

На правах рукописи

**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)

диссертация на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Нижний Новгород  
2008

## СОДЕРЖАНИЕ:

Введение.....	3
Глава 1. Теоретические аспекты управления предприятием на основе сбалансированной системы показателей.....	9
1.1. Сбалансированная система показателей и альтернативные модели используемые в управлении предприятием.....	9
1.2. Роль сбалансированной системы показателей в управлении предприятием.....	22
1.3 Зарубежный опыт использования сбалансированной системы показателей.....	42
Глава 2. Исследование сбалансированной системы показателей на промышленных предприятиях.....	49
2.1. Анализ общей системы управления промышленных предприятий.....	49
2.2. Анализ сбалансированной системы показателей на промышленных предприятиях.....	63
2.3. Проблемы использования сбалансированной системы показателей на промышленных предприятиях.....	82
Глава 3. Пути совершенствования механизма управления предприятием на основе сбалансированной системы показателей.....	89
3.1. Совершенствование проектирования сбалансированной системы показателей на предприятии.....	89
3.2. Практическая реализация проектирования сбалансированной системы показателей.....	113
Заключение.....	128
Список литературы.....	129

## ВВЕДЕНИЕ

**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.

Экономические реформы, проводимые в России в течение последних десяти лет, оказали серьезное влияние на основные принципы функционирования экономики страны. Развитие стабилизационных процессов в экономике России, формирование адекватной 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 составление и реализацию новой стратегии, ориентированной на достижение целей предприятий в соответствии с требованиями новой экономической реальности. Правильно разработанная стратегия в рыночной системе хозяйствования выступает в качестве залога выживания и стабильного положения предприятий.

Машиностроительные предприятия России сумели устоять в условиях затяжного экономического кризиса но, несмотря на увеличение объемов производства, у российских производителей остался ряд нерешенных проблем. В условиях нарушения экономических связей между промышленными предприятиями достаточно сложно существовать любому производству и чтобы

сохранить положение на рынке, предприятиям необходимо выбрать правильный путь развития.

Сложность решаемой задачи определяется действием внутренних и внешних факторов. К внешним факторам относятся: углубление рыночных отношений и расширение возможности выхода предприятий на мировой рынок; усложнение взаимосвязей с взаимодействующими хозяйствующими субъектами; реструктуризация социальных отношений в обществе. К внутренним факторам можно отнести: наличие значительных объемов морально и физического изношенного оборудования, количество которых превышает 60% (в то время как, в мировой практике норма 20-25% считается критической), со сроком службы более 15-20 лет и устаревшими технологиями производства; недостаточное обеспечение предприятия прогрессивными видами материалов, качество и конкурентоспособность выпускаемой продукции.

Кардинальному решению проблемы не способствует, в первую очередь, отсутствие долгосрочной стратегии развития, а попытки поэтапного решения проблемы упираются в невозможность обеспечить реальное финансирование. 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. На результаты процесса принятия стратегических решений руководителями и собственниками все большее влияние начинает оказывать информация нефинансового характера, базирующаяся на оценке нематериальных активов предприятия (удовлетворенность собственников, интеллектуальный капитал, лояльность клиентов, качество сервиса, имидж, прогрессивность технологий, отлаженность бизнес-процессов, компетентный персонал).

Актуальность темы обусловлена необходимостью теоретического обоснования важности и значимости сбалансированной системы показателей в стратегии управления предприятиями; определения сущности сбалансированных показателей и оценки современного состояния системы управления

промышленными предприятиями; выявления основных причин, негативно влияющих на систему управления, поиска путей их преодоления, а также определение условий, при которых управление становится более эффективным.

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 для улучшения их экономического положения и дальнейшего стабильного развития, 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.

**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 СПП, 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, касающиеся 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 руково-

дству 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.

# **Глава 1. Теоретические аспекты управления предприятием на основе сбалансированной системы показателей**

## **1.1. Сбалансированная система показателей и альтернативные модели используемые в управлении предприятием**

Успешность реализации стратегии развития предприятия во многом определяется возможностью согласования стратегического, оперативного и тактического управления. Следовательно, возникает насущная необходимость декомпозиции стратегии управления до уровня оперативной и тактической деятельности. Решение данной задачи возможно при наличии системы показателей, позволяющих осуществить оценку и контроль реализации стратегии развития предприятия.

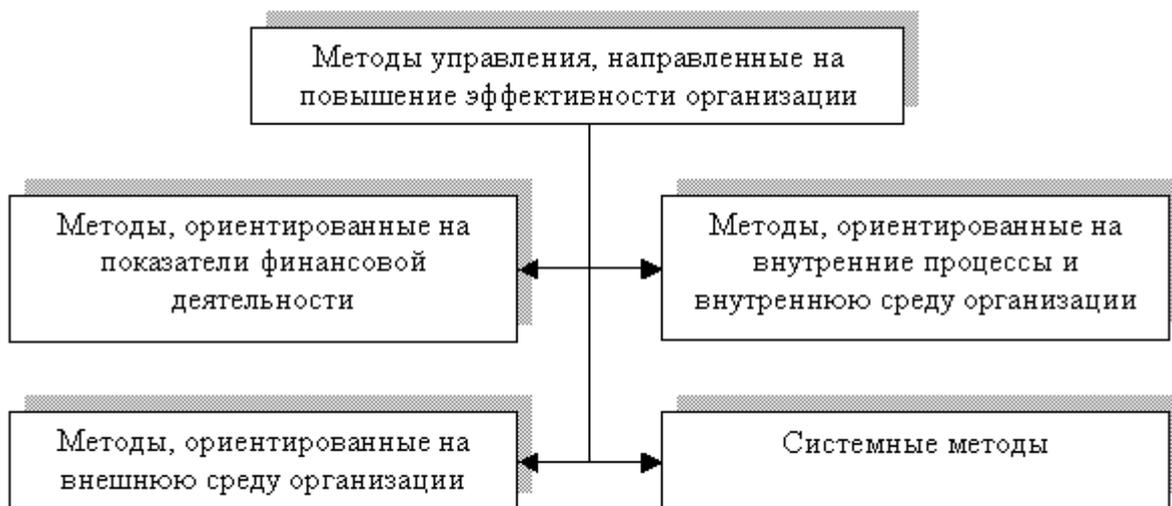
Составители «Современного экономического словаря» приводят следующее определение категории «показатель» - это «величины, критерии, уровни, измерители, которые позволяют судить о состоянии экономики страны, региона, предприятия, семьи и изменении этого состояния, об экономическом развитии» [97, с. 6]. Социально-экономические системы обладают динамикой, т.е. изменяются во времени. Развитие – это необратимое, направленное, закономерное изменение систем [100, с. 6].

Выше названные свойства развития в полной мере характерны для предприятия как сложной социально-экономической системы:

- изменения носят необратимый характер, так как предприятие создается для совершения определенных процессов и функций;
- изменения носят направленный характер, определяемой внешней средой, в которой действуют предприятия;
- закономерность изменений обусловлена общей эволюцией государства и общества.

Современный менеджмент характеризуется большим разнообразием приемов, методов и инструментов, позволяющих повысить эффективность

управления организацией. Следует отметить, что обзор методов управления организацией, выполненный по специализированной периодической литературе позволил их классифицировать по четырем направлениям (см. рис. 1).



*Рис. 1. Классификация методов управления, направленных на повышение эффективности организации [построено по 3]*

Сравнительная оценка методов управления организацией приведена в таблице 1.

Таким образом, для достижения поставленной цели или решения существующей проблемы возможно одновременное использование нескольких методов, которые взаимно дополняют друг друга.

Наиболее эффективным методом управления, позволяющим предприятию реализовать свою стратегию, следуя которой оно может перейти в качественно новое состояние, мы считаем один из системных методов — Систему сбалансированных показателей (ССП — Balanced ScoreCard, BSC). Данное утверждение 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.

Таблица 1

Сравнительная оценка методов управления организацией  
[построено по 3]

Параметры сравнения	Методы, ориентированные на показатели финансовой деятельности	Методы, ориентированные на внутренние процессы и внутреннюю среду организации	Методы, ориентированные на внешнюю среду организации	Системные методы
Направленность	Рассматривают частные аспекты функционирования организации			Рассматривают организацию как целостную систему
Область применения	Применяются при низкой эффективности отдельных направлений деятельности, угрозе потери конкурентного преимущества, высоких темпах роста, приводящих к снижению потребительского качества производимой продукции, в ходе упорядочивания информационных потоков и внедрения документационного обеспечения управления, перед внедрением или модификацией информационных технологий, в ходе комплексной оптимизации организационной структуры			Применяются с целью достижения качественно нового состояния организации
Совместимость	Возможно одновременное использование нескольких методов, обладающих свойством взаимодополняемости			

При появлении ССП стали говорить об её уникальности. Председатель Совета директоров и Генеральный директор компании British Petroleum, John Browne, считает ССП чем-то принципиально новым. С этим сложно согласиться. Задолго до появления ССП Р.Каплана и Д.Нортон существовали управленческие концепции, которые по своей сути схожи с ССП. Во-первых, это предложенная в 1954 году концепция управления по целям Management by Objectives (MBO) Питера Друкера, во-вторых, разработанная в 1932 году французским учёным Ж.Л. Мало tableau de bord, а в-третьих, система селективных показателей Юргена Вебера, в четвёртых, универсальная система по-

казателей деятельности Рамперсада Хьюберта, а также система управления на основе показателя EVA, автором которой является Стюарт Штерн. Также к моделям, достаточно близким к методологии ССП можно отнести пирамиду деятельности компании К. Мак-Найра, Р. Линча и К. Кросса (1990 г.), модель стратегических карт Л. Мейсея (1992 г.), систему EP2M К. Робертса и П. Адамса (1993 г.), систему «Результаты и детерминанты Фицджеральда (1991 г.) и ряд других. Следует также отметить, что с развитием стратегического управления каждая из вышеперечисленных концепций дорабатывались и совершенствовались другими учёными и специалистами.

Среди основных научных исследований данных концепций и методологий можно отнести работы следующих российских и зарубежных учёных: Нильс-Горана Ольве, Жана Рой, Магнуса Веттера[94], Юргена Вебера и Утца Шеффера[104], К. Редченко,[99] Е.Е. Леднёва,[77] В. Ивлева и Т. Попова,[53] О. Данилина[42] и других

Рассмотрение существующих концепций несомненно следует начать непосредственно с системы сбалансированных показателей.

