

ТЕРЕШЕНКОВ АНДРЕЙ СЕРГЕЕВИЧ

**УПРАВЛЕНИЕ ПРОМЫШЛЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ НА ОСНОВЕ
СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ**

Специальность 08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплек-
сами – промышленность)

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Ижевск
2008

Диссертация выполнена в ГОУ ВПО «Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского»

Научный руководитель - доктор экономических наук, профессор
Удалов Федор Егорович

Официальные оппоненты - доктор экономических наук, профессор
Макаров Александр Михайлович
- кандидат экономических наук
Прокошев Андрей Юрьевич

Ведущая организация - Нижегородский государственный архитек-
турно- строительный университет

Защита состоится «28» октября 2008 г. в 15.00б часов на заседании диссер-
тационного совета ДМ 212.275.04 в ГОУ ВПО «Удмуртский государствен-
ный университет» по адресу: 426034, г. Ижевск, ул. Университетская, 1,
корп.4, ауд.434

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ГОУ ВПО «Удмурт-
ский государственный университет», с авторефератом - на официальном сай-
те ГОУ ВПО УдГУ <http://v4.udsu.ru.science./abstract>

Автореферат разослан «27» сентября 2008 года.

Ученый секретарь
диссертационного совета,
к.э.н., профессор

А.С.Баскин

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Диссертационное исследование посвящено разработке эффективной стратегии управления предприятиями машиностроения на основе использования сбалансированной системы показателей.

Мировая практика свидетельствует, что в индустриально развитых странах машиностроение относится к базовым отраслям, определяющим темпы развития экономики и качества жизни населения. В этом отношении экономика России не является исключением. Стабилизационные процессы в экономике России, формирование конкурентной среды и рыночной инфраструктуры изменяют характер ведения бизнеса и приоритета принятия управленческих решений. Трансформация экономики привела к необходимости изменения стратегии, направленной на выживание в условиях глубочайшего экономического кризиса, на формирование и реализацию новой стратегии, ориентированной на достижение целей предприятий в соответствии с требованиями экономической реальности. Правильно разработанная стратегия в рыночной системе хозяйствования выступает в качестве залога перспективного развития предприятий.

Машиностроительные предприятия России сумели устоять в условиях затяжного экономического кризиса но, несмотря на увеличение объемов производства, у российских производителей остался ряд нерешенных проблем. Чем выше уровень неопределенности внешней среды, а, следовательно, и риска предпринимательской деятельности - тем более высокие требования предъявляются к точности и своевременности принятия и реализации стратегических решений. Острота тематики определяется еще и тем, что при вступлении России в ВТО конкуренция значительно обострится, особенно на внутреннем российском рынке, что может привести к потере этого рынка для отечественных производителей продукции машиностроения.

В этом аспекте, разработка стратегии управления предприятиями на основе сбалансированной системы показателей, представляет собой актуальную проблему для научного исследования, имеющего как большое теоретическое, так и не менее значимое практическое значение. Учет этих факторов и обусловил выбор темы диссертационного исследования.

Направления диссертационных исследований соответствуют п.15.4 (инструменты внутрифирменного и стратегического планирования на промышленных предприятиях, отраслях и комплексах), п. 15.13 (инструменты и методы менеджмента промышленных предприятий, отраслей, комплексов) и п. 15.26 (методологические и методические подходы к решению проблем в области экономики, организации и управления отраслями и предприятиями машиностроительного комплекса) паспорта специальностей ВАК.

Степень изученности проблемы. Родоначальниками сбалансированной системы показателей (ССП) в ее современной интерпретации являются Р. Каплан и Д. Нортон. Среди зарубежных специалистов, также занимающихся

вопросами разработки ССП, следует, прежде всего, отметить К. Адамса, М. Брауна, М. Веттера, Ю. Вебера, М. Кеннерли М. Мейера, П. Нивена, Э. Нили, Н-Г. Ольве, К-Й. Петри, Х. Рампенсада, К. Редченко, Ж. Рой, С. Рой, П. Хорвата, У. Шеффера и др. В последние годы стали интересоваться вопросами разработки сбалансированной системы показателей и отечественные учёные и специалисты. Здесь можно отметить А. Гершуна, М. Горского, О. Данилина, В. Ивлева, Р. Кашеева, А. Коробкова, Е. Леднёва, Ю. Нефедьеву, Т. Попова, П.А.Альмана, О.Б.Брагинского, М.Г.Васильева, Л.И. Кошкина, М.В. Макаренко, И.А.Садчикова, Л.С.Тарасевича, Н.П.Федоренко, Ф.И. Яшунскую. Е.Г. Ясина и др.

Отмечая безусловную значимость их работ, следует отметить, что многие теоретические и практические вопросы, касающихся разработки стратегии управления на основе сбалансированной системы показателей для российских предприятий машиностроения, требуют дальнейших исследований.

Целью диссертационного исследования является разработка методических основ и механизма формирования и применения сбалансированной системы показателей в управлении машиностроительными предприятиями.

В соответствии с целью исследования определены следующие **задачи**:

- рассмотреть роль сбалансированной системы показателей в управлении предприятием;
- провести анализ и оценку методологических аспектов развития теории ССП, изложенных в отечественных и зарубежных изданиях;
- проанализировать систему управления на машиностроительных предприятиях;
- систематизировать методологические подходы к построению эффективной системы управления на основе проектирования ССП;
- определить наиболее адекватный набор ключевых показателей эффективности, определяющих эффективность стратегии управления предприятиями машиностроения на основе использования ССП;
- разработать методику оценки эффективности стратегии управления предприятиями на основе ССП;
- разработать систему ключевых показателей, характеризующих эффективность стратегического управления.

Объектом исследования являются промышленные предприятия машиностроительного комплекса Нижегородской области.

