

УДК 65.012.2:338.266

## **ПРИМЕНЕНИЕ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПРИ СТРАТЕГИЧЕСКОМ РАЗВИТИИ ПРЕДПРИЯТИЙ**

**Д.И. Мамагулашвили<sup>1</sup>, Н.В. Лашманова<sup>2</sup>, О.Ю. Сыроватская<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>Тверской государственной университет

<sup>2,3</sup>Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет

В статье описывается применение системы сбалансированных показателей при стратегическом развитии предприятия, представлены понятия системы сбалансированных показателей (ССП), стратегической карты и пример разработки системы сбалансированных показателей для действующего предприятия.

**Ключевые слова:** *предприятие, стратегия, система сбалансированных показателей, стратегическая карта.*

При формировании стратегии развития менеджерам предприятий необходима система показателей, которая базируется на финансовой и нефинансовой информации и учитывает изменения внешней среды предприятия. Прямое воздействие на показатели, основанное только на финансовой информации, не учитывая другие факторы, может привести к неблагоприятным последствиям. Здесь важно учитывать и концентрировать внимание на изменяющихся показателях, таких, как тенденции на рынке, доля и сегмент рынка, своевременность и качество предоставляемых услуг и продукции, квалификация персонала, степень удовлетворенности заказчиков услугами и продукцией предприятия, ожидания и степень самореализации персонала и т.д. В связи с этим была разработана концепция сбалансированной системы показателей, предполагающая интеграцию финансовых и нефинансовых показателей эффективности деятельности и достижение четко обозначенных стратегических показателей и планов развития предприятия [1, с. 89].

Под системой сбалансированных показателей (ССП) понимается система управления предприятием, которая позволяет методически реализовывать его стратегические планы, переводить их на язык операционного управления и контролировать реализацию стратегии на основе ключевых показателей эффективности деятельности. Контроль осуществляется с помощью показателей отражающих степень достижения целей, эффективность бизнес-процессов и работы каждого отдельного сотрудника [2, с. 42].

При разработке ССП стратегия обычно охватывает четыре основных направления: финансы, клиенты, бизнес-процессы и персонал. Каждое из направлений формализуется в виде стратегических карт, в которых содержится информация о задачах,

показателях, их целевых значениях и способах достижения (факторах успеха) [3, с. 258].

Стратегическая карта – это диаграмма или рисунок, описывающий стратегию в виде набора стратегических целей и причинно-следственных связей между ними. Стратегические карты [3, с. 259]:

- отражают взаимосвязи зависимостей между отдельными целями;
- объясняют взаимные эффекты, возникающие при достижении целей;
- формируют у руководителей понимание зависимостей и значения отдельных целей;
- способствуют единому пониманию стратегии;
- объясняют значение управленческих показателей;
- способствуют лучшему пониманию и лучшей коммуникации стратегических целей;
- содействуют налаживанию сотрудничества между руководителями;
- создают модель, объясняющую пути достижения успеха

Невозможно надеяться на осуществление стратегии, если ее нельзя описать простым и доступным способом. Стратегическая карта представляет собой схему для последовательного, четкого изложения и разъяснения стратегии, превращая ее из редко используемого документа, в план действий. На рисунке 1 приведен пример стратегической карты.



Р и с . 1. Пример стратегической карты

Стратегическая карта помогает сотрудникам понять стратегию предприятия и взаимосвязи между различными стратегическими целями. При этом очень важно, чтобы стратегические карты четко объясняли каждому сотруднику, как его индивидуальные цели, так и стратегические цели, план мероприятия по реализации общей стратегии, что в конечном итоге приведет к успеху деятельности всего предприятия.

Стратегические карты дают топ-менеджерам возможность комплексно, связно и систематически рассмотреть разработанную ими стратегию. Но, кроме простого понимания сущности стратегии, карты обеспечивают основу создания системы управления для ее реализации самым эффективным и быстрым путем. Правильно разработанная карта стратегии – полноценное и логическое описание того, как стратегия будет реализована.

Создание стратегической карты это один из основных этапов для определения целей и показателей, а также причинно-следственных связей между ними. С переводом стратегии на язык логических закономерностей, отраженных в стратегической карте, предприятие позволяет каждой бизнес-единице (структурному подразделению) и отдельному сотруднику получить четкое и исчерпывающее разъяснение сущности стратегии и основных задач по ее осуществлению.

Создавать стратегические карты можно на любом уровне управления вплоть до индивидуальных карт каждого сотрудника. В результате все работники каждого уровня будут иметь возможность видеть свое место на общей стратегической карте и знать свои задачи по реализации стратегии.