История, связанная с открытием и последующей разработкой концепции Balanced Scorecard относится к 1990 году, когда Norlan Norton Institute, являющийся исследовательским центром всемирно известной аудиторско - консалтинговой компании KPMG Peat Marwick, приступил к изучению вопроса эффективности управления, а также поиску возможностей и инструментов, обеспечивающих ее повышение. Данное исследование - «Measuring Performance in the Organization of the Future» (Измерение эффективности организации будущего) проходило в течение одного года и имело в качестве цели - поиск новых альтернативных методов измерения эффективности базирующихся на нефинансовых показателях [107].

Исследование возглавлялось директором Norlan Norton Institute Дэвидом Нортоном, на сегодняшний день занимающего пост руководителя Balanced Scorecard Collaborative и Робертом Капланом - профессором Harvard Business School, привлеченного в качестве научного консультанта проекта.

В качестве основной гипотезы проекта, участниками исследования была выбрана следующая: «базирование методики оценки эффективности деятельности предприятия исключительно на финансовых показателях не обеспечивает роста будущей экономической ценности организации».

Участниками исследования также являлись менеджеры крупнейших компаний представляющие различные области деятельности, такие как высокие технологии, производство товаров народного потребления, сфера услуг, объединенные в единую группу, на протяжении года занимающуюся разработкой модели оценки эффективности и ее совершенствованием. В течение длительных обсуждений и дискуссий была выработана основа данной модели, базирующаяся на четырех основных составляющих (проекциях) - финансы, маркетинг, внутренние бизнес - процессы, обучение и рост. Таким образом, система получила название «сбалансированной», так как основывалась на комплексном подходе к оценке как материальных, так и неосязаемых активов.

Данная система получила апробацию среди ряда организаций участвующих в проекте, и к концу декабря 1990 года был подведен итог проделанной работе. В качестве основных выводов были сделаны следующие: Система сбалансированных показателей эффективности (Balanced Scorecard) имеет безусловные преимущества по сравнению с традиционными концепциями используемыми для комплексной оценки деятельности предприятия и имеет чрезвычайную полезность в качестве учетно-аналитического инструмента [50, 105].

Следующий этап развития системы был связан с публикацией результатов внедрения и апробации Balanced Scorecard в таких компаниях как FMC Corporation и Rockwater - организациях, являющихся в своем роде пионерами в области внедрения данной системы. Руководители этих компаний Лэри Брэйди и Норман Чамбер - участники проекта «Measuring Performance in the Organization of the Future», открыли новые возможности системы выводящие ее за рамки просто системы оценки. Новое применение система нашла в ка-

честве инструмента коммуникации стратегического видения этих корпораций. BSC эффективно осуществляла функцию доведения до сотрудников различных уровней управления новых стратегических планов и инициатив компаний. До данного момента, Balanced Scorecard использовалась большинством руководителей как система, направленная на повышение операционной эффективности - улучшения качества продукции, уменьшения времени обработки заказа, уменьшения производственного цикла, снижения стоимости и т.д. Опыт FMC Corporation и Rockwater показал, что Balanced Scorecard может также эффективно отслеживать исполнение стратегических инициатив предпринимаемых руководством, выделяя при этом ключевые процессы, воздействующие на стратегию и оценивая их эффективность. Результаты накопленного опыта были опубликованы в Harvard Business Review в 1993 году [101].

В середине 1993 года консалтинговая компания Renaissance Solutions объединилась с одной из крупнейших консультационных компаний Gemini Consulting. Через несколько месяцев проекты по внедрению Balanced Scorecard успешно реализуются в ряде компаний и система получает широкое признание уже не просто как инструмент, обеспечивающий эффективное формирование и коммуникацию корпоративной стратегии, но и как механизм управления данной стратегией. Она используется как основной инструмент управления бизнесом дающий возможность устанавливать индивидуальные, департаментизованные и общекорпоративные цели, доводить их до сознания сотрудников и управленцев различного уровня, оценивать достижимость поставленных целей посредством использования сбалансированной системы измерителей эффективности, получать быструю обратную связь. Balanced Scorecard стала чрезвычайно удобной моделью, дающей новые аналитические возможности более традиционной концепции MOS (Mission, Objectives, Strategies).

Агрегируя результаты трехлетнего опыта внедрения, в 1996 году Нортон и Каплан рекомендовали использовать Balanced Scorecard как систему стратегического управления [106].

Как уже отмечалось ранее [50], основной причиной исследований связанных с разработкой BSC являлась нарастающая потребность в оценке критериев будущего и текущего потенциала различных компаний связанного с перспективами развития и роста базирующаяся на совокупности как финансовых, так и нефинансовых показателей. Balanced Scorecard переводит миссию и общую стратегию компании в систему четко поставленных целей и задач, а также показателей определяющих степень достижения данных установок в рамках четырех основных проекций: финансов, маркетинга, внутренних бизнес- процессов, обучения и роста (рис. 2, по [107]).

Р. Каплан считает, что процесс реализации новой концепции должен состоять из четырех этапов:

- разработка сбалансированной системы показателей, т.е. превращение перспективных планов и стратегии в совокупность целей и мероприятий с последующей интеграцией в управленческий процесс;

- сцепление, предполагающее увязку всех иерархических уровней (от высшего управленческого звена до вспомогательных звеньев) путем выстраивания соответствующих целей и показателей, организации стратегической коммуникации, обеспечения компенсации за инициативные решения;

- планирование, задачей которого является определение путей достижения во времени запланированных результатов через конкретные плановые задания, распределение ресурсов, проектирование стратегических мероприятий;

- обратная связь и обучение.



Рис. 2 Трансформация миссии в желаемые результаты

Проводя исследование, Нортон и Каплан руководствовались следующей гипотезой: управление с помощью финансовых показателей не дает достаточной информации для принятия правильных и своевременных управленческих решений [55].

Основания для такого утверждения у профессоров Гарварда были более чем вескими: например, если разрыв между балансовой и рыночной стоимостью, согласно данным по 3500 американским компаниям в 1978 году составлял 5%, то к 1998 году по бухгалтерской стоимости компании недооценивали себя на 72%.

Причиной такого разрыва стало постепенное, но неуклонное увеличение стоимости нематериальных активов - таких как интеллектуальный капитал, инновации, репутация - в общей стоимости компаний. Стандарты финансовой отчетности (GAAP, IAS) никак не учитывали подобных экономических

условий. Неудивительно, что инвесторы также стали отказываться от такого источника информации о состоянии компании, как бухгалтерская отчетность.

Попытки привести показатели эффективности в соответствие с экономической ситуацией были и до появления BSC, однако они затрагивали исключительно финансовые аспекты деятельности. Такие показатели, как EVA, EBITDA, TSR, давали акционерам более реальную картину текущего состояния бизнеса, но для управления компанией их было явно недостаточно (табл.2).

Таблица 2

**Как развивались показатели эффективности деятельности компании**

1920-е годы	1970-е годы	1980-е годы	1990-е годы
<p>Модель Дюпона (Du Pont Model); Рентабельность инвестиций (ROI)</p>	<p>Чистая прибыль на одну акцию (EPS); Коэффициент соотношения цены акции и чистой прибыли (P/E)</p>	<p>Коэффициент соотношения рыночной и балансовой стоимости акций (M/B); Рентабельность акционерного капитала (ROE); Рентабельность чистых активов (RONA); Денежный поток (Cash Flow)</p>	<p>Экономическая добавленная стоимость (EVA); Прибыль до выплаты процентов, налогов и дивидендов (EBITDA); Рыночная добавленная стоимость (MVA); Сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard - BSC); Показатель совокупной акционерной доходности (TSR); Денежный поток отдачи на инвестированный капитал (CFROI)</p>

Основными элементами этой концепции являются:

1. Функциональные направления деятельности компании, такие, как производство (точнее внутренние процессы), финансы, маркетинг и кадры, однако выбор направлений во многом зависит от специфики деятельности предприятия.
2. Стратегические цели, вытекающие из стратегии предприятия (3—5 целей по каждому направлению деятельности).

3. Измерители — показатели, отражающие уровень достижения поставленных целей. При этом следует избегать ошибок выбора слишком большого количества показателей и неправильного их сочетания во времени, концентрации только на денежных показателях.

4. Оперативные цели, соответствующие требованиям ориентации во времени, измеримости, достижимости и взаимоувязке с другими целями.

5. Инициативы — мероприятия, способствующие достижению оперативных целей.

После значительных успехов, достигнутых первыми компаниями, внедрившими технологию Balanced Scorecard в качестве основного метода управления, использование Системы сбалансированных показателей стало общей тенденцией. В первую очередь, она затронула средние и крупные компании самых различных отраслей.

К элементам сбалансированной системы показателей относят: карту задач; карту сбалансированных показателей и приборные панели для контроля.

ССП формируется по цепочке «Цели – Показатели – Задачи – Инициативы». А. Федосеев в своей статье «Открывая новые горизонты управления»[103] предлагает исключить из этой цепочки элемент «инициативы», объясняя это российской спецификой. Им было предложено отказываться от показателей, которые не имеют количественного выражения.

В рамках рассматриваемого подхода цели и показатели детализируются до уровня подразделений и исполнителей. Однако при этом следует помнить, что цели организации в целом (цели рыночные) не равны целям персонала, поэтому нужна мотивация работников.

Но при этом, цели должны быть сбалансированными и в рамках команды менеджеров в целом, и в зонах ответственности каждого из них.

Цели декомпозируются. Декомпозиция целей должна быть осуществлена таким образом, чтобы достижение каждой цели стало зоной ответственности. Для каждой цели определяются подцели и ресурсы, необходимые для ее достижения. По каждой цели выбирается показатель оценки ее достижения

По каждому показателю устанавливается критерий эффективности. Необходимо учесть взаимосвязь показателей и взаимозависимость значений показателей. Система показателей и их критериальные значения должны быть сбалансированы.

Алгоритм формирования сбалансированной системы показателей заключается в следующем. Стратегическая цель развития организации декомпозируется на подцели до уровня исполнителей. Определяются показатели эффективности для каждой из целей структурных подразделений, а значения ключевых показателей эффективности (КПЭ) устанавливаются с учетом их взаимосвязи. Осуществляется балансировка критериальных значений КПЭ и определяются зоны ответственности менеджеров. Одновременно с отмеченным устанавливаются процедуры контроля достижения целей, а также корректировки целей и КПЭ.

Авторы практического руководства по разработке ССП А.М. Гершун и Ю.С. Нефедьева выделяют четыре основные стадии разработки ССП:

- моделирование;
- коммуникация и взаимосвязь;
- техническая интеграция;
- организация обратной связи.

Следует заметить, что непосредственно к разработке ССП относится только первая стадия, остальные же связаны с внедрением ССП на предприятии.

