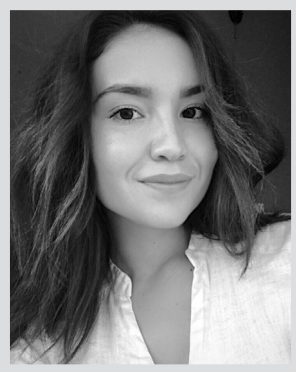


УДК 338.984

## Применение системы сбалансированных показателей при стратегическом планировании на предприятии



**Гилязова Р.Р.**

Магистрант Института управления, экономики и финансов Казанского (Приволжского) федерального университета

*В статье освещены современные подходы по совершенствованию и развитию системы менеджмента на предприятии в условиях усиления конкуренции и глобализационных процессов. Сделана попытка разработать и обосновать возможности внедрения наиболее актуальных подходов к управлению аграрными предприятиями.*

*Ключевые слова: стратегическое планирование, результативность менеджмента, сбалансированная система показателей, ключевые показатели деятельности.*

В современных условиях развития экономики аграрные предприятия требуют новых инструментов управления и планирования своей деятельности для обеспечения большей эффективности. Сбалансированная система показателей (*Balanced Scorecard, BSC*) (далее – ССП) выступает тем действенным инструментом, который дает возможность руководству предприятия сравнить его деятельность с запланированной и количественно оцененной стратегией. Актуальность данной проблематики подтверждается еще и тем, что большинство предприятий сталкиваются со сложностями во время реализации стратегии [1, с. 144]. Несмотря на то, что сегодня существует ряд теоретических и методических разработок по вопросам формирования показателей оценки деятельности предприятия, теория и практика выбора системы сбалансированных показателей требует совершенствования и дальнейших исследований.

Целью и задачами данной работы является освещение некоторых теоретических аспектов внедрения сбалансированной системы показателей в аграрном предприятии и оценка эффективности такой системы менеджмента.

Системы сбалансированных показателей появились как итог многолетней практической и консультативной работы Д. Нортон и Р. Каплана в начале 90-х гг. XX в. (рис. 1).

Сбалансированная система показателей может быть разработана как для предприятия в целом, так и для отдельного структурного подразделения.

Существует четкий алгоритм разработки ССП – на первом этапе разрабатывается базовая стратегия, определяются миссия, цели, направления развития, четко формулируются критические факторы успеха деятельности предприятия. Следующим шагом является определение стратегических целей по группе показателей: «финансы», «рынок/клиенты», «бизнес-процессы», «обучение и развитие».

Следующим этапом является построение стратегической карты, которая сочетает в себе индикаторы, выбранные предприятием для возможного анализа системы взаимосвязей определенных групп показателей.

Завершающим этапом является разработка сбалансированной системы показателей, то есть мер достижения поставленных целей, расчета бюджетов, сроков [2, с. 163].

Одно из ключевых мест в системе сбалансированных показателей занимает финансовая перспек-



**Рис. 1. Причинно-следственная связь перспектив ССП [1, с. 146]**

тива. Однако на практике возникает проблема, что очень часто для сбора, обработки и поддержки финансовых данных уделяется слишком много внимания, и это приводит к «несбалансированной» ситуации в отношении других перспектив. Это говорит о невозможности достижения поставленных целей и задач, управляя лишь финансовыми параметрами работы. В ситуациях, когда предприятию необходимо быстро реагировать на внешние или внутренние факторы, анализ только финансовых показателей может дать неверный результат.

Показатели перспективы «Обучение и развитие кадров» должны предоставить руководству сведения о том, где нужно сосредоточиться на подготовке сотрудников, чтобы они приносили максимальную пользу. Показатели перспективы бизнес-процессов позволяют определить, насколько хорошо работает предприятие и степень удовлетворенности требований клиентов [3, с. 56].