Предприятия, которые успешно внедряют стратегические карты в своей деятельности, разрабатывают и используют их для того, чтобы перевести свои стратегии в цепь причинно-следственных связей, которые могут быть легко поняты всеми сотрудниками. Процесс построения карты делает стратегию понятной для всех сотрудников предприятия. Любой сотрудник, понявший цели, связи между ними и методы оценки их реализации, зафиксированные в стратегической карте, легко может определить основные положения стратегии данного предприятия.

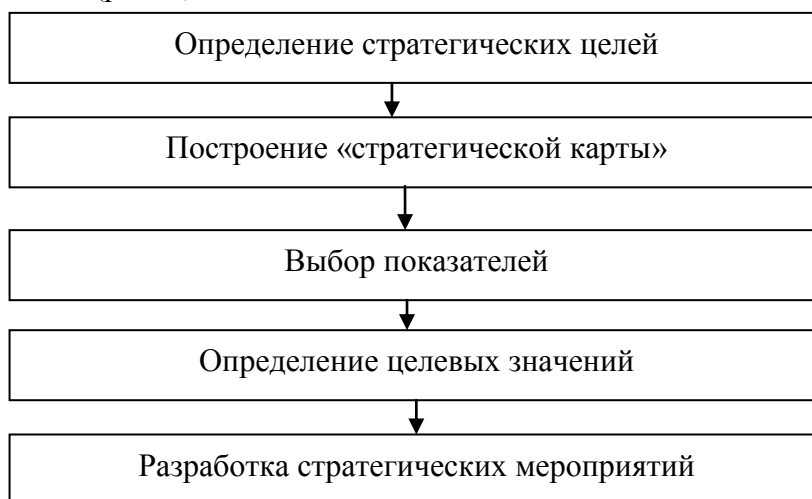
После того как стратегия развития разработана, реализация стратегии должна быть направлена на информирование и обучение персонала. В процессе внедрения системы каждый сотрудник вынужден задуматься о своих долговременных целях и степени их соответствия целям предприятия, возможностях объединения этих целей. Только поняв личные стратегические цели и способы их достижения, сотрудники смогут реалистично оценить свой вклад в бизнес-процессы, направить свои инициативы в единое русло.

Ниже приведен пример формирования системы сбалансированных показателей при разработке антикризисной стратегии ОАО «Балтика» и долгосрочных перспектив ее развития.

*Формирование сбалансированной системы показателей (на примере ОАО «Балтика»)*

Даже если стратегия предприятия представляется совершенно ясной ее руководителю, этого недостаточно для того, чтобы она успешно реализовывалась. Стратегия должна быть понятна всем членам управленческой команды и сотрудникам, при этом необходимы средства управления реализацией стратегии, позволяющие направлять и отслеживать траекторию движения предприятия к его стратегическим целям. Для этого необходимо разработать методику построения сбалансированной системы показателей, которая является инструментом стратегического управления предприятием.

Процесс разработки системы сбалансированных показателей (ССП) должен быть упорядоченным, структурированным и логичным. Только следование строгому алгоритму формирования СПП позволит обеспечить соблюдение всех необходимых аспектов концепции. И только такой подход гарантирует действенность СПП как управленческой концепции. Системы построения СПП позволяют утверждать, что хорошо себя зарекомендовал пятишаговый (поэтапный) алгоритм – разработка стратегических целей, построение причинно-следственных связей, выбор показателей, установление целевых значений показателей и определение стратегических мероприятий (рис. 2).



Р и с . 2. Разработка системы сбалансированных показателей

Как видно из рисунка 2 каждый этап содержательно и формально базируется на результатах предыдущего этапа. В результате

осуществляется эффективное руководство по внедрению ССП на предприятие.

В то же время, процесс определения стратегических целей связан с выбором ограниченного числа целей из достаточно большого набора первоначальных формулировок. В результате конкретизируется стратегия и распределяются стратегические цели по отдельным перспективам системы сбалансированных показателей. Результаты работы проектной команды ОАО «Балтика», полученные на этапе генерации стратегических целей, представлены в таблице 1.