Рассмотрим некоторые альтернативные концепции. Следует начать с предложенной Питером Друкером в 1954 году концепции управления по целям Management by Objectives (MBO). Её сущность заключается в том, что менеджмент как целостная система управления ориентируется на достижение всей совокупности целей и задач, стоящих перед организацией. Цели и задачи менеджмента не только доводятся, но и согласуются с менеджерами всех уровней, которые направляют свои усилия, ресурсы и энергию на их достижение.

Процесс управления по целям включает четыре основных этапа:

- определение круга полномочий и обязанностей руководителей всех уровней;
- разработка и согласование целей и задач управления в рамках установленных обязанностей;
- составление реальных планов достижения поставленных целей;
- контроль, измерение и оценка работы и полученных каждым руководителем показателей и по каналам обратной связи корректировка целей.

В целом ССП также включает в себя некоторые из вышеперечисленных этапов, но, во-первых, управление по целям включает в себя разработку целей, только для руководителей структурных подразделений, в то время как ССП учитывает цели для каждого работника предприятия, и во-вторых, не совсем понятно каким образом производить контроль и оценивать степень достижения целей. Таким образом, можно сделать вывод, что система управления по целям является лишь основой для разработки ССП.

Что касается разработанной в 1932 году французским учёным Ж.Л. Мало *tableau de bord*, то изначально эта система рассматривалась как инструмент управления, в первую очередь, для потребностей высшего управленческого звена. Предпосылкой создания данной системы явилось непригодность французского бухгалтерского учёта для принятия адекватных управленческих решений. И хотя данная система была достаточно популярна во Франции, в начале 1990-х годов Ж. Лаверти и Р. Демистри начали её критиковать, утверждая, что «критерии (показатели) качества работы фирмы должны прежде всего «гарантировать последовательность действий и их соответствие стратегическим целям»[105].

Это потребовало пересмотра данной системы и привело к формированию современной концепции *tableau de bord*, которую французские авторы Ив Чиापелло и Мишель Лебас определяют как инструмент управления, используемый для «выбора, документирования и интерпретации» объединённых причинно-следственными связями финансовых и нефинансовых показа-

телей. Каждый показатель отображает состояние определённой части бизнеса, которой нужно управлять: таким образом, в совокупности *tableau de bord* является как бы общей моделью функционирования бизнеса как системы [94].

К. Редченко, проведя достаточно подробную сравнительную характеристику ССП и *tableau de bord*, нашёл очень много общего между рассматриваемыми концепциями. Отличие же между ними состоит в отсутствии чёткой структуры у *tableau de bord* и её наличие у ССП. По сути, показатели *tableau de bord* отражали два из четырёх аспекта деятельности: финансовый аспект и внутренние бизнес процессы. Получается, что в *tableau de bord* не уделяется внимание внешним факторам, влияющим на деятельность предприятия и соответственно, в отчётах *tableau de bord* не содержится информация для внешних пользователей.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что ССП является более развёрнутой, чем *tableau de bord*.

Естественно, что ССП и как и любая другая концепция имеет своё развитие. Рамперсад К. Хьюберт на основе ССП разработал и предложил универсальную систему показателей (TPS), которую он определяет как «систематический процесс непрерывного, последовательного и регулярного совершенствования, развития и обучения, который направлен на устойчивый рост результатов деятельности сотрудников и организации. Совершенствование, развитие и обучение — три базовые составляющие данной целостной теории менеджмента. Они тесно связаны друг с другом, между ними должен поддерживаться баланс»[99].

Система TPS состоит из следующих пяти элементов:

1. Личная система сбалансированных показателей (PBSC).
2. Организационная система сбалансированных показателей (OBSC).
3. Всеобщий менеджмент на основе качества (Total Quality Management, TQM).

4. Управление результативностью (Performance Management) и управление компетенциями (Competence Management).

5. Цикл обучения Колба (Kolb's Learning Cycle)[98] .

Не трудно заметить, что концепция ССП используется в TPS лишь, как один из пяти элементов. По мнению автора концепции TPS в других подобных управленческих системах уделяются недостаточно внимания важному исходному этапу формулирования целей личности и соотнесения их с индивидуальным поведением и с принятыми целями организации, жизненно необходимому для достижения устойчивого организационного и стратегического развития. Цель этого подхода, по словам Рамперсада К. Хьюберта, [98] состоит в достижении максимального уровня ответственности и преданности сотрудников, а также в поощрении индивидуального обучения, группового обучения и развития творческих способностей (креативности). Это означает, что если личные цели сотрудника принимаются во внимание, то он будет работать и мыслить в соответствии с принятыми целями организации. Этот подход также способствует формированию мотивации, творческого мышления, получению удовольствия от работы и увлеченности работой, возрастанию ответственности, появлению вдохновения и энтузиазма.

Хотя данная концепция, несомненно, заслуживает особого внимания, мы считаем, что в настоящий момент российские предприятия ещё не готовы к её использованию, поскольку российские руководители явно недостаточно уделяют внимание применению стратегического подхода к управлению. Поэтому данная концепция может лишь служить началом дальнейших исследований.

В периодической литературе можно увидеть достаточно большое количество публикаций, где сравнивают ССП и систему управления на основе EVA, автором которой является Стюарт Штерн. Но эта система финансового управления, целью которой является направление деятельности организации на приращение стоимости компании, которая является лишь одной из стратегических задач развития организации.

Система управления на основе показателя EVA основывается на математической формуле показателя. С помощью выделения её составляющих появляется возможность построить дерево целей компании и распределить ответственность за их достижение.

Леднёв Е.Е. [77] выделяет ряд недостатков система управления на основе показателя EVA:

- Жёсткая связь вознаграждения и показателя EVA может привести к принятию решений, направленных на краткосрочные выгоды от снижения расходов и использования активов, у которых закончился срок амортизации.
- Система показателей состоит только из финансовых показателей, что ведёт к недооценке таких факторов долгосрочного успеха, как знания персонала, информационные технологии, корпоративная культура.
- Система более ориентирована на краткосрочную перспективу, чем на долгосрочную.

Таким образом, вышеназванные концепции могут быть использованы как вместе, так и отдельно, причём наибольший эффект достигается при их совместном использовании.

При разработке ССП нельзя забывать о системе ключевых показателей эффективности (КПЭ), которая представляет собой «систему финансовых и нефинансовых показателей, влияющих на количественное или качественное изменение результатов по отношению к стратегической цели»[42]. Разработка КПЭ включает в себя следующие этапы:

- формирование стратегии;
- определение важнейших факторов успеха;
- определение ключевых показателей эффективности.

Структура системы КПЭ зависит от индустриальной специфики предприятия и от задач структурного подразделения. ССП включает в себя КПЭ. Следовательно, КПЭ являются лишь отдельной частью ССП.

Как было сказано выше, в основе ССП лежит концепция стратегических карт. Но помимо ССП Р. Каплана и Д. Нортон существуют и другие альтер-

нативные модели, которые предназначены для оценки эффективности деятельности компании во взаимосвязи с ее общей стратегией. Рассмотрим некоторые из них.

*Модель стратегических карт Л. Мейселя.*

В модели Л. Мейселя также выделяется четыре ключевых аспекта, по которым проводится оценка бизнеса компании. Однако, вместо аспекта обучения и экономического роста, Мейсель использует аспект трудовых ресурсов. В рамках этого аспекта оценке подлежат инновационная деятельность, обучение и подготовка персонала, совершенствование продукции, формирование базисной компетенции фирмы и корпоративной культуры. В целом его модель не слишком отличается от модели Р. Каплана и Д. Нортон.

*Пирамида деятельности компании К. Мак-Найра, Р. Линча и К. Кросса.*

Её основная идея состоит в ориентации на потребителя и выявлении связи между общей стратегией компании и финансовыми показателями ее деятельности, дополненными еще несколькими коэффициентами нефинансового характера. Пирамида деятельности основывается на концепциях всеобщего управления качеством и промышленными разработками, а также учета затрат по видам деятельности в цепочке ценностей компании. Пирамида деятельности включает четыре уровня организационной структуры компании и характеризует систему двусторонней связи, необходимую для того, чтобы распространить идеи корпоративной миссии и стратегии на разных уровнях организационной иерархии. Цели и показатели согласованы со стратегией компании и ее видами деятельности.

*Система EP2M К. Адаме и П. Роберте.*

Система EP2M (Effective Progress and Performance Measurement — оценка эффективности деятельности и роста) была разработана в 1993 году Кристофером Адамсом и Питером Робертсоном. Согласно этой модели, наибольшее значение имеет оценка эффективности деятельности компании в четырех направлениях:

- во внешней среде — обслуживание потребителей и удовлетворение спроса;
- во внутренней среде — повышение эффективности и производительности;
- сверху вниз в организационной иерархии — распространение и адаптация общей стратегии компании на все нижние уровни организационной структуры, стимулирование перемен;
- снизу вверх в организационной иерархии — усиление влияния акционеров и расширение свободы действий работников[95] .

В соответствии с концепцией К. Робертса и П. Адамса система оценки деятельности компании должна быть направлена не только на реализацию стратегии, но и на выработку корпоративной культуры, признающей постоянное движение вперед обычным поведением компании.

На основе вышеизложенного можно сделать вывод, что, несмотря на отдельные оперативные недостатки, система сбалансированных показателей является признанным инструментом реализации фирменной стратегии. В частности, ее применение позволяет проверить действующую стратегию на полноту, последовательность, актуальность.

## **1.2. Роль сбалансированной системы показателей в управлении предприятием**

Ужесточение конкуренции, все еще нестабильная экономическая и политическая ситуация в стране диктуют необходимость стратегического планирования и контроллинга. Получение прибыли уже не является первостепенной задачей предприятия [63]. На первое место выходят нефинансовые цели: завоевание рынка, обеспечение конкурентных преимуществ, удержание клиентов и привлечение новых, создание высокой ценности для потребителя и репутации надежного партнера. Оценить уровень достижения этих целей и выявить новые потенциалы успеха позволяет концепция системы сбалансированных показателей (ССП) [7]. Это не просто инструмент стратегического

планирования и контроллинга, ССП может стать ядром управления всей организацией.

Применение сбалансированной системы показателей – это, во-первых, процесс не разработки стратегии, а 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

Для инновационных предприятий она служит средством стратегического управления на долгосрочной основе, так как позволяет:

- Четко сформулировать стратегию и перевести её в плоскость конкретных стратегических задач.
- Установить соответствие между стратегическими целями и показателями их достижения, проинформировать об этом все подразделения компании.
- Планировать, определять цели и стратегические инициативы.
- Расширить стратегическую обратную связь и информированность.

*Система стратегических показателей* - это система стратегического управления компанией на основе измерения и оценки ключевых показателей, учитывающих все существенные аспекты ее деятельности (финансовые, производственные, маркетинговые и т. д.).

