

МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОБУЧЕНИЯ РАЗРАБОТКЕ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ БАКАЛАВРОВ МЕНЕДЖЕРОВ

**Пасечникова Л.В., д-р экон. наук, профессор,
Зенченко И.В., канд. экон. наук, доцент
Орский гуманитарно-технологический институт (филиал) ОГУ**

Система сбалансированных показателей (BSC) была впервые разработана Р. Капланом и Д. Нортон в 1990-х гг. и в настоящее время активно используется зарубежными компаниями как инструмент стратегического менеджмента и управления качеством.

Основная идея концепции — в сжатой, структурированной форме, в виде системы показателей представить менеджменту самую важную для него информацию. Эта информация, с одной стороны, должна быть компактной, а с другой — должна отражать все основные стороны деятельности компании.

Такая информация касается четырех аспектов (направлений) деятельности:

- финансового направления, рассматривающего эффективность деятельности компании с точки зрения отдачи на вложенный капитал, а также привлекательности для своих акционеров;
- развития внутреннего потенциала организации, внутренней операционной эффективности;
- удовлетворенности потребителей полезностью товаров и услуг компании, имиджем компании в глазах потребителей;
- знания, навыков, способностей и обучения персонала, которые влияют на способность организации к восприятию новых идей, на ее гибкость и постоянное улучшение.

Выделение данных направлений обусловлено тем, что они являются важнейшими факторами создания стоимости. Особенностью системы сбалансированных показателей (ССП) является то, что эта система включает и финансовые (прибыль, денежный поток, рентабельность капитала и т.д.), и нефинансовые показатели (число постоянных клиентов, индекс удовлетворенности клиентов, средний срок выполнения заказа, доля брака, текучесть кадров, число рационализаторских предложений и т.д.). При этом в зависимости от компании и изменяющихся условий внешней среды формулировка и количество как направлений, так и показателей, рассматриваемых в СПП, могут меняться.

Таким образом, СПП является частью системы экономических показателей на предприятии и демонстрирует руководителям важность использования как финансовых, так и нефинансовых показателей. Необходимость использования нефинансовых индикаторов связана с возросшей нестабильностью внешней среды, т.е. сложностью и скоростью

изменений факторов, составляющих эту среду. Показатели, связанные с такими понятиями, как интеллектуальный капитал предприятия, его инновационная активность, лояльность потребителей, потенциал менеджеров, возможности продвижения торговых марок, могут служить для более точной оценки перспектив компании.

Особенность освоения связана с трудностью определения студентами целевых показателей проекций ССП и построением на их основе стратегической карты.

Рассмотрим пример разработки и построения ССП студентом бакалавром (профиль «Финансовый менеджмент») для ОАО «Орское карьероуправление» бакалавром направления подготовки «Финансовый менеджмент».

Достаточно легко были сформулированы миссия и видение организации.

Миссия ОАО «Орское карьероуправление» - расширить географию поставок продукции.

Видение ОАО «Орское карьероуправление» звучит следующим образом: «Стать одним из ведущих мировых предприятий по добыче и переработке щебня и строительного песка из габбро-диабазов».

Главная стратегическая цель ОАО «Орское карьероуправление» – повышение экономической эффективности предприятия за счет увеличения географии поставок и доли рынка на 25% и снижение количества и времени простоев.

Далее студент определяет показатели в каждом из четырех проекций ССП.

Для каждой составляющей разработаны стратегические цели, приведены основные показатели с определенными целевыми значениями.

Таблица 1 - Стратегические цели и показатели финансового аспекта ССП на ОАО «Орское карьероуправление»

Стратегическая цель	Показатель	Факт. значение	Норм. значение
Увеличение выручки	Выручка от продаж, млн.руб.	1389	1472
Снижение затрат на производство	Затраты на 1 рубль товарной продукции, коп.	77,9	69,8
Увеличение объема производства	Объем производства щебня, тыс. тонн	4746	5019
Рентабельность продаж	Увеличение рентабельности продаж, %	0,54	1

Целевое значение объема выручки предприятия составляет 1472 млн.руб., данный показатель увеличивается на 6% в сравнении с фактическим значением. Увеличение данного показателя ведет за собой и увеличение общей рентабельности.

Снижение затрат на производство в целевом значении уменьшается на

8,1 коп., это повлечет за собой увеличение объема производства.

Достижение стратегических целей финансового аспекта ССП зависит от достижения стратегических целей маркетингового аспекта, представленных в таблице 2.

Основной целью данного аспекта является увеличение доли рынка.

Для достижения этой цели предприятию необходимо выйти на новые рынки страны.

Необходимо не только привлечь новых клиентов, но и сохранить существующую долю клиентов. С этой целью нужно отслеживать процент повторных заказов продукции, предоставлять привилегии постоянным клиентам в виде скидок, отсрочек платежа и других мероприятий, направленных на повышение удовлетворенности клиентов.