Т а б л и ц а 1

Список целей сбалансированной системы показателей ОАО «Балтика»

Финансы	Клиенты	Процессы	Потенциал
Снизить операционные расходы	Увеличить долю рынка	Повысить эффективность процесса продажи продукции	Улучшить компетенции в сфере разработок
Увеличить прибыль	Повысить лояльность клиентов	Совершенствовать систему менеджмента качества	Создать систему профессионального обучения и наставничества
Продолжить рост	Создать уникальное рыночное позиционирование	Повысить внутреннюю ориентацию на клиента	Обеспечить высокую мотивацию участников процесса продаж
	Структурирование портфеля брендов	Сократить время разработки продуктов	
	Реструктуризация дирекции по закупкам		

Определение и обоснование стратегических целей представлены в таблице 2.

Т а б л и ц а 2

Обоснование стратегических целей для выбора ССП ОАО «Балтика»

Финансы	Какие цели должна поставить перед собой Компания исходя из ожиданий учредителей?
Снизить операционные расходы	Цена в массовом сегменте рынка – один из решающих факторов. Чтобы занимать стабильное положение на рынке Компания должна прикладывать усилия к снижению операционных расходов. Достижение этой цели должно обеспечить рост рентабельности и прибыли Компании.
Увеличить прибыль	Достижение этой цели предполагает значительное увеличение выручки Компании и наличие денежных средств. Вырученные средства можно будет использовать на реализацию инновационного проекта и совершенствование Компании.

<b>Финансы</b>	<b>Какие цели должна поставить перед собой Компания исходя из ожиданий учредителей?</b>
Продолжить рост	Поиск дополнительных источников прибыльного роста: за счет географической экспансии; за счет развития смежных направлений.
<b>Клиенты</b>	<b>Какие цели относительно структуры и требования наших клиентов Компания должна перед собой поставить, чтобы достичь финансовых целей?</b>
Увеличить долю рынка	Предполагает удержание своих позиций на рынке и приводит к увеличению продаж продукции.
Повысить лояльность клиентов	Предполагает увеличение доли рынка и меры удержания клиентов. Достижение этой цели предполагает выстраивание долгосрочных отношений с клиентом.
Создать уникальное рыночное позиционирование	Достижение цели предполагает формирование уникальных отличий компании от конкурентов, понимаемых целевыми клиентами. Четкое позиционирование является ключом к решению целого ряда проблем Компании и должно обеспечить увеличение числа целевых клиентов, повышение стоимости услуг компании, рост прибыли.
Структурирование портфеля брендов	Предполагает удовлетворить самый взыскательный вкус потребителя. Достижение этой цели должно увеличить число целевых клиентов.
Реструктуризация дирекции по закупкам	Предполагает повышение эффективности управления запасами, повышение операционной эффективности, получение синергетического эффекта на уровне группы, что приводит к повышению рентабельности капитала.
<b>Процессы</b>	<b>Какие цели относительно процессов, протекающих в Компании, следует поставить, чтобы достичь целей по перспективам «Клиенты» и «Финансы»?</b>
Повысить эффективность процесса продажи продукции	Предполагает увеличение продаж, что соответственно приведет к увеличению доли рынка и росту прибыльности, известности бренда.
Совершенствовать систему менеджмента качества	Предполагает внедрение методов и технологий проектного менеджмента с ориентацией на повышение качества продукции. Применение методов и технологий проектного менеджмента должно обеспечить улучшение качества продукции повышение удовлетворенности потребителей.
Повысить внутреннюю ориентацию на клиента	Завоевание клиента предполагает активные опережающие действия в отношении новых потенциальных покупателей, правильный выбор первичных продуктов, ценообразование и прекращение продаж. Сохранение клиентской базы - это результат отличного обслуживания и быстрого реагирования на просьбы заказчиков.

<b>Финансы</b>	<b>Какие цели должна поставить перед собой Компания исходя из ожиданий учредителей?</b>
	Своевременное и профессиональное обслуживание является важнейшим фактором лояльности потребителя. Рост доли Компании клиента в компании - результат эффективного управления отношениями, перекрестными продажами разнообразных продуктов и услуг, а также создания репутации компании как надежного консультанта и поставщика.
Сократить время разработки продуктов	Предполагает сокращение сроков и повышения качества конструкторских работ, что приводит к увеличению прибыли Компании.
<b>Потенциал</b>	<b>Какие цели относительно потенциала компании надо поставить, чтобы соответствовать сегодняшним и будущим требованиям?</b>
Улучшить компетенции в сфере разработок	Требования к конструкторскому отделу особенно высоки. Следует основательно поработать над новыми разработками продукта. Поэтому со стратегической точки зрения значительные инвестиции в повышении компетенции сотрудником конструкторского отдела имеют большое значение.
Создать систему профессионального обучения и наставничества	Предполагает создание высокопрофессионального руководства и персонала. Должно обеспечить эффективное управление компанией.
Обеспечить высокую мотивацию участников процесса продаж	Предполагает овладение навыками продаж и эффективных коммуникаций с клиентами. Повышение квалификации персонала в данной области должно обеспечить результативность продаж и рост числа договоров, заключенных с целевыми клиентами.