С нашей точки зрения, сбалансированная система показателей является инструментом, позволяющим полномасштабно увязать стратегию предприятия с оперативным бизнесом (рис. 3). Кроме того, эта система дает возможность принимать вполне объективные решения в области распределения ресурсов.

В основе ССП лежат так называемые "ключевые показатели эффективности", или KPI (*Key Performance Indicator*) (КПЭ). Главное отличие сбалансированной системы показателей эффективности от произвольного набора показателей, с нашей точки зрения, заключается в том, что все КПЭ, входящие в сбалансированную систему, во-первых, ориентированы на стратегиче-

ские цели предприятия и, во-вторых, взаимосвязаны и сгруппированы по определенным признакам.



**Рис.3.** Сбалансированная система показателей эффективности представляет собой схему для перевода общей стратегии в термины операционного процесса.

Сбалансированная система показателей эффективности должна охватывать все важные направления деятельности предприятия. В классическом варианте ССП их четыре: финансы, работа с клиентами, внутренние бизнес-процессы и управление персоналом. Однако в зависимости от компании и изменяющихся условий внешней среды формулировка и количество направлений, рассматриваемых в ССП, могут меняться.

ССП может применяться для достижения таких целей как:

- разъяснение принятой стратегии;
- доведение стратегии до сотрудников организации;
- согласование со стратегией задач подразделений и персональных целей сотрудников;
- увязка стратегических задач с долгосрочными целями и годовым бюджетом;

- выявление и координация стратегических инициатив;
- периодический и систематический пересмотр стратегии;
- установление обратной связи для корректировки стратегии.

Технология сбалансированной системы показателей обладает одной важной особенностью: даже на начальном этапе построения и настройки - существенно повышается эффективность бизнеса. Подобный результат достигается за счет того, что собственники и топ-менеджмент начинают мыслить в формате карты и легко выделяют факторы, сдерживающие рост компании.

Анализ литературы позволил сформулировать ряд преимуществ ССП, представленных в таблице 3.

Таблица 3

**Преимущества, которые дает BSC-система для основных заинтересованных сторон предприятия**

Для собственников	Для топ-менеджмента	Для линейных руководителей
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Уверенность в том, что инвестиции надежно защищены.</li> <li>• Возможность в любой момент времени контролировать реализацию стратегии.</li> <li>• Уверенность в том, что действия менеджеров направлены именно на достижение поставленных перед бизнесом целей.</li> <li>• Уверенность в том, что для реализации стратегии выбран именно тот набор и объем ресурсов, который необходим.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Уверенность в правильности своих действий, т.к. не просто знаете, каких показателей надо достичь, но и каким образом это сделать.</li> <li>• Доверие со стороны акционеров, т.к. в распоряжении – числовые показатели реализации стратегии, а не просто качественные характеристики</li> <li>• У акционеров отпадает необходимость вмешиваться в оперативное управление – Вашей профессиональной самореализации ничего не мешает</li> <li>• Вы четко знаете, какие именно ресурсы понадобятся Вам для достижения поставленных целей</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Четкая программа действий.</li> <li>• Четкое понимание, каким образом конкретные результаты действий способствует росту и развитию предприятия.</li> <li>• Задачи логичны и согласованы друг с другом.</li> <li>• Труд оценивается соответственно затраченным усилиям.</li> </ul>

Во-первых, она позволяет перевести качественно сформулированную стратегию предприятия на язык количественных показателей. Это особенно важно в маркетинге, где чаще всего довольно трудно выделить показатели, относящиеся непосредственно к маркетингу, а не финансам, производству

или сбыту (хотя сбыт — составной элемент маркетинга). Таким образом, появляются ясные, четко определенные критерии эффективности деятельности, а это, в свою очередь, мотивирует персонал на достижение поставленных целей [88]. На этом этапе важно, чтобы сотрудники компании были вовлечены в процесс создания ССП. Отсюда вытекает еще одно достоинство ССП. Оно позволяет перенести стратегию предприятия с верхних уровней управления на более низкие, где она будет непосредственно реализовываться.

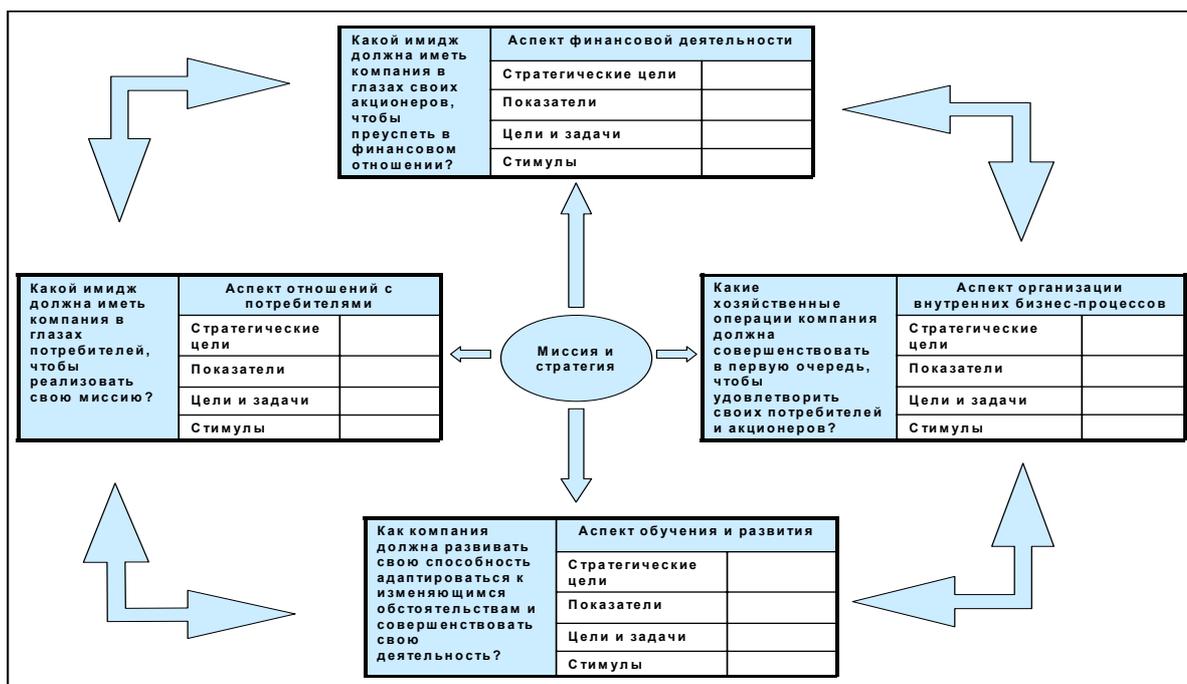
Работа по сбалансированной системе критериев оценки начинается с обсуждения топ-менеджерами проблемы определения конкретных стратегических задач на основе принятой стратегии. Для того, чтобы поставить финансовые задачи, необходимо сделать упор: либо на увеличение доходности и завоевания рынка, либо на "сбор урожая", т.е. максимального возврата денежного потока от основной деятельности.

Руководство должно четко обозначить тот сегмент рынка, на котором намеревается вести конкурентную борьбу за клиента.

Стратегические показатели результатов представляют "сбалансированный" взгляд на общую стратегию, отражающий в дополнение к традиционной финансовой составляющей клиентскую стратегию, внутренние бизнес-процессы, а также составляющую обучения и развития. Такой подход позволяет уже на ранних этапах оценить, насколько успешна деятельность организации.

Ориентир на показатели, характеризующие лишь одну область деятельности, может негативно отразиться на конечном результате. Поэтому система сбалансированных показателей включает четыре основных аспекта, представленных на рис 4:

- Финансовую деятельность;
- Отношения с потребителем;
- Внутренние бизнес-процессы;
- Обучение и развитие.



**Рис. 4 Структура ССП**

ССП дает возможность менеджерам оценить вклад каждого проводимого мероприятия в успех деятельности фирмы и выявить перспективные направления деятельности, потенциал которых используется недостаточно, перераспределяя ограниченные ресурсы между различными инструментами комплекса маркетинга. Механизм обратной связи, предусмотренный в ССП, позволяет оперативно реагировать на изменения в окружающей бизнес-среде и принимать соответствующие корректирующие стратегические и тактические решения, изменять не только значения целевых измерителей, но и их набор. Можно сказать, что ССП стимулирует стратегическое планирование на предприятии, мотивируя менеджеров на выработку неденежных количественных критериев, которые имеют решающее значение в маркетинге. В табл. 4 представлены примеры измерителей, в том числе и в маркетинге. Однако вопрос отнесения конкретного измерителя к тому или иному направлению деятельности остается открытым (например, выручка — это индикатор и финансового состояния предприятия, и эффективности сбыта).

**Примерный перечень измерителей, применяемых в системе сбалансированных показателей**

<b>Направление деятельности</b>	<b>Измерители</b>
<b>Финансы</b>	Валовая выручка, валовая прибыль, чистая прибыль, показатели ликвидности, платежеспособности, оборачиваемости и рентабельности, себестоимость продаж
<b>Внутренние процессы</b>	Время обработки и выполнения заказа, стоимость транспортировки, виды и количество предоставляемых дополнительных услуг, уровень складских запасов готовой продукции, затраты на содержание складов, себестоимость единицы продукции, уровень брака, уровень загрузки производственных мощностей
<b>Маркетинг</b>	Эффективность рекламы и стимулирования сбыта, показатели интенсивного и эффективного распределения, средняя доля в обороте, цена единицы продукции по сравнению с конкурентами, размер дополнительного товарооборота от рекламы, мнение потребителя о ценах и качестве продукции/услуг фирмы, количество рекламаций, процент новинок в объеме реализации, показатели ассортимента, доля новых или постоянных покупателей, доля рынка, доля голоса в рекламе<*>, количество новых клиентов, число повторных продаж
<b>Кадры</b>	Уровень квалификации, число специалистов с высшим образованием, затраты на обучение персонала, удовлетворенность сотрудников, численность персонала, возрастная структура персонала

Рассмотрим сущность составляющих ССП более подробно.

### **Первый уровень. Проекция финансовой деятельности**

Первый уровень построения карты сбалансированных показателей заключается в определении стратегической цели (планируемого результата) в финансовых показателях. Такой подход создает надежную основу для дальнейшего планирования - в нем выражен реальный интерес собственников бизнеса. Выбор стратегии определяет модель построения организации, направления инвестиционных решений, соотношение показателей прибыли и риска на вложенный капитал, включая временной параметр. Проекция финансов является одной из ключевых составляющих ССП. Финансовые результаты - это основной критерий оценки текущей деятельности предприятия. Как правило, в качестве типичных целей в рамках финансовой проекции выступают увеличение рентабельности продукции и собственного капитала, чистого денежного потока, чистой прибыли и тому подобное. Эти эле-

менты являются основными показателями эффективности в рамках данной проекции.