Предметом исследования являются экономические отношения, возникающие на предприятиях машиностроения в процессе разработки стратегии управления, с учетом новых и адаптации существующих методов, механизмов и инструментов сбалансированной системы показателей.

Теоретическую и методологическую базу диссертации составили труды российских и зарубежных ученых и специалистов, занимающихся проблемами стратегии управления. В ходе исследования использовались статистические материалы, публикации в научных изданиях, материалы научных конференций по изучаемой проблеме. Информационную базу исследования составили статистические материалы Госкомстата РФ, отчетные данные

предприятий и материалы, полученные непосредственно на предприятиях в процессе диссертационных исследований.

Для решения поставленных задач применялись методы корреляционно-регрессионного, факторного, графического и финансового анализа.

Научная новизна диссертационной работы заключается в разработке методических принципов и рекомендаций по формированию и применению сбалансированной системы показателей в управлении машиностроительными предприятиями.

Конкретные пункты научной новизны состоят в следующем:

- на основе классификации аналогов сбалансированной системы показателей, уточнения ее содержания и конкретизации составных частей и выявления различий между существующими системами, обоснована необходимость и эффективность использования сбалансированной системы показателей для разработки стратегии управления предприятиями машиностроения;

- разработаны методические рекомендации по совершенствованию системы управления предприятием на основе предложенной системы ключевых показателей внутрифирменного планирования и сбалансированной маркетинговой стратегии, позволяющие существенно поднять достоверность показателей стратегического развития предприятий;

- предложена оценка сбалансированной системы показателей на промышленных предприятиях, дающая возможность выявить основные проблемы функционирования данной системы и наметить направления их решения;

- разработана модель сбалансированной системы показателей, адаптированная к деятельности машиностроительных предприятий, позволяющая на основе пошагового алгоритма установить ключевые показатели эффективности и ключевые факторы успеха, определяющие перспективные направления деятельности предприятий.

Практическая значимость исследования заключается в том, что разработанный в диссертации методический инструментарий позволит руководству промышленных предприятий последовательно формулировать стратегию, определять сбалансированность и причинно-следственные связи между показателями, применять методику оценки стратегии управления с целью её эффективной реализации в условиях высокой динамичности как внутренней, так и особенно внешней среды.

Отдельные положения диссертационного исследования могут быть использованы в процессе повышения квалификации персонала предприятий и в учебном процессе в вузах при подготовке специалистов экономико-управленческого профиля.

Апробация исследований. Основные результаты проведенных исследований докладывались на ряде международных и российских научных и научно-практических конференций в городах: Нижний Новгород (2006), Пенза (2006, 2007, 2008), Киров (2006) и др.

По теме диссертации опубликовано 7 печатных работ общим объемом 1,62 п.л., в т.ч. авторских 1,55 п.л.

Структура и объем диссертации. Диссертация состоит из введения,

трех глав, заключения и библиографии. Она изложена на 140 страницах машинописного текста и имеет в своем составе 33 таблицы, 19 рисунков и 3 формализованных зависимости.

Во введении обосновывается актуальность проблемы, определяются цели и задачи, предмет и объект исследования. Оценивается научная новизна результатов, их апробация и практическая значимость.

В первой главе «Теоретические аспекты управления предприятием на основе сбалансированной системы показателей» проводится анализ роли ССП, дается ее сравнительная оценка с другими системами управления, рассматривается зарубежный опыт ее использования.

Во второй главе «Исследование функционирования сбалансированной системы показателей на промышленных предприятиях» анализируется система управления на машиностроительных предприятиях; исследуется функционирование ССП на этих предприятиях и выявляются основные проблемы этого функционирования.

В третьей главе «Пути совершенствования механизма управления предприятием с использованием сбалансированной системы показателей» на основе исследований, проведенных во второй главе, разрабатывается алгоритм построения ССП для предприятий машиностроения с использованием ключевых показателей эффективности и ключевых факторов успеха, и строится комплексная модель управления предприятиями на этой основе.

В заключении приводятся основные выводы из проведенных исследований.

II. Основные положения выносимые на защиту

I. Определена роль ССП в управлении предприятием, доказана необходимость ее применения для разработки стратегии управления предприятиями машиностроения

Современный менеджмент характеризуется большим разнообразием методов управления предприятиями, позволяющих повысить эффективность их функционирования. Одним из наиболее эффективных методов управления, позволяющим предприятию реализовать свою стратегию с целью перехода в качественно новое состояние, является сбалансированная система показателей.

Попытки привести показатели эффективности в соответствие с экономической ситуацией были и до появления ССП, однако они затрагивали исключительно финансовые аспекты деятельности (рис. 1), которые, безусловно, давали акционерам реальную картину текущего состояния бизнеса, были недостаточны для разработки эффективной стратегии.

Эффективность ССП определяется следующими принципиально важными обстоятельствами:

- возможностью согласования стратегических целей с оперативными действиями при реализации стратегии развития предприятия;

- использованием как финансовых, так и нефинансовых показателей, что необходимо для оценки деятельности предприятия, связанной с нематериальными активами и информацией;

- своевременностью реакции на несоответствующие изменения в бизнес-процессах посредством различия показателей, которые измеряют достигнутые результаты, и показателей, которые отображают процессы по достижению этих результатов.