Таким образом, в таблице 2 приведены и обоснованы стратегические цели ОАО «Балтика» по четырем направлениям: «Финансы», «Клиенты», «Процессы» и «Потенциал». Далее топ-менеджер выявляет связи между целями и переходит к разработке стратегической карты.

Определение и документирование причинно-следственных связей между отдельными стратегическими целями является одним из основных элементов системы сбалансированных показателей. Устанавливаемые причинно-следственные связи отражают наличие зависимостей между отдельными целями. Стратегические цели не являются независимыми и оторванными друг от друга, наоборот, они тесно связаны и влияют друг на друга. Успех той или иной стратегии зависит от взаимодействия многих факторов.

ССП не заменяет стратегию или систему планирования. Она является скорее методом управления, позволяющим системно управлять предприятием, опираясь на конкретные взаимосвязанные показатели и их значения.

## Список литературы

1. Хорин А.Н., Керимов В.Э. Стратегический анализ. 2-е изд.– М.: Эксмо, 2009. – 480 с.
2. Борисова М.С. Сбалансированная система показателей как инструмент стратегического управления хозяйствующим субъектом.- Курск.: Олимп, 2010. – 129 с.
3. Каплан Р., Нортон Д.. Стратегическое единство. М: Изд. Вильямс, 2006. – 384 с.

## FUNCTIONAL CORPORATE INFORMATION SYSTEM OF MANAGEMENT FOR INNOVATION

D.I. Mamagulashvili<sup>1</sup>, O.Y.Syrovatskay<sup>2</sup>, N.V Lashmanova<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Tver State University

<sup>2,3</sup> Saint Petersburg Electrotechnical University "LETI"

In the article describes application of the balance score card for the strategic development of enterprise, presents the notions of «balanced score card», «strategic map» and an example of the development of the balanced score card for operating enterprise.

**Keywords:** *enterprise, strategy, balance score card, strategic map.*

*Об авторах:*

МАМАГУЛАШВИЛИ Давид Ильич – кандидат экономических наук, зав. кафедрой экономики и управления производством, декан экономического факультета Тверского государственного университета, e-mail: [mamagulashvili-tvgu@yandex.ru](mailto:mamagulashvili-tvgu@yandex.ru)

СЫРОВАТСКАЯ Ольга Юрьевна – кандидат экономических наук, доцент кафедры «Прикладная экономика», СПбГЭТУ «ЛЭТИ», e-mail: [syrovatskay\\_o.u@inbox.ru](mailto:syrovatskay_o.u@inbox.ru)

ЛАШМАНОВА Наталья Викторовна – доктор технических наук, профессор кафедры «Прикладная экономика», СПбГЭТУ «ЛЭТИ», e-mail: [natalasha2007@mail.ru](mailto:natalasha2007@mail.ru)

*About the authors:*

MAMAGULASHVILI David Il'ich – Philosophy Doctor in Economics, Associate Professor, Head of Economics and Production Management Department, Dean of Economic Faculty, Tver State University, Tver, e-mail: [mamagulashvili-tvgu@yandex.ru](mailto:mamagulashvili-tvgu@yandex.ru)

SYROVATSKAJA Ol'ga Jur'evna – Philosophy Doctor in Economics, Associate Professor, Department of Applied Economics, Saint Petersburg Electrotechnical University "LETI", e-mail:



[syrovatskay\\_o.u@inbox.ru](mailto:syrovatskay_o.u@inbox.ru)

LASHMANOVA Natal'ja Viktorovna – Doctor in Engineering Sciences, Professor, Department of Applied Economics, Saint Petersburg Electrotechnical University "LETI", e-mail: [natalasha2007@mail.ru](mailto:natalasha2007@mail.ru)

### **References**

1. Horin A.N., Kerimov V.Je. Strategicheskij analiz. 2-e izd. – M.: Jeksmo, 2009. – 480 s.
2. Borisova M.S. Sbalansirovannaja sistema pokazatelej kak instrument strategicheskogo upravljenja hozjajstvujushhim sub#ektom. – Kursk.: Olimp, 2010. – 129 s.
3. Kaplan R., Norton D. Strategicheskoe edinstvo. M: Izd. Vil'jams, 2006. – 384 s.
- 4.