Финансовая составляющая - это последовательность действий, которые необходимо выполнять в рамках всех четырёх составляющих системы для достижения желаемого долгосрочного результата. Общий показатель - рост объема продаж и увеличение доли в целевом сегменте рынка.

### **Второй уровень. Проекция отношений с потребителем.**

Успешная реализация стратегии и, соответственно, достижение финансовых результатов, определяется точной настройкой предлагаемых продуктов и услуг на потребности целевых сегментов. Второй уровень стратегической карты представляет, таким образом, проекцию финансовых целей стратегических бизнес-единиц на маркетинговое поле конкретных групп потребителей. Фокус внимания сосредоточен на создании ценности для клиентов. Задача состоит в том, чтобы на массовых рынках обеспечить индивидуальный подход к каждому потребителю. Базовые характеристики выбранных рынков и особенности целевых групп потребителей, определяют параметры настройки баланса показателей, формирующих предлагаемую компанией ценность.

В рамках проекции маркетинга руководители определяют ключевые сегменты рынка, на которых компания намеревается сосредоточить усилия по продвижению и реализации своих продуктов. Это первый шаг в построении инфраструктуры данной составляющей системы. Затем определяются основные показатели эффективности и показатели, их оценивающие. Главным образом, основными показателями эффективности в данной проекции являются: удовлетворенность покупателей, удержание старых и приобретение новых клиентов, их прибыльность, доля рынка в целевых сегментах и так далее, что представлено на рис.5. В данную проекцию также обязательно включаются показатели, определяющие ценностное предложение со стороны компании, которая, в свою очередь, во многом определяет лояльность клиентов по отношению к поставщику продукции или услуг. Следует отметить,

что выявление основных критериев ценности предложения для клиента или покупателя является непростой задачей, требующей досконального анализа потребностей. Так, например, ценность для клиента (по отношению к данной проекции системы) может представлять быстрая доставка и скорость реагирования на полученный заказ. Соответствующим образом показателями, характеризующими данные двигатели эффективности, могут быть время обработки заказа и средняя скорость доставки.

Клиентская составляющая - определяет круг клиентов и сегменты потребительского рынка, где компания собирается работать. Выбранные сегменты это и есть тот источник доходов, задача повышения которых ставится в финансовой составляющей системы критериев. Ключевые показатели клиентской составляющей, а именно: удовлетворение потребностей клиента, его лояльность, прибыльность, сохранение и расширение клиентской базы, позволяют соотнести их с состоянием ценовых потребительских групп и сегментов рынка, а также определить потребительскую ценность предложений, которые являются важнейшими индикаторами при оценке результатов работы с клиентами.



**Рис.5. Формирование отношений с потребителями**

### **Третий уровень. Проекция внутренних бизнес - процессов.**

Два предыдущих уровня посвящены соответственно построению стратегического и маркетингового контуров управления компании. На третьем уровне стратегической карты проводится настройка организации внутренних процессов в компании, что видно из рис.6. Целью данной настройки является

максимальное обеспечение сочетания интересов собственников (финансовые цели) и потребителей (ценность для клиента). Иными словами, бизнес - процессы в компании должны быть выстроены таким образом, чтобы обеспечить максимальное предоставление ценности для клиентов с минимально возможными издержками. Точная настройка бизнес - процессов обеспечивает оптимальный уровень дифференциации продуктов и услуг для конкретного рыночного сегмента. Минимизация издержек за счет реинжиниринга позволяет достигать высокого уровня рентабельности, создавая тем самым условия для реализации стратегии оптимальных издержек - низкая себестоимость в сочетании с глубокой дифференциацией продуктов и услуг. Одним из главных достоинств ССП как инструмента управления является возможность проектирования и отслеживания причинно-следственных связей как по вертикали - через все четыре уровня, так и по горизонтали - связь потоков работ через параметры входов и выходов. Для каждого бизнеса можно выявить и оценить соответствующие настройки, позволяющие спроектировать и создать оптимальную модель бизнеса [85].

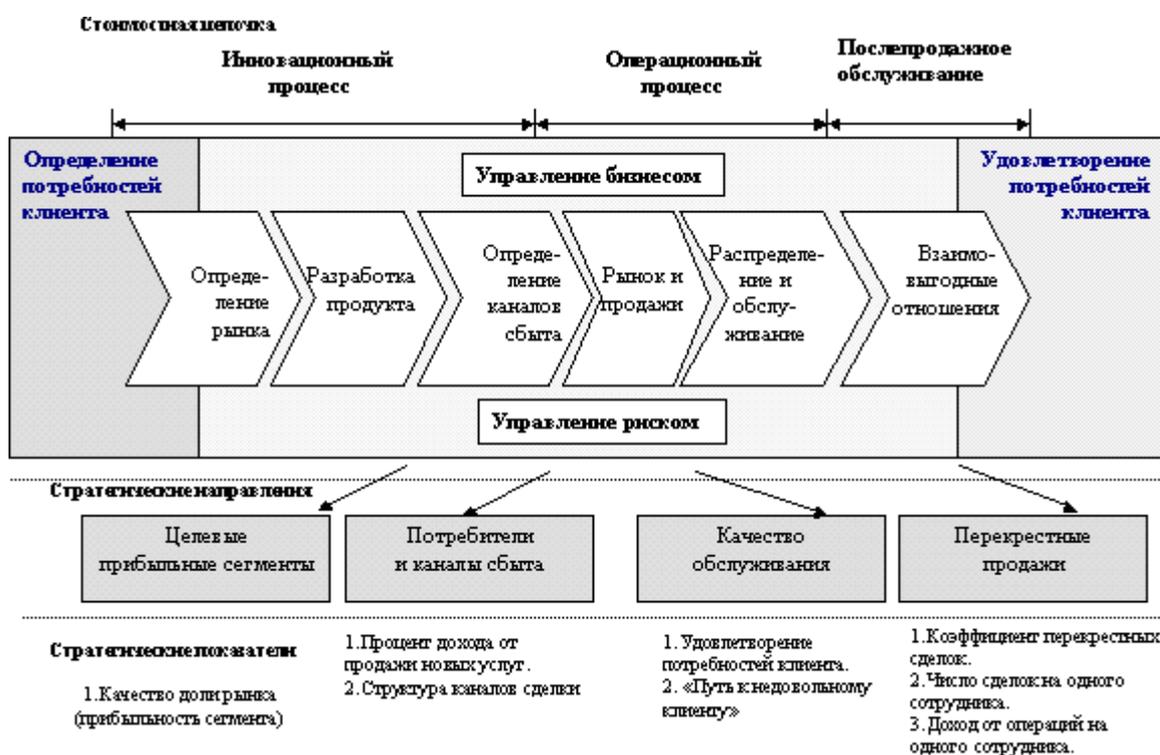


Рис.6. Схема внутренних бизнес-процессов

Проекция внутренних бизнес-процессов идентифицирует основные процессы, подлежащие усовершенствованию и развитию с целью укрепления конкурентного преимущества. Эффективность бизнес-процессов определяет ценность предложения компании, от которого зависят и количество привлеченных клиентов, и конечный финансовый результат. Показатели данной проекции фокусируются на процессах, вносящих основной вклад в достижение намеченных финансовых результатов и удовлетворение покупателей. После того как ключевые бизнес-процессы выявлены, определяются характеризующие их показатели и разрабатываются показатели эффективности. Так, например, показателем эффективности процесса производства может быть количество и частота поломок производственной линии, количество забракованной продукции и так далее. Следует также отметить, что выбор ключевых процессов должен осуществляться не только с позиции текущей эффективности, но и с точки зрения будущих возможностей для ее повышения. Именно поэтому инновационные процессы - двигатели будущей эффективности - прежде всего должны рассматриваться в этой проекции системы. [59]

Составляющая внутренних бизнес-процессов определяет виды деятельности, наиболее важные для достижения целей потребителей и акционеров.

Возможность создавать новые финансовые продукты для целевых потребителей определяется долей дохода от продажи этих продуктов, а способность поставлять их через оптимальные каналы распределения - долей совершенных операций от сделок по другим каналам.

Основной целью внутренней составляющей - увеличение эффективности за счет числа клиентов целевых сегментов рынка, с одной стороны, и углубления связей между банком и его клиентами - с другой. Поставка продуктов и услуг потребителю оценивается двумя совокупными индексами:

- путь к недовольному клиенту;
- удовлетворенность потребителя.

Формулируя составляющую внутренних бизнес-процессов, менеджеры определяют наиболее важные виды деятельности, которые необходимо усо-

вершенствовать, чтобы удовлетворить запросы и потребности акционеров и клиентов целевого сегмента рынка.

Сбалансированная система показателей, позволяет идентифицировать внутренние потребности на основании ожиданий, запросов и потребностей клиента.

#### **Четвертый уровень. Проекция обучения и роста.**

Четвертая проекция системы - обучение и рост - определяет инфраструктуру, которую организация должна построить для обеспечения роста и развития в долгосрочной перспективе. Вполне естественно, что гарантировать долговременный успех и процветание компании вряд ли возможно с помощью технологий, используемых в данный момент. Рост и развитие организации являются результатом синергии трех основных факторов: человеческих ресурсов, информационных систем и организационных процедур. Для того чтобы обеспечить долгосрочное присутствие на рынке, бизнес должен инвестировать средства в повышение квалификации своих сотрудников, информационные технологии и др. Эти цели рассматриваются в рамках данной проекции ССП. Основными показателями эффективности здесь могут быть удовлетворение сотрудников, удержание сотрудников, их квалификация, возможность мгновенно получать информацию, необходимую для принятия управленческих решений, генерирование инициатив, эффективность работы информационной системы.

Уровень обучения и инноваций во многих смыслах является ключевым для построения и эффективного использования ССП. Базовая логика звучит следующим образом: чем лучше у нас обстоит дело с квалификацией персонала и технологиями (перспектива развития), тем проще нам поддерживать эффективность бизнес-процессов, что в свою очередь способствует качественному обслуживанию клиентов и реализации конкурентных преимуществ, а последнее приводит к запланированным финансовым показателям. Такая логика позволяет сбалансировать стратегию компании за счет рассмотрения не только внешних целей компании, но и внутренних, когда отдельное вни-

вание уделяется развитию внутреннего потенциала, при этом управление строится не только на финансовых показателях, традиционно используемых менеджерами, но и на нефинансовых, отражающих внутреннюю эффективность.

Составляющая обучения и развития - это составляющая определения факторов, способствующих повышению эффективности персонала для успешной реализации роста доходов. Среди этих факторов следует выделить:

- Возможности работника
- Возможности информационных систем
- Мотивация, делегирование полномочий, соответствие личных целей корпоративным.