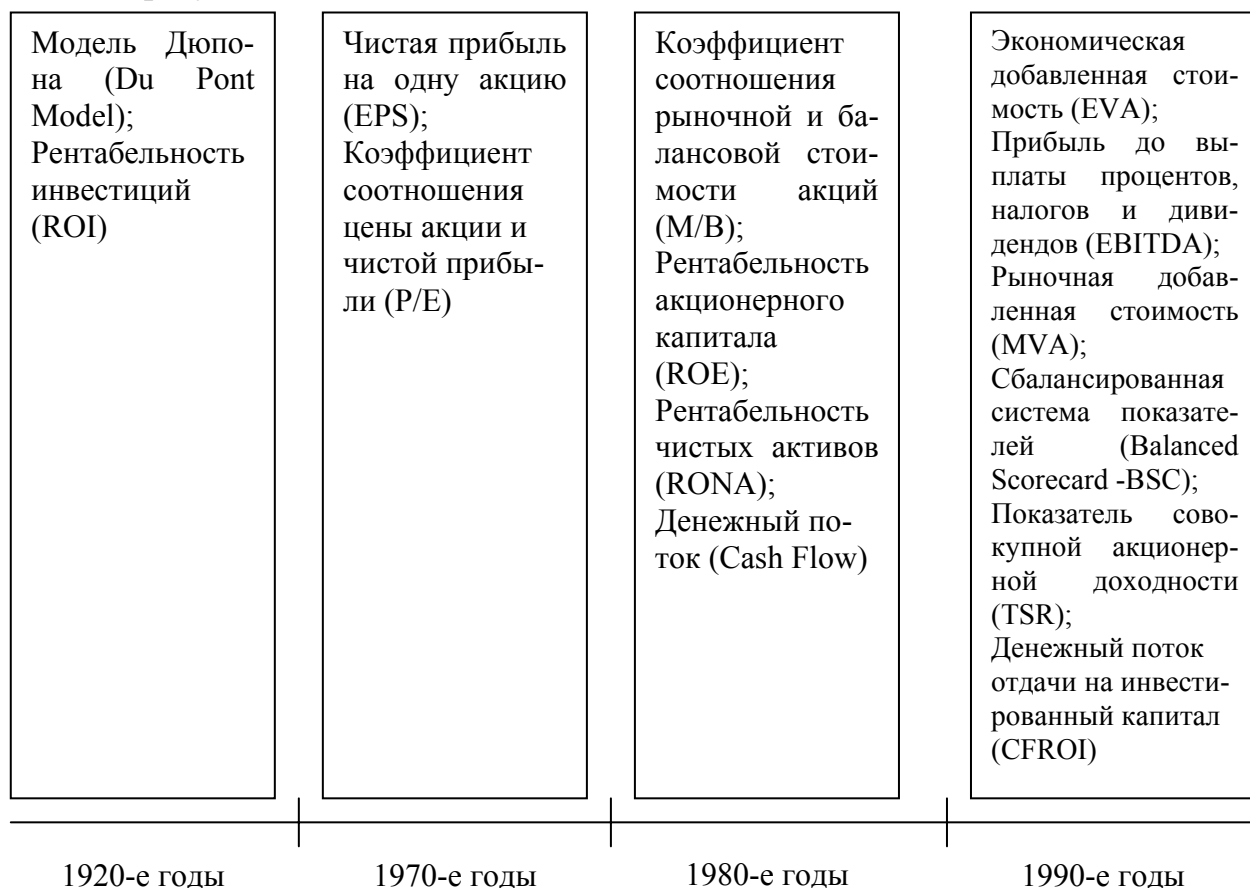


Рис. 1 Этапы развития показатели эффективности деятельности компании

Применение сбалансированной системы показателей – это, во-первых, процесс не разработки стратегии, а процесс ее реализации, предполагающий наличие на предприятии уже четко сформулированной стратегии. Во-вторых, новую концепцию надо рассматривать не столько как систему показателей, сколько как всеохватывающую систему управления, являющуюся инструментом, позволяющим как полномасштабно увязать стратегию предприятия с реализацией оперативных целей, так и принимать объективные решения в области распределения ресурсов.

В основе ССП лежат ключевые показатели эффективности (КПЭ). В диссертации констатируется, что главное отличие ССП от традиционно используемого перечня показателей, заключается в том, что все КПЭ, входящие в сбалансированную систему, во-первых, ориентированы на стратегические цели предприятия и, во-вторых, взаимосвязаны и сгруппированы по определенным признакам.

Сбалансированная система показателей эффективности должна охваты-

вать все важные направления деятельности предприятия. В полном варианте ССП их четыре: финансы, работа с клиентами, внутренние бизнес-процессы и управление персоналом. Однако в зависимости от изменяющихся условий внешней среды формулировка и количество направлений, рассматриваемых в ССП, могут меняться.

В диссертации констатируется, что в рамках методологии ССП выделяется несколько базовых принципов:

1. Описание стратегии в операционных терминах.
2. Вовлечение в процесс стратегического развития внутренних структур предприятия.
3. Действия каждого сотрудника по реализации стратегии.
4. Необходимость превращение стратегии в непрерывный процесс, предусматривающий непрерывный мониторинг оперативных результатов и степень их соответствия реализуемой стратегии.
5. Контроль и управление изменениями со стороны высшего руководства.

В диссертации раскрывается содержание каждого принципа.

Идентификация конкретных действий и их привязка к стратегическим целям и ключевым факторам успеха предприятия способствуют:

- повышению производительности труда: сотрудники знают, что необходимо делать и к какому результату это должно привести;
- сплоченности: специалисты видят, как их личная деятельность и деятельность их подразделения сочетаются с действиями других сотрудников и к чему должны привести совместные усилия;
- минимизации ошибок: мониторинг эффективности конкретных действий и анализ процесса реализации поставленных целей помогают вовремя выявить изменения внешней и внутренней среды и соответственно скорректировать деятельность предприятия.

В диссертации констатируется, что методика ССП - это инструмент, облегчающий процесс принятия управленческих решений за счет обеспечения руководства полноценной информацией. Она позволяет констатировать возникновение проблемы, но не дает готовых решений, а позволяет перевести стратегию в комплексный набор ключевых показателей эффективности, определяющих основные параметры системы измерения и управления и задающих основу для формирования или корректировки стратегии.