При разработке сбалансированной системы показателей для предприятий агропромышленного комплекса (далее – АПК) важно отобразить те, которые имеют наибольшее значение и имеют взаимное влияние, то есть зависят друг от друга. Например, показатель «обучение персонала» влияет на такой показатель, как «доля брака на производстве». Нет типичного примера сбалансированной системы показателей, поскольку разработка BSC является уникальным проектом для каждого предприятия, зависит

от специфики его деятельности. Нельзя копировать систему показателей других предприятий, поскольку она может оказаться нежизнеспособной и, кроме того, привести к негативным последствиям.

Достаточно простым и наглядным способом отображения стратегии, целей и направлений развития является стратегическая карта предприятия. Ее можно рассматривать как инструмент управленческого контроля, поскольку система управления начинает функционировать только после определения миссии и стратегии предприятия [4, с. 55].

На рисунке 2 приведен пример стратегической карты АО «Агросила», сельскохозяйственного холдинга, в состав которого входит 25 сельскохозяйственных предприятий, расположенных на территории Республики Татарстан.

Приведенные на рисунке 2 стратегические цели являются взаимосвязанными и способствуют реализации главной цели, в нашем случае – это «Нарастить экономическую эффективность деятельности предприятия».

На основе разработанной стратегической карты приведем несколько «фокусных» показателей эффективности деятельности АО «Агросила», на которых стоит сосредоточиться. Речь идет о таких ключевых показателях, как финансы, рынок/клиенты, внутренние бизнес-процессы, обучение и развитие.

Таким образом, использование только финансовых показателей эффективности деятельности при

стратегическом планировании деятельности предприятия не дает ожидаемых результатов. Современное управление должно учитывать и такие нефинансовые составляющие, как персонал, клиенты, внутренние бизнес-процессы. Разработка сбалансированной системы показателей на предприятии АПК позволяет обеспечить понятность и систематизировать стратегии предприятия для каждого работника. Данная система – это основа контроля на каждом уровне управления и определение веса вклада в результаты деятельности каждого из работников.