" Отдел по работе с клиентами " должен уметь:

- "слушать и говорить" с настоящими и будущими клиентами;
- обладать знаниями непроизвольного вовлечения клиентов;
- быть тонкими психологами, которые умеют убеждать человека в необходимости принятия правильного решения приобретения необходимых им продуктов и услуг.

Схематично, взаимосвязь составляющих ССП, участвующих в реализации эффективной стратегии предприятия можно представить следующим образом.

В рамках методологии ССП необходимо выделить несколько базовых принципов для того, чтобы сделать организацию ориентированной на реализацию стратегии:

1. Описание стратегии в операционных терминах. Как правило, стратегия формируется на уровне высшего руководства компании, но практика показывает, что лишь немногие из менеджеров низшего звена, не говоря уже о рядовых работниках, четко осознают стратегические цели и свою роль в процессе стратегического развития. Именно поэтому разработчиками методологии ССП было сделано все возможное для того, чтобы стратегия, сформули-

рованная в стратегической карте, была описана в простых и понятных терминах и показателях, понятных всем сотрудникам компании.

2. Вовлечение в процесс стратегического развития всех подразделений компании. Не секрет, что стратегическое развитие компании так или иначе связано с реорганизацией. Для синхронизации процессов преобразований необходимо, чтобы именно стратегия является тем «связующим звеном», которое объединит отдельные части организации, даже если количество подразделений компании достаточно велико. Охват всех без исключения подразделений — необходимое условие работоспособности методики стратегического управления, и именно эта задача решается в процессе внедрения ССП — путем декомпозиции стратегических целей и доведения их до всех подразделений в виде целевых значений.

3. Действия по реализации стратегии должны стать обязанностью каждого сотрудника. Это достигается как путем доведения стратегических задач до персонала в ясной и понятной форме (стратегическая карта), так и за счет применения систем мотивации. Мотивация помогает обеспечить заинтересованность сотрудников в тех результатах, которые в наибольшей степени способствуют достижению корпоративных целей. В результате сотрудники стараются работать более внимательно, качественно и продуктивно, зная, что их локальные успехи влияют не только на размер заработной платы (материальное поощрение), но и на общий успех компании (что вполне можно считать разновидностью морального поощрения). Кроме того, более конкретным становится такое понятие, как "ключевой работник": по сути, это те сотрудники, деятельность которых наиболее эффективна с точки зрения движения к стратегическим целям.

4. Превращение стратегии в непрерывный процесс. Это означает, что действия по реализации стратегии должны иметь место ежедневно, а не время от времени, причем планомерно. Деловая среда непрерывно изменяется, и компания должна осуществлять непрерывный мониторинг своих результатов и их соответствия стратегии. В случае, если индикаторы эффективности сиг-

нализируют об отклонениях, следует безотлагательно предпринимать корректирующие действия или (столь же безотлагательно) пересматривать саму стратегию. В современных условиях оперативность получения информации и оперативность реагирования на нее становятся конкурентными преимуществами.

5. Контроль и управление изменениями со стороны высшего руководства. Часто возникает ситуация, когда мнения руководителей компании совпадают при формулировании стратегических целей, но начинают расходиться при обсуждении путей их достижения. Причина, как правило, заключается в недостаточно оптимальном распределении сфер ответственности, недостаточном совпадении личных интересов руководителей с интересами компании, разнообразных "политических" мотивах. Применение методологии стратегического управления позволяет логически упорядочить цели и пути их достижения, сделать процесс развития более прозрачным и управляемым, минимизировать сложившиеся противоречия и повысить эффективность работы высшего исполнительного органа компании.

В итоге, идентификация конкретных действий и их привязка к стратегическим целям и ключевым факторам успеха предприятия способствуют:

- повышению производительности труда: сотрудники видят, что именно требуется делать и к какому результату это должно привести;
- сплоченности: люди видят, как их личная деятельность и деятельность их подразделения сочетаются с действиями других сотрудников и подразделений, они понимают, к чему должны привести совместные усилия, и в результате работают более осознанно и сплоченно;
- минимизации ошибок: мониторинг эффективности конкретных действий и анализ процесса реализации поставленных целей помогают вовремя выявить изменения внешней среды или исходных предпосылок. Это позволяет скорректировать деятельность компании с учетом новых обстоятельств, чтобы путь к достижению целей был наиболее правильным.

Важным шагом в деле практической применимости ССП стала стандартизация их функциональности. Анализ литературы показал, что документация по стандартам включает четыре раздела:

- построение системы;
- стратегическое образование и коммуникации;
- практическая реализация;
- обратная связь и обучение.

*С точки зрения построения системы*, она должна обеспечивать взгляд на стратегию с точки зрения четырех перспектив (финансы, клиенты, внутренние процессы, обучение и рост), позволять устанавливать стратегические цели для каждой перспективы, связывать цели с показателями эффективности, описывать причинно-следственные связи, устанавливать целевые значения показателей, поддерживать реестр стратегических инициатив.

*С точки зрения коммуникаций*, система должна содержать функции, позволяющие пользователям взаимодействовать между собой. В частности, система должна обладать возможностями описания и документирования целей, показателей, целевых значений и стратегических инициатив.

*С точки зрения практической реализации*, система должна позволять описывать взаимосвязь между стратегическими инициативами, необходимыми для стратегии, и соответствующими стратегическими целями.

*С точки зрения обратной связи* функциональность системы должна обеспечить минимально возможный промежуток времени между получением информации и принятием решения.

Стоит отметить, что эта методика ССП - лишь инструмент, облегчающий процесс принятия управленческих решений за счет обеспечения руководства полноценной информацией, но она отнюдь не является панацеей при решении системных проблем компании. Данная методика позволяет идентифицировать факт и область возникновения проблемы, но не дает готовых решений. Задача ССП состоит в переводе стратегии компании в комплексный набор показателей ее деятельности (ключевых показателей эффективности,

далее - КПЭ), определяющий основные параметры системы измерения и управления. Набор показателей задает основу для формирования стратегии компании и включает количественные характеристики для информирования сотрудников об основных факторах успеха в настоящем и будущем. Формулируя ожидаемые результаты, компания ставит цель и создает условия для ее реализации, а высшее руководство направляет энергию, способности и знания сотрудников на решение задач долгосрочной перспективы.

Внедрение системы КПЭ на предприятии проходит несколько этапов, представленных на рис.7.



**Рис. 7. Этапы создания системы КПЭ**

Дадим описание каждого этапа [42].

*Этап 1. Формирование стратегии.* Четко сформулированная стратегия описывает основные шаги, которые следует предпринять для достижения поставленных целей и желаемых результатов. Стратегия компании должна быть разбита на конкретные стратегические инициативы, в рамках которых выделены задачи для отдельных структурных подразделений. Важнейшим элементом данного этапа является определение приоритетов стратегических инициатив и координация между подразделениями. Это позволяет значительно экономить средства и время.

*Этап 2. Определение ключевых факторов успеха.* На втором этапе определяются важнейшие факторы успеха, т.е. параметры хозяйственного и экономического аспектов деятельности компании, которые являются жизненно важными для реализации ее стратегии.

*Этап 3. Определение ключевых показателей эффективности.* На данном этапе происходит отбор мероприятий по реализации стратегии. Инстру-

ментом для определения важнейших факторов успеха являются КПЭ. Философия ключевых показателей эффективности весьма проста: "Если вы пытаетесь чем-то управлять, вы должны уметь это измерять. До тех пор, пока что-то не измеряется, на него не обращают внимания".

Основные требования к КПЭ:

- Существенность (прямая связь с важнейшими факторами успеха).
- Измеримость (возможность дать показатель в цифровом выражении).
- Управляемость (возможность влиять на факторы).
- Независимость от других показателей (ограниченное количество, только "ключевые")
- Стимул для сотрудника.

Для каждого критического фактора успеха определяются КПЭ, позволяющие измерять степень достижения успеха. Для каждого КПЭ определяется его целевое значение и мероприятия, которые необходимо провести для достижения этих целевых значений, а также ответственные за эти мероприятия.

Система КПЭ должна основываться не только на данных, поступающих из различных подразделений, но и на внешней по отношению к компании информации. При этом соответствующие КПЭ будут отражать положение компании на рынке. Структура КПЭ должна обеспечивать возможность выбора уровня детализации или разреза представления информации. Состав системы КПЭ уникален для каждого конкретного случая хотя бы уже потому, что уникальным является положение каждой компании в данное время и в данных обстоятельствах.

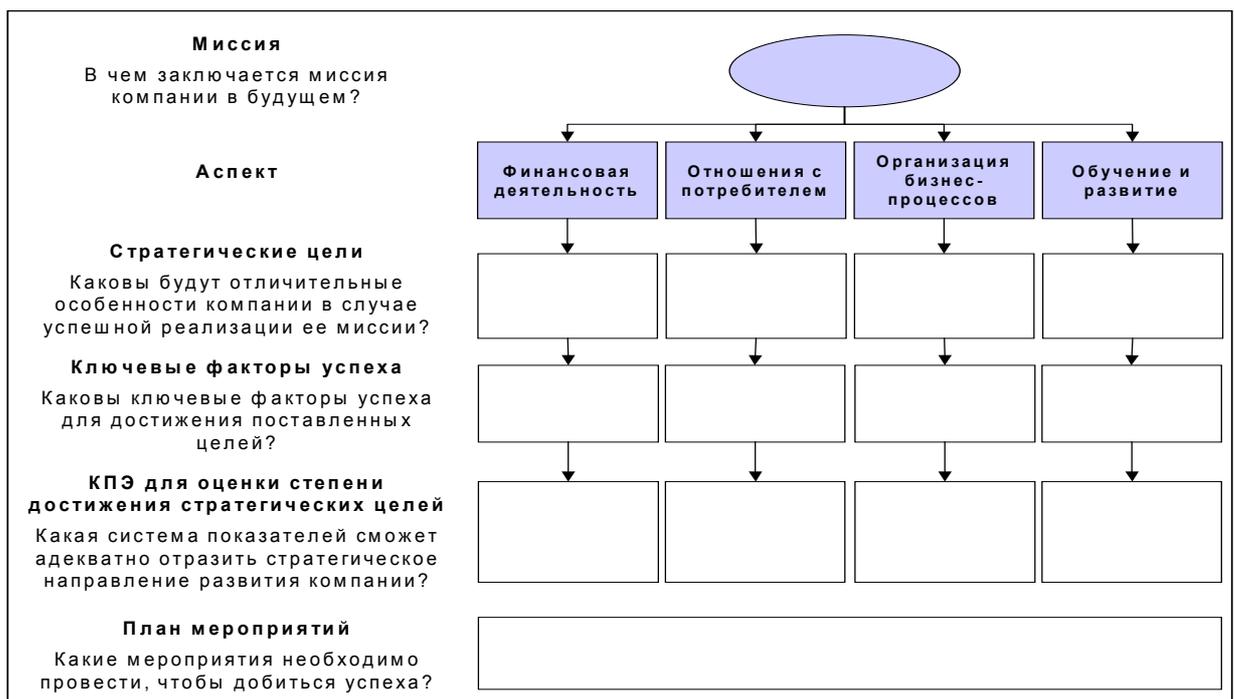
*Этап 4. Разработка и оценка сбалансированной системы показателей.*

На данном этапе разрабатывается обобщенная система финансовых и нефинансовых показателей, определенная комбинация которых, их информативность и достаточность будут влиять на принятие управленческого решения. Сбалансированность системы КПЭ обеспечивается использованием показателей, отражающих различные характеристики деятельности компании (фи-

нансовые результаты, отношения с клиентами, внутренние бизнес-процессы, обучение и развитие). Объединение КПЭ в систему сбалансированных показателей определяется несколькими условиями, прежде всего объектом контроля, в роли которого может выступить производственное или структурное подразделение, а также необходимостью оценки ключевых факторов успеха для решения стратегической задачи, установленной для данного подразделения.