Внедрение системы КПЭ на предприятии должно проходить в несколько этапов, представленных на рис.2.

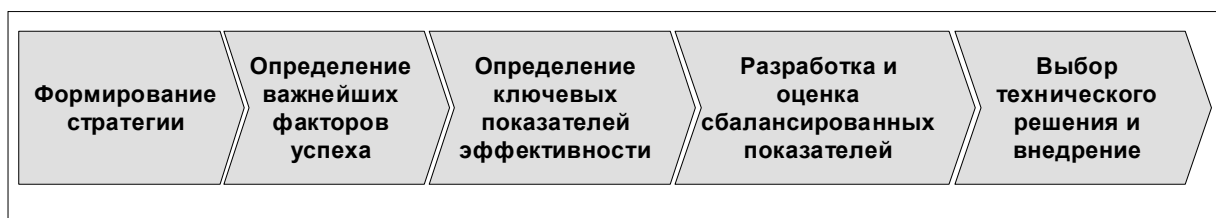


Рис. 2. Этапы создания системы КПЭ

В диссертации дан подробный анализ сущности каждого этапа.

Общая блок-схема и характеристика этапов разработки системы КПЭ представлена на рис.3.

Внедрение системы КПЭ позволяет предприятию получить:

- оперативные инструменты создания и корректировки стратегии;
- оценку роли подразделений в реализации стратегии;
- сбалансированность между оперативными и стратегическими инициативами предприятия;
- однозначный акцент на безусловную приоритетность решения главных стратегических задач предприятия.

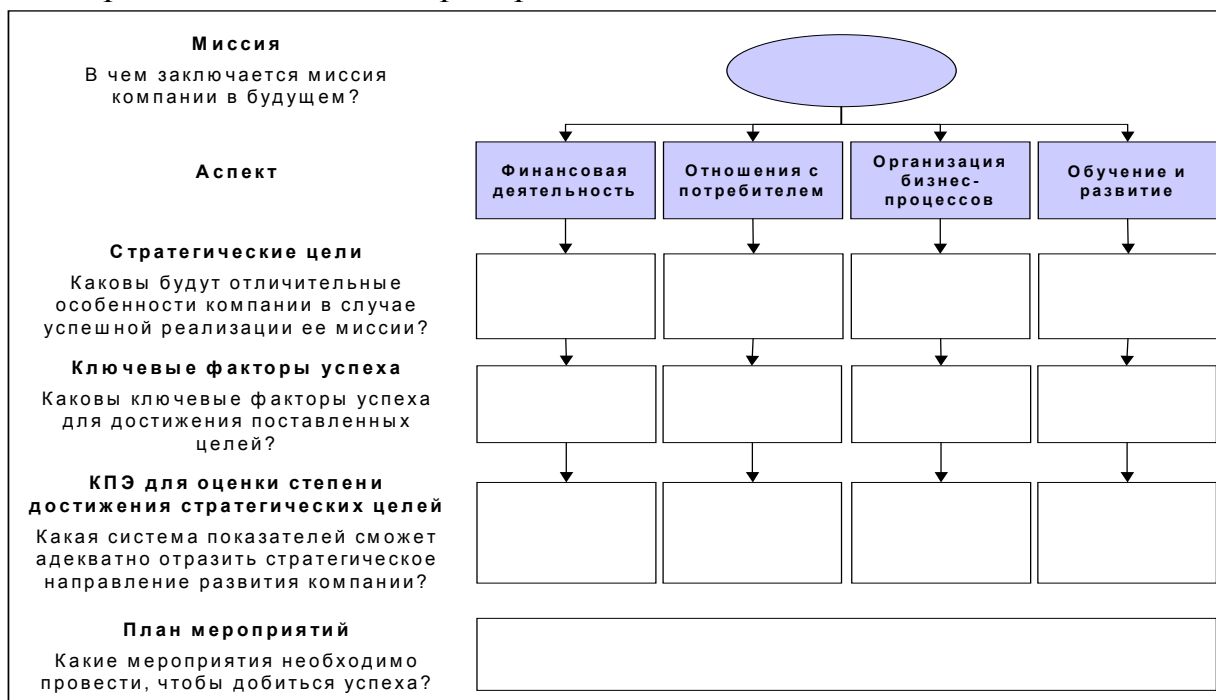


Рис. 3. Общая характеристика этапов разработки системы КПЭ

II. Выявлены критичные области в управлении предприятиями машиностроения, являющиеся основными проблемами в построении эффективной системы управления

Анализ общей системы управления предприятий машиностроения позволил выявить следующий ряд критичных областей, построенный по принципу ранговой значимости проблем. Ранжированный ряд по пятибалльной шкале оценок представлен в табл.1

Конкретные выводы по проведенному исследованию в диссертации сформулированы следующим образом:

1. Авторитет руководства предприятий достаточно высок, а отношение к высшему руководству позитивное. В коллективах есть позитивные ощущения значимости достигнутых результатов.

2. Распределение работ по подразделениям сложилось исторически. Формальные процедуры формирования положений о подразделениях, полученные в ходе начавшихся работ по анализу бизнес процессов не получили

должного развития и требуют дальнейшей проработки.

3. Существует четко осознанная необходимость в развитии системы многоаспектного внутрифирменного обучения.