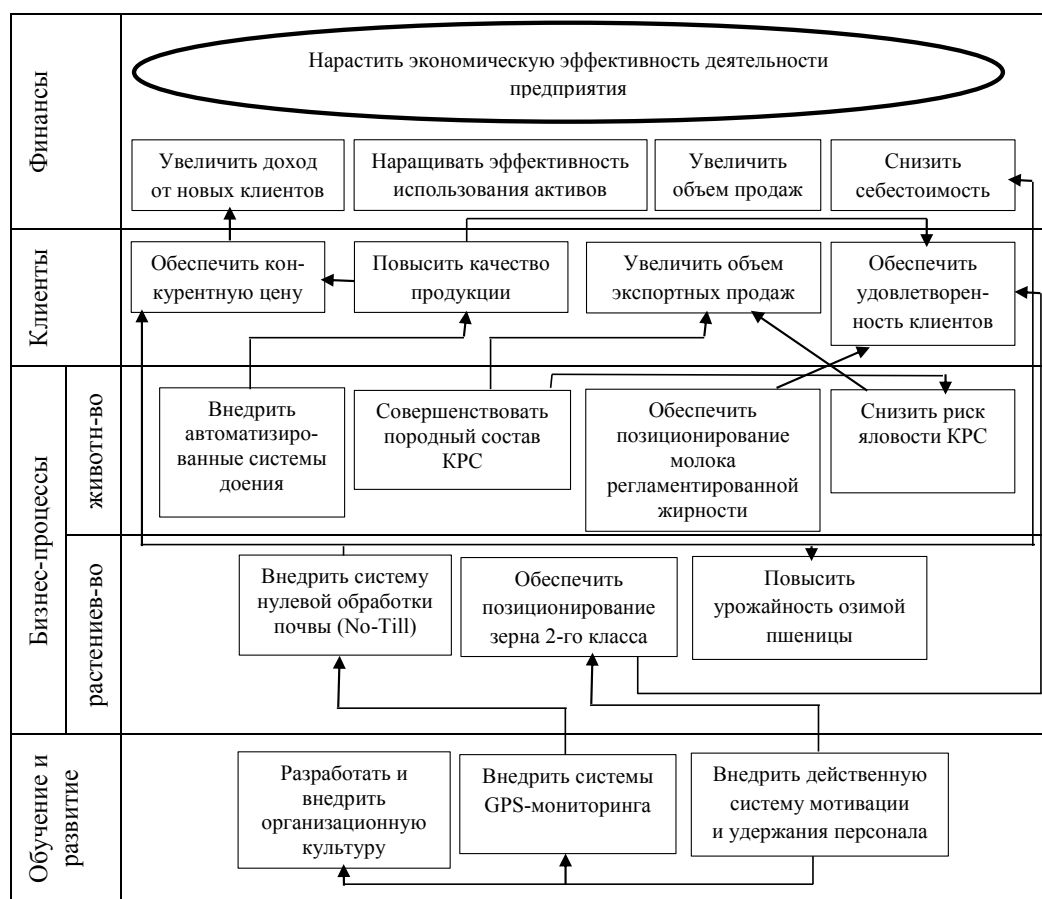


Рис. 2. Стратегическая карта АО «Агросила»

Таблица 1

**Сбалансированная система показателей стратегии развития АО «Агросила»**

<b>Финансы</b>		
<b>Рентабельность производства</b>		
<b>Стратегия</b>	Нарастить экономическую эффективность деятельности предприятия	
Пояснение показателя	Эффективность деятельность предприятия	
Способ расчета показателя и источник информации	Способ расчета: чистая прибыль предприятия/себестоимость продукции и услуг*100 % Источник информации: Отчет о финансовых результатах	
Уровень показателя «как есть» и «как должно быть»	«Как есть» (по состоянию на конец 2017 г.)	22 %
	«Как должно быть» (прогноз на 2018 г.)	37 %
Должность работника, ответственного за достижение данного показателя	Главный экономист	
Меры по достижению уровня показателя «как должно быть»	1. Снижение себестоимости за счет эффекта масштаба; 2. Повышение качества продукции.	
<b>Показатель быстрой ликвидности</b>		
<b>Стратегия</b>	Наращивание эффективности использования активов	
Объяснение показателя	Способность быстро погасить обязательства	
Способ расчета показателя и источник информации	Способ расчета: (оборотные активы – запасы)/текущие обязательства Источник информации: отчетность предприятия, ф. № 1	
Уровень показателя «как есть» и «как должно быть»	«Как есть» (по состоянию на конец 2017 г.)	0,4
	«Как должно быть» (прогноз на 2018 г.)	0,7
Должность работника, ответственного за достижение данного показателя	Главный экономист	
Меры по достижению уровня показателя «как должно быть»	1. Сокращение срока выплаты основной суммы долга дебиторами; 2. Пересмотр условий уплаты кредитов.	
<b>Рынок/Клиенты</b>		
<b>Доля рынка озимой пшеницы</b>		
<b>Стратегия</b>	Увеличить объемы экспортных продаж	
Объяснение показателя	Доля в совокупном объеме производства	
Способ расчета показателя и источник информации	Способ расчета: объем реализации предприятия/объем реализации на всем рынке; Источник информации: отчетность предприятия	