*Этап 5. Выбор технического решения для внедрения КПЭ.* На данном этапе происходит определение источника данных для информационного наполнения показателей, удовлетворяющего условиям достаточности, объективности, своевременности и надежности.

Общая блок-схема и характеристика этапов разработки системы КПЭ представлена на рис.8.



**Рис. 8. Общая характеристика этапов разработки системы КПЭ**

Поскольку, ССП уже проявила себя достаточно гибкой и универсальной, то ее можно адаптировать, учитывая действующие специфические традиции, однако без существенных изменений в основе построения системы показателей. По опыту ССП с одинаковым успехом применялась и крупнейшими

компаниями, и молодыми, быстро развивающимися. Однако при всем при этом следует помнить, что есть и трудность, общая для всех стран и компаний мира: применение ССП требует определенной зрелости управления и готовности руководителей, т.е. надо учитывать стадию развития организации.

В результате внедрения системы КПЭ организация получит:

- Работающие инструменты создания и корректировки стратегии.
- Позиции подразделений компании в вопросах стратегии развития сблизятся и станут понятными и аргументированными.
- Акцент в работе менеджеров будет сбалансирован между стратегическими инициативами и мероприятиями и оперативной деятельностью.
- Компания сформирует плацдарм для своего развития и внедрения целого спектра эффективных технологий управления, таких, как система управления, эффективность, система мотивации персонала, реинжиниринг бизнес-процессов и др.
- Усилится навык командной работы и повысится сплоченность менеджеров.

В заключение следует отметить, что принципиальным моментом в применении системы КПЭ в управлении компанией является четкое понимание назначения данной методики и ее ограничений. Это действительно очень эффективный инструмент для информационного обеспечения процесса принятия решений. Однако, важно не только иметь систему КПЭ, но и постоянно использовать ее на практике, осуществляя контроль за выполнением поставленных стратегических задач. Это процесс, существующий непрерывно и являющийся целью функционирования организации, составляющими которой являются не финансы, люди, клиенты и пр., а именно процесс постоянного поиска и выбора стратегических альтернатив, их воплощения и опять поиска.

### **1.3 Зарубежный опыт использования сбалансированной системы показателей**

В минувшем столетии и особенно его второй половине, главным конкурентным преимуществом промышленных предприятий являлись технологии производства и в определенной мере масштабы производства. В качестве основных критериев для определения эффективности деятельности компании выступали финансовые показатели, такие как рентабельность привлеченного капитала (ROCE - Return on Capital Employed), рентабельность активов (ROTA - Return on Total Assets) и рентабельность продукции (CRR - Cost to Revenue rate). С помощью этих показателей руководители определяли наиболее эффективные направления деятельности и осуществляли перераспределение внутренних ресурсов с целью улучшения финансовых результатов и повышения ценности бизнеса.

В настоящее время все труднее добиться конкурентного преимущества за счет инвестиций в физические активы. Способность компании мобилизовать и использовать свои нематериальные активы стала более значимым фактором. Стратегия фирмы становится как никогда важной. Именно поэтому построение организации, ориентированной на покупателя (Building Customer-Focused Organization), и построение бизнеса, ориентированного на стратегию (Building Strategy-Focused Business), являются одними из основных инициатив, предпринимаемых большинством динамичных и развивающихся компаний. В информационный век в условиях жесточайшей рыночной конкуренции намного большее значение имеет долгосрочное развитие, основными факторами которого являются качество стратегического управления, эффективность бизнес-процессов, капитал компании, воплощенный в знаниях и квалификации сотрудников, способность организации удерживать и привлекать новых клиентов, корпоративная культура, поощряющая инновации и организационные улучшения, инвестиции в информационные технологии.

Система сбалансированных показателей в этом аспекте может использоваться в различных отраслях: в банковском деле, здравоохранении, прави-

тельствующих учреждениях, страховании, телекоммуникациях, неприбыльных организациях и др. Кроме того, Balanced Scorecard успешно применяется в некоммерческих и государственных структурах, таких как Министерство обороны США и Министерство обороны Австралии, различные финансовые ведомства в США и Канаде.

Полезность методики выражается в нескольких открывающихся возможностях, не зависящих от отрасли. Компания вырабатывает и формулирует свое видение, распространяет и разъясняет его всем своим служащим. Подразделения, команды и отдельные сотрудники сосредотачиваются на общих стратегических приоритетах. Достигается согласие в команде руководителей, а также между ними и хозяевами (акционерами) предприятия.

Время разработки Balanced Scorecard зависит от размера компании, ее структуры, отрасли и специализации. Первоначальный период обычно занимает 2-3 месяца. Вместе с тем, однажды определенные, Balanced Scorecard не остаются неизменными на долгие годы. Они продолжают постоянно развиваться и совершенствоваться, поскольку изменяется и стратегия предприятия. Фактически планирование стратегии становится непрерывным, постоянно улучшаемым процессом. При этом наиболее часто используются следующие типовые метрики: "Оборот" и "Денежный поток" (финансы); "Распределение сегментов", "Оценка покупательной способности" (клиенты); "Показатели улучшения процессов", "Индекс качества" (внутренние процессы); "Индекс опросов", "Степень компетенции" (обучение). Для других компаний типовые метрики могут быть иными.

Balanced Scorecard проявила себя достаточно гибкой и универсальной методикой, позволяющей ее применять в разных странах мира. Консультационные компании во всех регионах приняли и адаптировали ее соответственно действующим на их рынках традициям без существенных изменений в основе построения системы показателей. Методика может с одинаковым успехом использоваться и транснациональными корпорациями, и мелкими, новыми и быстро изменяющимися бизнесами, поскольку решает ключевую проблему

любой организации, независимо от ее размера - приведение бизнес-процессов и действий служащих к единой стратегии.

С другой стороны, есть и трудность, общая для всех стран и компаний мира: Balanced Scorecard требует определенной зрелости управления и готовности руководителей. В частности, это предполагает отказ от авторитарности. Многим компаниям, вероятно, придется некоторое время приспособиваться к новому стилю управления, прежде чем они смогут получить максимальную отдачу от перехода на новые принципы. Наибольшее сопротивление при этом обычно оказывают менеджеры среднего звена и начальники внешних служб, привыкшие держать своих людей "на контроле".

Методика работает с максимальной отдачей, если старшие руководители уже ищут способы более эффективного руководства стратегией организации или подразделений. Те из них, кто считает важными видение, коммуникативность, инновации, участие и инициативу служащих, - получают естественный и мощный инструмент управления.

По результатам опроса двухсот успешных компаний в более чем 20 странах мира, проведенного в 2001 году английской компанией Business Intelligence, 57% опрошенных фирм используют при управлении Balanced Scorecard. А по данным компании Balanced Scorecard Collaborative (основанной Д. Нортон и Р. Капланом), на конец 2002 года более половины фирм, входящих в список пятисот крупнейших фирм мира, который составляется авторитетным журналом "Fortune" (в частности, компании AT & T, Dell, Compaq, Motorola, Siemens), внедрили у себя эту систему.

Тем не менее, большинство систем оценки эффективности базируется на годовом бюджете и оперативном плане компании. Данные системы ориентированы на краткосрочные периоды и тактику фирмы, отнюдь не на стратегию. Исследование, проведенное консалтинговой компанией Renaissance Worldwide и журналом "CFO" среди 200 крупнейших западных фирм, подчеркивает следующие недостатки традиционных систем оценки.

Во-первых, видение и стратегия не обеспечивают руководства к действию. Менее 40% управляющих среднего звена и 5% сотрудников низшего уровня четко понимают видение и действуют на основе стратегии.

Во-вторых, задачи, достижения и инициативы сотрудников не связаны со стратегией. Как правило, они устанавливаются в соответствии с годовым финансовым планом. Только 50% высших руководителей, 20% управляющих среднего уровня и 10% сотрудников низшего уровня осуществляют свои действия и используют системы поощрения, ориентированные на исполнение стратегии.

В третьих, обратная связь имеет тактический характер. Системы оценки ориентированы на контроль краткосрочной операционной эффективности, а не долгосрочной стратегии. В среднем 45% управляющих не тратят ни минуты времени на обсуждение и принятие стратегических решений, 85% команд управленцев тратят менее одного часа в месяц.

Как показали результаты исследования, около 50% компаний строят системы оценки эффективности, базируясь исключительно на финансовых показателях. Ярким доказательством ущербности такого подхода служит корпорация Xerox, которая, являясь одной из крупнейших мировых корпораций по производству копировальной техники, в конце 1970-х годов понесла ощутимые убытки, едва не приведшие к разорению этого гиганта. Первоначально Xerox сдавала в аренду копировальные аппараты, зарабатывая на каждой копии, сделанной с их помощью. Высокие затраты на бумагу, заправку картриджами, ремонт машин, а также выбранная стратегия привели к тому, что клиенты не понимали, почему они должны нести ощутимые издержки из-за оборудования, которое плохо работает и постоянно ломается. Вместо того чтобы изменить стратегию, управляющие Xerox сосредоточились на улучшении финансовых показателей, не обращая внимания на растущее недовольство клиентов. Руководством компании было принято решение о переходе на новую стратегию, связанную с продажей техники и организацией множества сервисных центров, что, естественно, привело к существенному увеличению

затрат. Данная стратегия содействовала достижению корпоративных целей, связанных с ростом прибыли и повышением рентабельности капитала, но только в краткосрочной перспективе. Вследствие того, что сервисные центры не успевали обслуживать клиентов, многим из них приходилось покупать несколько машин, тем самым приумножая финансовые результаты Хегох. Естественно, такая ситуация не могла удовлетворить большинство клиентов компании - они хотели иметь относительно недорогие аппараты, более надежные в эксплуатации и производящие более качественные копии. С приходом на рынок американских и японских конкурентов Хегох начала стремительно терять свои позиции. Новички уделяли большое внимание качеству копий, их машины были более надежными и менее дорогостоящими. Таким образом, Хегох полностью потеряла былое преимущество и была вытеснена с рынка. Только в начале 1980-х годов, с приходом нового руководства, поставившего во главу угла корпоративной стратегии улучшение качества продукции и повышение уровня удовлетворения потребностей клиентов, компании постепенно удалось частично восстановить свои позиции.

