурным показателям действительного потребительского спроса за текущий период. Для расчета структурных показателей предложения и спроса можно использовать формулу коэффициента структурной активности [8]. При этом структурные показатели спроса целесообразно корректировать на повышающий коэффициент, характеризующий сокращение жизненного цикла производимой продукции. Например, для мебельных предприятий сокращение жизненного цикла товарной продукции на рынке составляет порядка 10% в год [9]. |
| Инновационно-исследовательская активность | Рентабельность инвестиций в НИОКР: отношение операционной прибыли от реализации продукции, созданной на основе НИОКР к понесенным инновационно-исследовательским затратам |
| Интеллектуальная активность персонала | Отношение количества внедренных предложений и изобретений к количеству внесенных сотрудниками предприятия рационализаторских предложений и изобретений |

**Таб. (4).** Методика расчета отдельных функционально-операционных ключевых индикаторов эффективности деятельности производственных промышленных предприятий.

1. **ВЫВОДЫ**

Сформирована сбалансированная система показателей и определена совокупность ключевых индикаторов эффективности в контексте управления конкурентоспособностью производственных промышленных предприятий. Автором конкретизированы бизнес-процессы, а также установлены к каждому бизнес-процессу ключевые индикаторы эффективности. Каждый индикатор объективно и релевантно характеризует эффективность и результативность бизнес-процесса, это основное и необходимое условие стратегического управления бизнесом на основе сбалансированной системы показателей, обеспечивающей повышение конкурентоспособности производственных предприятий промышленности;

1. **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Автором была проведена разработка и адаптация сбалансированной системы показателей для нужд конкурентоспособного устойчивого развития производственных промышленных предприятий, а также были разработаны ключевые индикаторы эффективности, устанавливаемые для контроля и мониторинга конкурентоспособности этих предприятий.

**КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ**

Автор подтверждает, что представленные данные не содержат конфликта интересов.

**БЛАГОДАРНОСТИ**

Работа была подготовлена при поддержке Российского университета дружбы народов (РУДН), а также ООО “АЛФ Интернэшнл Групп”.

**ССЫЛКИ НА ИСПОЛЬЗУЕМУЮ ЛИТЕРАТУРУ**

[1] Лукасевич И.Я. Финансовый менеджмент. – М.: Эксмо, 2010

[2] Johnson C., Beiman I. Balanced Scorecard for State-Owned Enterprises Driving Performance and Corporate Governance // Asian Development Bank, 2007. – Р.17 – 19

[3] Niven P.R. Balanced Scorecard step-by-step: maximizing performance and maintaining results. – New York: John Wiley & Sons, 2012. – Р.143

[4] Адаптировано автором на основе источника: Dudin M.N., Frolova E.E. The Balanced Scorecard as a basis for strategic company management in the context of the world economy transformation // Asian Social Science. – 2015. – Vol1. №3. - P.282-288.

[5] Оливье Н-Г., Рой Ж., Веттер М. Оценка эффективности

деятельности компании. Практическое руководство по использованию

сбалансированной системы показателей (издание 2-е). – М.:

Издательство «Вильямс», 2009. – С.54 – 55.

[6] McNair C.J., Lynch R.L., Cross K.F. Do Financial and Nonfinancial

Performance Measures Have to Agree? // Management Accounting,

November 1990.

[7] Цветков Г.А., Донцова Е.Д. Повышение эффективности работы предприятия на основе управления ключевыми индикаторами прибыли // Сборник научных трудов вузов России "Проблемы экономики, финансов и управления производством". – 2010. – № 29. – С. 186 – 191.

[8] Экономический анализ / под ред. Н. Войтоловского, А. Калининой,

И. Мазуровой. – М.: Юрайт, 2013.

[9] Сухоруков А.В. Проблемы и перспективы инновационного развития

российской промышленности // Креативная экономика. —

2013. № 12 (84). С. 76-82