Таблица 1

Основные проблемы функционирования предприятий

п/п	Критичные области	Ранг
1	Своевременность принятия решений	3,3
2	Информационная система	3,3
3	Многоуровневость системы управления	3,2
4	Гибкость руководства в отношении подчиненных	3,2
5	Умение менеджеров хорошо организовать свою работу	2,9
6	Ограниченные возможности карьерного роста	2,8
7	Отношения с подчиненными	2,8
8	Небрежное отношение к работе	2,8
9	Умение руководства правильно распределять свое рабочее время	2,7
10	Отношение руководства к конструктивной критике	2,7

4. Наличествует недопонимание между большинством руководителей относительно всего спектра доступных им рабочих инструментов и управленческих методов, в том числе механизмов стимулирования.

5. Базовая стратегия мотивации, сложившаяся на предприятиях, основывается на практике денежных вознаграждений и штрафов и ввиду своего несовершенства часто оказывает обратный эффект, выражающаяся нередко в том, что работники вместо озвучивания проблем и путей их решения скрывают сами проблемы.

6. Организационная структура предприятий малодинамична.

7. На предприятиях нет подразделения, в котором накапливалась бы и анализировалась информация о состоявшихся и потенциальных о клиентах, их потребностях, специфических запросах.

8. Система делегирования полномочий на всех уровнях организационной структуры предприятий нуждается в совершенствовании и развитии.

9. Навыки по планированию в большей степени базируются на укрупненных рабочих планах и недостаточно развиты.

10. Процесс управления персоналом и внутренний контроль не должен оцениваться с точки зрения его влияния на стратегию развития предприятия.

11. Многим руководителям не хватает профессиональной компетентности и профессиональных навыков в вопросах формирования и реализации стратегии.

12. Высшее руководство недостаточно осознает необходимость повышения квалификации персонала как ключевого фактора карьерного роста и эффективности решения стратегических проблем.

13. Информационная структура управления требует коренной качественной перестройки, обеспечивающей более эффективные коммуникационные процессы в части принятия стратегических решений.

III. Установлены проблемы эффективного использования ССП в практике управления предприятием и главные направления их решения

Причинами использования КПЭ и ССП для стратегического управления в основном является стремление к получению конкурентных преимуществ за счет использования передовых технологий в производстве и управлении, а также для повышения эффективности работы предприятия, что видно из таблицы 2.

Таблица 2

Причины использования КПЭ и ССП	
«Почему Вы приняли решение об использовании КПЭ и ССП для стратегического управления/планирования»	Ответы в %
Необходимость внедрения современных технологий, подтвердивших свою состоятельность и эффективность	65%
Потребность в качественной и оперативной информации для принятия управляющих решений с «опережением» возникновения негативных последствий	63%
Необходимость получения комплексных оценок результатов деятельности - расширения информационной базы для анализа достижения стратегических целей и корректировки стратегии	52%
Необходимость совершенствования системы поощрений и компенсаций	35%
Снижение количества используемых отчетов и бумажного документооборота	24%

Основные сложности внедрения системы представлены на рис. 4.



Рис.4 Основные сложности с внедрением КПЭ и ССП

Процесс создания и внедрения системы управления по ключевым показателям требует четкой организации. Диссертационные исследования показали, что например, на ОАО «ПАЗ» и «ГАЗ» наиболее сложными этапами внедрения системы КПЭ и ССП являются вопросы привязки КПЭ к стратегическим целям предприятия и определению источников информации и обучение пользователей. Подобная ситуация связана с нечеткой формулировкой стратегических целей предприятия, а обучение, как правило, касается вопросов соблюдения регламента и контроля за своевременным предоставлением

информации, что не позволяет поднять эффективность функционирования информационной структуры управления.

Основные направления деятельности предприятия, управляемые по КПЭ и ССП, представлены в таблице 3

Таблица 3

Сферы деятельности предприятия, в которых используются КПЭ

Финансы	90%
Внутренние процессы (производство, логистика и т.п.)	85%
Рынок и взаимоотношения с клиентами	75%
Персонал	55%
Инновации и развитие	35%

Если рассматривать в целом комплекс машиностроения, то использование сбалансированной системы показателей отмечено лишь в 30% предприятий. При этом основной акцент сделан на использовании КПЭ для оценки финансовой эффективности и определения экономического состояния предприятия. Существенное внимание уделяется также контролю за внутренними процессами предприятия, общей рыночной ситуации и взаимоотношениях с клиентами и партнерами.

Следует подчеркнуть, что в вопросе об эффективности КПЭ и ССП, на предприятиях, где применяются методологии разработки ССП, и там, где их только начали использовать, оценки респондентов совпали. Процент оценивших систему как «эффективное средство для оценки степени достижения стратегических целей» и «инструмент для оперативной работы» высок в обеих группах. Важно, что на предприятиях, использующих методики КПЭ и ССП, система считается эффективным инструментом и для оперативного управления в рамках стратегии (таблица 4).

Таблица 4

Оценка эффективности управления по КПЭ и ССП

	Используют методологию КПЭ и ССП	Не используют методологию КПЭ и ССП
Эффективное средство для оценки результатов деятельности и достижения стратегических целей	75%	43%
Инструмент для оперативной работы	96%	30%
Не используют по причине неэффективности		19%
Нет информации об этой технологии		5%
Сложно оценить эффективность	19%	
Оценка затруднена		20%

Практически все руководители отечественных машиностроительных предприятий в той или иной мере говорят о явно недостаточной информированности на предложенную тему и о необходимости публикаций о внедрении и использовании КПЭ и ССП на доступном для понимания финансиста и экономиста языке, и что они заинтересованы в семинарах, тренингах, а также в

демонстрации функционирования системы на конкретных примерах (табл. 5).