Продолжение таблицы 1

Уровень показателя «как есть» и «как должно быть»	«Как есть» (по состоянию на конец 2017 г.)	0,19 %
	«Как должно быть» (прогноз на 2018 г.)	0,23 %
Должность работника, ответственного за достижение данного показателя	Руководитель отдела маркетинга	
Меры по достижению уровня показателя «как должно быть»	1. Анализ рынка; 2. Увеличение объема производства; 3. Подбор ценовой политики.	
<b>Годовое количество нарушений условий договора</b>		
<b>Стратегия</b>	Обеспечить удовлетворенность клиентов	
Объяснение показателя	Качество работы с клиентами	
Способ расчета показателя и источник информации	Способ расчета: количество жалоб от клиентов Источник информации: отчетность отдела маркетинга	
Уровень показателя «как есть» и «как должно быть»	«Как есть» (по состоянию на конец 2017 г.)	8
	«Как должно быть» (прогноз на 2018 г.)	< 3
Должность работника, ответственного за достижение данного показателя	Коммерческий директор	
Меры по достижению уровня показателя «как должно быть»	1. Контроль качества продукции; 2. Пересмотр условий контрактов; 3. Настройка точности логистических операций; 4. Обратная связь между отделом сбыта и службой логистики.	
<b>Внутренние бизнес-процессы</b>		
<b>Урожайность озимой пшеницы</b>		
<b>Стратегия</b>	Повысить урожайность озимой пшеницы	
Объяснение показателя	Эффективность использования земельных ресурсов	
Способ расчета показателя и источник информации	Способ расчета: валовой сбор(ц)/площадь посева (га). Источник информации: отчетность предприятия	
Уровень показателя «как есть» и «как должно быть»	«Как есть» (по состоянию на конец 2017 г.)	32 ц/га
	«Как должно быть» (прогноз на 2018 г.)	40 ц/га
Должность работника, ответственного за достижение данного показателя	Главный агроном	
Меры по достижению уровня показателя «как должно быть»	1. Проведение сортозамены озимой пшеницы из "удачная" (2 репродукция) на "Фаворитка" (суперэлита); 2. Увеличение содержания органических удобрений; 3. Использование новых видов удобрений.	

Продолжение таблицы 1

Показатель яловости основного стада		
Стратегия	Снизить риск яловости КРС	
Объяснение показателя	Качество селекционной, ветеринарной и зоотехнической работы	
Способ расчета показателя и источник информации	Способ расчета: количество яловых коров / численность основного стада Источник информации: отчетность зоотехнической службы	
Уровень показателя «как есть» и «как должно быть»	«Как есть» (по состоянию на конец 2017 г.)	4 %
	«Как должно быть» (прогноз на 2018 г.)	< 1 %
Должность работника, ответственного за достижение данного показателя	Зоотехник, ветеринар	
Меры по достижению уровня показателя «как должно быть»	1. Выявление причин яловости; 2. Распределение задач между зоотехником и ветеринаром; 3. Ликвидация причин; 4. Модернизация программы племенной селекции животных.	

Предложенный в статье инструмент управления имеет широкий спектр дальнейшего изучения и разработки методик по внедрению в системы менеджмента аграрных предприятий и агропромышленных интегрированных формирований. В данном контексте речь идет о необходимости обоснования шагов по каскадированию сбалансированной системы показателей: снизу вверх и наоборот. Система сбалансированных показателей требует жесткой ин-

теграции нескольких подсистем: бюджетирование и управленческого учета, мотивация сотрудников, стратегическое управление.

Таким образом, сбалансированная система показателей является действенным современным инструментом управления, проверенным широким практическим использованием. В то же время требует постоянного изучения особенностей ее внедрения в системы менеджмента.

#### Литература:

1. Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортона Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – М.: Олимп-Бизнес, 2017. – 320 с.
2. Тебекин А.В. Стратегический менеджмент: учеб. для СПО. 2-е изд., пер. и доп. – М.: Изд-во Юрайт, 2018. – 333 с.
3. Буянова О.В. Система сбалансированных показателей как инструмент реализации стратегии // Человеческий капитал и профессиональное образование. – 2017. – № 2 (22). – С. 55-61.
4. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / Н.Ф. Лозик, М.Н. Кузина, Д.В. Царегородцев; ред. А.А. Семенова. – М.: Русайнс, 2017. – 150 с.

## Application of a System of the Balanced Indicators at Strategic Planning at the Enterprise

*Gilazova R.R.  
Kazan (Volga Region) Federal University*

*Modern approaches on improvement and development of a system of management at the enterprise in the conditions of strengthening of the competition and globalization processes are covered in article. The attempt to develop and prove possibilities of introduction of the most relevant approaches to management of the agrarian enterprises is made.*

*Key words: strategic planning, effectiveness of management, balanced system of indicators, key indicators of activity.*