Таблица 2 – Стратегические цели и показатели маркетингового аспекта ССП на ОАО «Орское карьероуправление»

Стратегическая цель	Показатель	Факт. значение	Норм. значение
Увеличение доли продаж на новых рынках	Увеличение доли рынка на 31%	13	17
Улучшение системы обратной связи с клиентами	Снижение времени обработки заказа на 40%, час.	5	3
Повышение доли компании в отрасли	Увеличение доли компании в отрасли на 13%	83	94
Увеличение удовлетворенности заказчика	Увеличение кол-ва позитивных отзывов клиентов на 50%	12	18

Степень удовлетворенности можно отследить по количеству положительных отзывов о продукции и работе предприятия. Отзывы предлагается оставлять на официальном сайте ОАО «Орское карьероуправление».

Увеличение доли продаж на новых рынках представляет собой увеличение договоров на поставку щебня в другие области, внедрение на новые областные рынки.

Повысить долю компании в отрасли поможет увеличение доли продаж на новых рынках.

Следующий аспект характеризует внутренние бизнес-процессы, цели и показатели которых представлены в таблице 3.

Таблица 3 - Стратегические цели и показатели проекции внутренние бизнес-процессы ССП ОАО «Орское карьероуправление»

Стратегическая цель	Показатель	Факт. значение	Норм. значение
Повышение качества продукции	Снижение удельного веса брака на 40 % за смену	0,5	0,3
Повышение контроля качества на погрузке и оборудовании вагонов	Снижение кол-ва жалоб на доставку продукции за месяц на 50%	2	1
Снизить количество простоев технологических линий	Сократить количество технологических линий простоев за смену на 33%	3	1
Снизить время простоев вагонов на погрузке	Снизить количество часов простоев за смену на 1 час	2	1

Чтобы сократить производство бракованной продукции, можно внедрить систему, при которой контроль за качеством и ответственность возлагается на самого работника.

Снижение количества жалоб на доставку продукции за сутки на 50% можно достичь при помощи увеличения контроля за оборудованием вагонов перед погрузкой.

Простои по тем или иным причинам (погодные условия, поломка техники, недостаток специалистов) постоянно сопровождают процесс добычи и погрузки продукции. И если с таким фактором, как погодные условия, невозможно что-то сделать, то другие проблемы можно сократить или вообще искоренить. Простои очень дорого обходятся компании, невыполнение работ в установленные сроки грозит серьезными финансовыми потерями, и минимизация простоев является стратегической целью.

Следующая проекция, характеризующая персонал и его обучение представлена в таблице 4.

Таблица 4 - Стратегические цели и показатели проекции персонал ССП ОАО «Орское карьероуправление»

Стратегическая цель	Показатель	Факт. значение	Норм. значение
Повышение профессиональных качеств	Доля сотрудников, повысивших квалификацию в структуре среднесписочной численности	420	635
Повышение мотивации сотрудников	Среднегодовая выработка на 1 работника тыс.руб.	110,9	143,8
Привлечение и сохранение талантливых сотрудников	Снижение текучести кадров на 45%	2,49	1,34

Чтобы повысить мотивацию сотрудников, необходимо сочетать систему материальных и нематериальных поощрений, делая акцент на системе материальных поощрений.

Например, молодых работников в большинстве случаев можно поощрять нематериально, как хвалебными заметками и статьями в газете предприятия, так и с помощью доски почета. Такой подход в отношении молодых сотрудников объясняется их желанием повысить свой статус среди коллег, заработать их уважение, самореализоваться. В отношении более опытных работников применить систему материального поощрения.

Повышение квалификации работников – вид профессионального обучения, имеющий целью повышение уровня их теоретических знаний, совершенствование практических навыков и умений. Повышение квалификации рабочих – это обучение, направленное на последовательное совершенствование их профессиональных и экономических знаний, умений и навыков, рост мастерства по имеющимся профессиям и разрядам.

Для визуализации выявленных стратегических целей в каждой проекции студент должен составить стратегическую карту, в которой он устанавливает взаимозависимости показателей. Пример разработанной карты для ОАО «Орское карьероуправление» представлен на рисунке 1.

Стратегическая карта или карта сбалансированной системы показателей позволяет студенту установить причинно-следственные связи между проекциями в рамках исследуемого предприятия

ССП была задумана помочь менеджерам сфокусировать их внимание на действия, необходимые для эффективной реализации стратегии.

С помощью разработанной студентом стратегической карты видно, что, например, повышение квалификации персонала приведет к повышению контроля качества на производстве, а это, в свою очередь, повысит степень удовлетворенности клиентов, что непосредственно положительно скажется на увеличении выручки предприятия в результате увеличения объема заказов.