Таблица 5

Оценка информационного обеспечения о методологии по КПЭ и ССП

Показатели	Оценка
Отсутствие необходимой информации	60%
Отсутствие необходимого информационного/программного обеспечения	45%
Отсутствие квалифицированных кадров	25%
Отсутствие системы персональной ответственности менеджеров	17%
Отсутствие формализованных стратегии / стратегических целей развития	15%
Невозможность использования в условиях российской экономики	5%
Нет необходимости в использовании	5%
Существует немало других методик	5%
Неготовность использования на большинстве предприятий	3%

Анализ табл. 5 показывает, что одно из фундаментальных условий применимости методик измерения эффективности - наличие хорошо развитой информационной структуры, на основе которой можно строить аналитическую систему для поддержки информационной базы КПЭ и ССП - на многих предприятиях отсутствует.

Эффективное функционирование системы требует и привлечения высококвалифицированных кадров, которых в настоящее время на предприятиях явно недостаточно.

Исследованиями установлено, что внедрение ССП на отечественных предприятиях следует осуществлять используя различные подходы, учитывающие их конкретные особенности. В качестве критериев выбора того или иного метода внедрения должны выступать масштабы предприятия, отраслевая специфика, особенности корпоративной культуры, наличие системы бизнес-планирования и стратегического менеджмента, методы управления и инструменты, применяемые руководством, отлаженность бизнес-процессов, эффективность учетной системы управленческого.

IV. Предложен пошаговый алгоритм создания сбалансированной системы показателей адаптированный на практике к предприятиям машиностроения

Исследование показало, что основными предпосылками необходимости формирования сбалансированной системы показателей является то, что на предприятиях:

- стратегическое управление слабо увязано с системой бюджетирования и лишь частично реализуется в оперативной деятельности, поэтому невозможно определить, как оперативные решения влияют на достижение стратегических целей;

- наличие нескольких параллельных систем оценки результатов деятельности затрудняет принятие наиболее обоснованных решений;

- используемые в системе стимулирования показатели не увязаны друг с другом и не мотивируют на реализацию главных целей.

- нерациональная система документирования снижает эффективность работы персонала.

Для преодоления вышеназванных проблем, руководству предприятий необходим инструментарий, который позволил бы наполнить процесс принятия решения адекватной и достаточной информацией. На основании исследований в диссертации сделан вывод, что задача КПЭ и ССП состоит в переводе стратегии предприятия в комплексный набор показателей ее деятельности, определяющий основные параметры системы измерения и управления. Набор показателей задает основу для формирования стратегии и включает количественные характеристики для информирования сотрудников об основных факторах успеха в настоящем и будущем.

Таким образом, ССП позволяет проводить всесторонний анализ взаимосвязей внутри предприятия, своевременно отслеживать и влиять как на позитивные, так и на негативные изменения в различных сферах управления. Укрупненная блок-схема этого процесса представлена на рис.5.

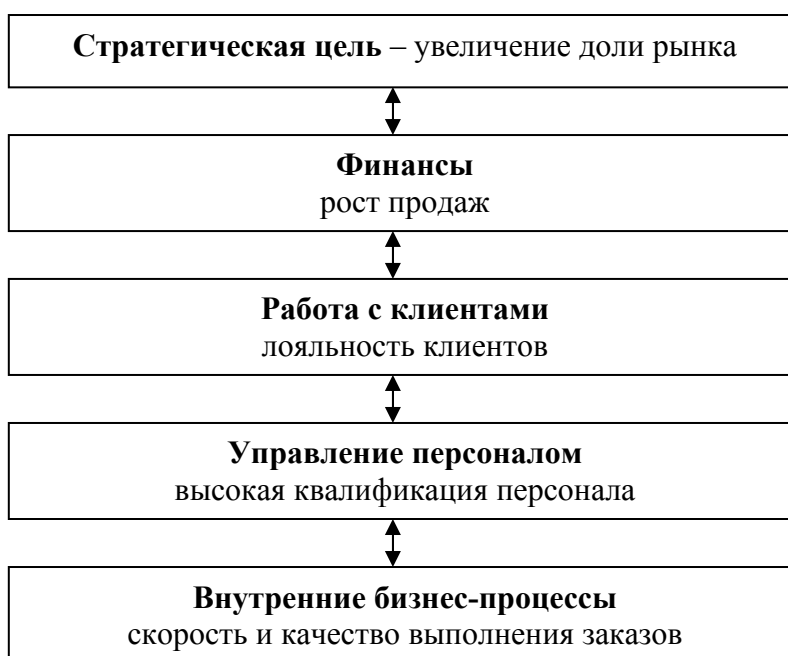


Рис. 5. Взаимосвязь показателей эффективности

Первым шагом на пути совершенствования данного процесса, должно быть генеральное целевое планирование, начинающееся с определения глобальной цели деятельности предприятия, дающей основание для разработки стратегии развития и установления ключевых функциональных целей по всем основополагающим функциональным подсистемам предприятия: менеджменту, производству, НИОКР, финансам, персоналу, маркетингу.

В диссертации дано описание данного процесса, предложенного для использования на одном из предприятий, схема которого представлена на рис.6

После формирования целей, для каждой из них определяются ключевые факторы успеха (КФУ), представленные на рис. 6 а и б. В диссертации констатируется, что КФУ - это факторы, от которых зависит достижение функ-

циональных целей. В табл. 6 приведен перечень основных факторов успеха предприятий машиностроения и определен ранг значимости этих факторов.

(а) Основные функциональные цели	
Финансы	Внутренние бизнес-процессы
Увеличение рентабельности продаж	Повышение качества продукции
Работа с клиентами	Управление персоналом
Повышение лояльности клиента	Повышение производительности труда персонала

↓

(б) КФУ	
Финансы	Внутренние бизнес-процессы
Высокая доходность Низкие затраты Высокая оборачиваемость	Уровень запасов на складе Качество производственных линий
Работа с клиентами	Управление персоналом
Продажи в расчете на одного клиента Количество постоянных клиентов	Квалификация персонала Система мотивации

↓

(в) КПЭ	
Финансы	Внутренние бизнес-процессы
Валовая прибыль Рентабельность продаж Рентабельность собственного капитала Оборачиваемость дебиторской задолженности Коэффициент ликвидности Уровень административных и управленческих расходов	Процент брака Процент выполнения плана Объем складских запасов Отношение количества проданных товаров к объему произведенных Степень изношенности производственного оборудования
Работа с клиентами	Управление персоналом
Продажа в расчете на одного клиента Количество сделок Уровень удержания клиента Уровень возврата товаров	Производительность труда Текучесть кадров

Рис. 6 Взаимосвязь функциональных целей, КФУ и КПЭ

Для контроля над деятельностью предприятия исходя из ключевых факторов успеха определяются ключевые показатели эффективности, которые объединяются в группы по предприятию в целом и по подразделениям. В диссертации предложен один из вариантов таких показателей.

В таблице 7 представлена разработанная сбалансированная система показателей для машиностроительных предприятий на основе ключевых показателей эффективности, значения которых устанавливаются с учетом хозяйственных возможностей предприятий и тенденций развития рынка машиностроительной продукции.

Ключевые факторы успеха машиностроительных предприятий

Типы факторов успеха	Виды ключевых факторов успеха	Ранг значимости ключевого фактора успеха
Производственные	- высокое качество продукции	10
	- доступ к источникам высококвалифицированных специалистов	9
	- высокая мобильность сотрудников	7
Технологические	- способность к совершенствованию производственного процесса;	10
	- способность к совершенствованию машиностроительной продукции;	10
	- опыт в использовании современных технологий.	9
Маркетинговые	- широкий ассортимент предлагаемой продукции;	9
	- хорошо продуманная стратегия продвижения продукции на рынок;	9
	- способность создать новую продукцию и быстро представить ее на рынке.	8
Квалификационные	- опыт в области создания уникальной продукции;	9
	- достижения по управлению качеством.	7

При эффективной системе сбора и обработки информации расчет значений КПЭ с необходимой периодичностью производится на основе существующих бухгалтерских, производственных и других аналитических документов. При этом, появляется возможность увязать стратегический менеджмент со среднесрочным и оперативным управлением, поскольку можно отслеживать, как изменятся те или иные КПЭ в краткосрочном плане при принятии того или иного стратегического решения.

Для успешного внедрения ССП необходимо соблюдение нескольких условий.

Во-первых, система сбора информации о деятельности всех подразделений должна быть хорошо налажена. Во-вторых, руководство предприятия должно быть готово к конструктивной работе по созданию стратегии, обсуждению целей и разработке подробного плана работы. В-третьих, на предприятии должны быть специалисты, имеющие либо опыт построения подобных систем управления, либо хорошо понимающие их суть. В противном случае необходимы внешние консультанты, имеющие соответствующую квалификацию.

Одной из трудностей, возникающих при внедрении ССП является сопротивление персонала. Исследованиями установлено, что негативная реакция при внедрении ССП обычно наблюдается со стороны руководителей структурных единиц предприятия, деятельность которых в результате этого процесса становится более контролируемой. Поэтому для повышения заинтересованности этих руководителей следует увязывать материальное вознаграждение с достижением целей.

граждение с достижением необходимого уровня КПЭ.

Таблица 7

**Сбалансированная система показателей на основе КПЭ для машиностроительных
предприятиях**

Стратегические цели	КПЭ
<i>Проекция экономико-финансовой деятельности</i>	
Рост стоимости компании	Увеличение чистой текущей стоимости (в ср.8% в год)
Обеспечение темпов роста продаж	Рост выручки от реализации (в ср.4% в год)
Обеспечение рентабельности предприятия	Рентабельность продаж (не менее 10%) и производства (не менее 20%)
Увеличение притока наличности	Темп роста денежного потока по отношению к предыдущему периоду (в ср.7-12% в год)
Обеспечение доходов собственников на вложенный капитал	Чистая прибыль (не менее 30 млн.руб. в год)
<i>Проекция отношений с потребителями</i>	
Положение приоритетного поставщика для оптовых предприятий	Доля продаж постоянных клиентов (не менее 50%)
Улучшение соотношения цены и качества товаров и услуг	Оценка клиента (1-е место с точки зрения не менее 50% клиентов)
Удовлетворение индивидуальных запросов конечных потребителей продукции	Переход к мелкосерийному производству продукции (400 ед. в серии)
<i>Проекция организации внутренних бизнес-процессов</i>	
Повышение качества выпускаемой продукции	Снижение брака в производстве (уровень рекламаций не более 1% от общего объема продаж)
Рациональное повышение уровня автоматизации производства	Снижение трудоемкости производства (на первом этапе на 75%, на втором – на 10% в год)
Совершенствование внутренней и внешней логистики предприятия	Сокращение сроков выполнения заказов (85% заказов выполняются без нарушения контрактных обязательств)
<i>Проекция персонала</i>	
Улучшение материального положения работников	Рост средней заработной платы (на 25% в год)
Рост производительности труда	Увеличение норм выработки за счет интенсификации производственных процессов (на 4% в год)
Повышение квалификации персонала	Обучение и переподготовка персонала в связи с внедрением прогрессивных методов производства (15% в год)

V. Выделены главные цели стратегического развития предприятий машиностроения и установлен ранг их значимости

Поскольку при определении направлений стратегического развития может быть несколько целей, то необходимо решить вопрос об их приоритетах, т.е. о ранжировании целей – с возможным построением «дерева целей». Но при любом целевом сценарии необходимо провести четкое разграничение между стратегическими и финансовыми целями (таблица 8), так как концентрация усилий только на краткосрочных финансовых показателях может привести к дисбалансу в развитии предприятия в долгосрочной перспективе и к трудностям. Но при этом следует однозначно иметь в виду, что без соответ-

ствующего финансирования даже в текущем периоде, реализация стратегических целей может быть весьма проблематичной. Проведенные диссертационные исследования позволили составить перечень стратегических и финансовых целей обследуемых предприятий и расположить их в ранжированный ряд значимости, на основе оценок данных руководителями всех иерархических уровней управления предприятий. Экспертам предлагалось оценить ранг значимости стратегических и финансовых целей при обязательном условии, что сумма рангов значимости должна равняться 1. В качестве экспертов выступали руководители высшего и среднего звена управления.