Список литературы

1. Горбашко, Е.А. *Управление качеством: учебное пособие* / Е.А. Горбашко – Санкт-Петербург: Питер, 2008. – 384 с.: ISBN 978-5-91180-794-8
2. Луженская Ю.Ю. Система контрольных показателей как инструмент стратегического управления предприятием / Ю.Ю. Луженская, С.Б. Сулоева // *Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева* / Издательство: Волжский университет имени В.Н. Татищева (институт) (Тольятти). – 2015. - № 1(33). – С. 142-152. ISSN: 2076-7919
3. Закирова А.Р. Ключевые показатели эффективности деятельности сельскохозяйственных организаций // *Управление экономическими системами: электронный научный журнал*, 2011. - №2 (26) Режим <https://cyberleninka.ru/article/v/klyuchevye-pokazateli-effektivnosti->

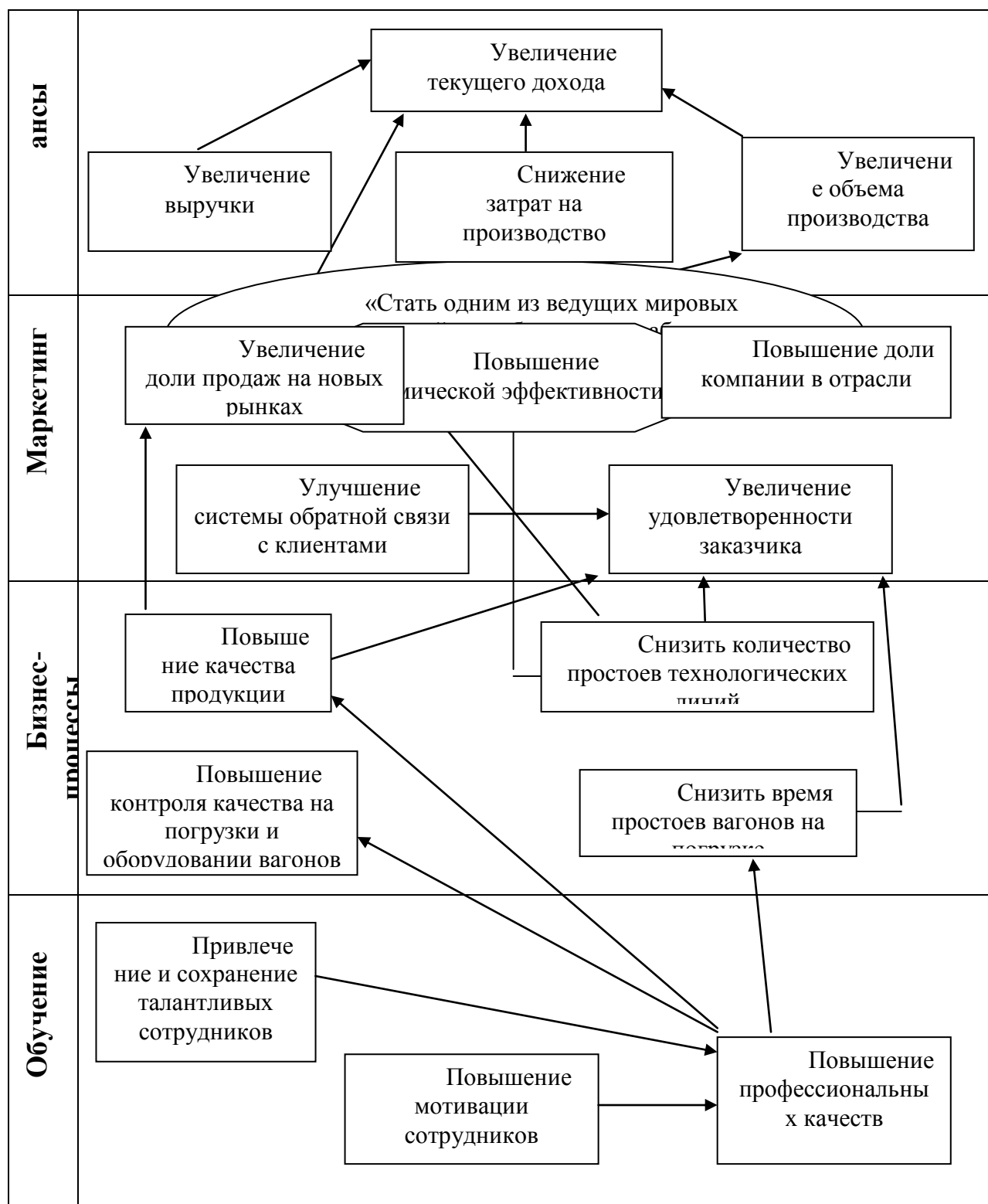


Рисунок 1 – Стратегическая карта для ОАО «Орское карьероуправление»