Формализованные зависимости для определения рангов стратегических и финансовых целей, имеют вид:

- оценка значимости рангов для **стратегических целей**:

$$\sum_{i=1}^{n=11} a_i = 1 \quad (1), \quad \text{где}$$

a – фактор стратегических целей в ранжированном ряду;

i – номер фактора в ранжированном ряду;

n – количество факторов в ранжированном ряду.

- оценка значимости рангов для **финансовых целей**:

$$\sum_{j=1}^{n=7} b_j = 1 \quad (2), \quad \text{где}$$

b – фактор финансовых целей в ранжированной ряду;

j – номер фактора в ранжированном ряду;

n – количество факторов в ранжированном ряду.

Как видно из таблицы 8, на первое место среди стратегических целей руководители поставили *лидерство в технологиях и /или инновационной деятельности*. Это обосновано высокой динамичностью темпов НТП в сфере машиностроительной продукции, и поэтому тот, кто первым использует на практике современные технологии, будет иметь конкурентные преимущества на рынке. На втором месте по значимости стоит *превосходство над конкурентами по качеству товара*. Это связано с тем, что при одинаковой цене выигрывает тот, у кого более высокое качество товара, что особенно актуально для предприятий машиностроительной промышленности. На третьем месте - *сокращение периода от разработки до выведения на рынок нового товара*, характеризующее интенсивность инновационных процессов на предприятии и реакцию на инновационные запросы рынка.

Примеры стратегических и финансовых целей

п/н	Стратегические цели:		п/н	Финансовые цели:	
1	Лидерство в технологиях и /или инновационной деятельности	0,2	1	Прочное финансовое положение предприятия на международных рынках	0,22
2	Превосходство над конкурентами по качеству товара	0,18	2	Рост доходов и прибыли	0,19
3	Сокращение периода от разработки до выведения на рынок нового товара	0,14	3	Повышение цены акций	0,16
4	Превосходство над конкурентами по организации продаж	0,11	4	Повышение рентабельности	0,14
5	Увеличение доли рынка	0,1	5	Увеличение доходности на вложенный капитал	0,12
6	Превосходство над конкурентами по обслуживанию потребителей	0,09	6	Увеличение денежных поступлений	0,1
7	Превосходство над конкурентами по уровню удовлетворения потребителей	0,06	7	Увеличение дивидендов	0,07
8	Превосходство над конкурентами по популярности торговой марки	0,05			
9	Превосходство над конкурентами по издержкам	0,04			
10	Превосходство над конкурентами по географическому охвату	0,02			
11	Превосходство над конкурентами по ассортименту	0,01			

В заключении в диссертации сформулированы выводы из проведенного исследования.

По теме диссертации опубликованы следующие работы:

Публикации в изданиях, рекомендованных ВАК:

1. Терешенков А.С. Критерии определения целей и показателей при разработке сбалансированной системы показателей / Терешенков А.С.// Вестник Нижегородского университета. Серия экономика и финансы, Выпуск 2(9). Н.Н.: Издательство ННГУ, 2006, с. 529-532. 0,3 п.л.

Публикации в других изданиях:

2. Терешенков А.С. Современный подход к оценке стратегии компании и результатов её деятельности /Терешенков А.С. // Повышение технического и экономического потенциала инвестиционно-строительной сферы в условиях

реализации национального жилищного проекта: отечественный и зарубежный опыт: сборник статей IV Международной НПК, Пенза, РИО ПГСХА, 2006 с. 164-167 0,21 п.л.

3. Терешенков А.С. Некоторые проблемы управления реализацией инновационно-стратегических целей на промышленных предприятиях / Терешенков А.С., Удалов О.Ф// Актуальные вопросы развития экономики России: теория и практика: труды IV Международной НПК преподавателей, учёных, специалистов, аспирантов, студентов, ч.2, ВГИПУ, Нижний Новгород, 2006 с. 163-166 0,24 п.л.

4. Терешенков А.С. Роль информации в функционировании сбалансированных систем показателей. Эффективное управление региональной экономикой. // Сборник материалов Международной научно-практической конференции. Под ред. проф. В.М.Разумовского – Киров: ООО «Международный центр научно-исследовательских проектов», 2006 с. 44-47 0,23 п.л.

5. Терешенков А.С. Современный подход к оценке стратегии компании и результатов её деятельности / Терешенков А.С. // Реформирование системы управления на современном предприятии: сборник статей VII Международной НПК.- Пенза РИО ПГСХА, 2007 с. 113-116 0,21 п.л.

6. Терешенков А.С. Финансовая составляющая системы сбалансированных показателей/ Терешенков А.С.// Стратегическое управление предприятиями, организациями и регионами: сборник статей Всероссийской НПК, Пенза РИО ПГСХА, 2007 с. 161-163 0,19 п.л.

7. Терешенков А.С. Основные проблемы эффективного применения инструментов стратегического планирования на промышленных предприятиях /Терешенков А.С.// Стратегическое управление предприятиями, организациями и регионами: сборник статей II Всероссийской НПК. – Пенза, РИО ПГСХА, 2008, с. 108-111 0,24 п.л.