Пример Хегох очень наглядно показывает непригодность традиционных систем стратегического управления, базирующихся на оценке исключительно финансовых показателей.

Блестящим примером может служить опыт компании AT&T Canada, новый менеджмент которой взял в руки управление предприятия, находящегося в прогрессирующей стадии кризиса. Цены на междугородную связь стремительно падали, под давлением новых конкурентов и технологических новинок (ip-телефония, интернет) компания теряла свою долю рынка и несла убытки. Для преодоления негативной ситуации был разработан новый стратегический план, а для его воплощения в жизнь была внедрена система управления на основе методики Balanced Scorecard.

С момента принятия данной системы компания добилась выдающихся результатов. Темпы роста компании составили 32% за три года, в то время как рынок в целом вырос всего на 4%, а среднерыночные тарифы - значи-

тельно снизились. Общий доход от реализации услуг возрос на 15%, объем реализации на одного занятого вырос на 11%, рыночная стоимость компании выросла в четыре раза.

Для того чтобы оценивать эффективность исполнения корпоративной стратегии и управлять ею, нужно использовать новые инструменты, и одним из них является система Balanced Scorecard или BSC, которая, наряду с традиционными системами, также включает в себя финансовые показатели как одни из важнейших критериев оценки результатов деятельности. В то же время BSC подчеркивает важность показателей нефинансового характера, оценивающих удовлетворенность покупателей, эффективность внутренних бизнес-процессов, потенциал сотрудников в целях обеспечения долгосрочного финансового успеха компании. Основное назначение систем подобного рода заключается в обеспечении функций сбора, систематизации и анализа информации, необходимой для принятия стратегических управленческих решений. BSC нельзя назвать просто учетной системой, она является составной частью системы управления организации и может выступать в качестве ее основного ядра.

Созданная в последнем десятилетии XX века BSC основывается на комплексном подходе к оценке как материальных, так и нематериальных активов, поэтому она и получила название "сбалансированной".

В зарубежной практике BSC используется как основной инструмент управления бизнесом, дающий возможность устанавливать индивидуальные и общекорпоративные цели, доводить их до сведения сотрудников и управленцев различного уровня, оценивать достижимость поставленных целей посредством использования сбалансированной системы измерителей эффективности, получать быструю обратную связь.

## **Глава 2. Исследование сбалансированной системы показателей на промышленных предприятиях**

### **2.1. Анализ общей системы управления промышленными предприятиями**

Оценивая роль управления как главную движущую силу развития общества, мы отнюдь не хотим оставить в стороне такой важный фактор этого развития, как правильная постановка проблем и целей.

Главная задача управления – найти наиболее эффективный путь решения проблем и реализации целей. И здесь мы придерживаемся одного из принципов системного анализа, гласящего, что для того, чтобы искать правильный ответ на ту или иную проблему, нужно эту проблему изначально правильно сформулировать, ибо в противном случае весь дальнейший процесс ее решения бессмысленен. Дадим самое общее понятие управления, которое представляет собой деятельность управленческого персонала, направленную на достижение вполне определенных заранее поставленных целей, и предусматривающей в первую очередь организацию труда работников направленного на реализацию общих для всех их целей.

Таким образом, анализ системы управления является определяющим при разработке стратегии предприятия и построении системы сбалансированных показателей. Исследование проводилось на крупных предприятиях Нижегородской области ОАО «ПАЗ», ОАО «ГАЗ», ОАО «Гидроагрегат». Анкета содержала 24 вопроса, с разбивкой на девять областей управления. Каждого из респондентов попросили прокомментировать приведенные в анкете вопросы во время интервью. Их также просили дать рейтинги 47 утверждений, связанных с этими ключевыми областями. Рейтинги утверждений производились по 5-ти балльной шкале.

В общепринятую систему сбалансированных показателей входит такие аспекты деятельности как экономико-финансовая, организация внутренних бизнес-процессов, отношения с потребителями, обучение и развитие персо-

нала. Являясь основными задачами данной работы, эти области требуют дополнительного исследования, поэтому более полный их анализ представлен в п.2.3.

Внутренняя диагностика проводилась по основным сферам менеджмента:

1. Руководство, лидерство;
2. Принятие решений;
3. Мотивация;
4. Внутренний контроль;
5. Организационная структура.

Основные результаты исследования общей системы управления представлены ниже.

#### **Руководство, лидерство**

Результаты исследований, представленные в таблицах 5 и 6 относительно стиля руководства, позволяют сделать вывод, что преобладающий на предприятии стиль руководства характеризуется как «консультационный» и «совместный». При решении нестандартных проблем руководители утверждают, что широко используют опыт и знания своих подчиненных, обращаются к ним за помощью и поддержкой. В стандартной либо кризисной ситуации руководители, как правило, принимают решения самостоятельно. Участие в руководящей деятельности – это стиль, к которому многие из интервьюированных действительно стремятся или который «демонстрируют». В ходе исследования была выявлена сильная осознанная потребность в обучении управленческим навыкам

Таблица 5.

**Опишите ваш стиль руководства. Как вы чаще всего принимаете и реализуете свои решения?**

Утверждение	Оценка, в %		
	ПАЗ	ГАЗ	Гидро-агрегат
Принимаете решение и после этого распределяете работу между подчиненными и отдаете им приказы о выполнении работы	22,3	23	21

Принимаете решение и поручаете организовать и возглавить выполнение этой работы своему заместителю	12,0	14	13
Принимаете решение, но при этом интересуетесь мнением подчиненных, приветствуете их вопросы, получая, таким образом, возможность проверить свое решение и, в случае необходимости, внести изменения.	21,5	24	20,5
Предлагаете предварительное решение, представляете его группе подчиненных на доработку, при этом, по результатам этой доработки, оно может быть и изменено.	13,2	15	12,5
Излагаете суть проблемы (ставите проблему), собираете предложения, и, выслушав их, принимаете решения.	18,6	18	17
Излагаете проблему, определяете условия выполнения задания и предоставляет группе право принять решение, входя в эту группу как равный.	5,3	6	4,8
Предлагаете подчиненным действовать самостоятельно в пределах, определенных высшим руководством.	6,9	7	6

Таблица 6

**Оценка стиля руководства подчиненными**

Утверждения	Средняя балльная оценка		
	ПАЗ	ГАЗ	Гидроагрегат
Большинство работников положительно оценивают стиль руководства высших менеджеров предприятия	2,6	2,8	1,7
Руководство дает точные и своевременные указания своим подчиненным	2,7	2,5	2,3
Руководство предприятия использует конструктивную критику в качестве средства для достижения более высоких результатов в развитии персонала	2,5	3	2,1
Менеджеры предприятия хорошо организуют свою работу	2,9	3	2,5
Я уделяю много времени развитию персонала моего подразделения	2,5	4	3
Высшие руководители предприятия пользуются уважением своих подчиненных за умение грамотно управлять предприятием (подразделением или отделом)	2,6	3	2
В основном на предприятии по отношению к подчиненным у менеджеров преобладает гибкий стиль управления	3,2	4	3
Если бы работников вашего предприятия попросили дать оценку умению руководящего звена управлять предприятием, то эта оценка была бы высокой	2,9	3	2,5
Наши руководители хорошо знают какие качества необходимы для осуществления эффективного руководства	2,6	2,9	2

Важность и необходимость обучения навыкам руководства и профессиональным навыкам была подтверждена большинством опрошенных. Все

они высказались за сбалансированный подход в обучении как профессиональным навыкам так и навыкам делового межличностного общения (58%). Явное предпочтение профессиональным навыкам отдали примерно столько же респондентов, сколько высказалось за приоритет межличностных отношений (23% и 19% соответственно). Следует заметить, что главным учителем при обучении своих подчиненных базовым профессиональным навыкам и навыкам делового межличностного общения является сам менеджер. Были высказаны суждения относительно потребности в обучении конкретным навыкам, включая управленческие навыки, умение слушать, решать проблемы и принимать решения.

### **Принятие решений**

Решения принимаются руководящим составом предприятий. На структурные подразделения возложены функции связанные в основном с оперативным и тактическим планированием.

В основе разработки и принятия решений лежит комплекс маркетинговых мероприятий, включающий в себя:

- определение спроса на внутреннем и внешнем рынках;
- подбор целевых рынков;
- разработка рекламных мероприятий;
- сбор и анализ информации, относящейся к качеству продукции, упаковке, условиям поставок;
- установление технических требований к продукции;
- установление обратной связи с потребителями продукции;
- анализ рынка, обеспечение заказами производство.

Результаты исследования этой области представлены в таблице 7.

Таблица 7

#### **Оценка эффективности принятия решений на предприятиях**

Утверждения	Средняя балльная оценка		
	ПАЗ	ГАЗ	Гидроагрегат
Сотрудники высшего руководящего аппарата грамотно распределяют обязанности внутри своего подразделе-	2,6	3	2,1

ния			
Все решения принимаются нами своевременно	3,3	4,5	3
В нашей организации много уровней управления, которые мешают поступать информации на более низкие уровни достоверно и своевременно	3,2	4,5	2,9
Мы стараемся оперативно реагировать на проблемы, которые ставят перед нами клиенты	4,0	3,9	2,5
Работники предприятия ощущают эффективность принимаемых руководством решений	2,6	3	2,6
Наши рядовые сотрудники пользуются правом принятия важных решений на предприятии	3,1	3,5	2,5

У всех респондентов прозвучала озабоченность состоянием системы управления на предприятии, необходимость усовершенствовать процесс принятия решений. Отмечались проблемы, связанные с громоздкой, многоуровневой структурой управления, недостатки в информационном обеспечении процесса принятия решений. С большой озабоченностью респонденты говорили о самих процедурах принятия решений.

Нет четких регламентов по вопросам годового и оперативного планирования. Особенно плохо представлены механизмы контроля, мониторинга. Неоднократно говорилось о необходимости создания более четкой организационной структуры, более четкого распределения должностных обязанностей и совершенствовании документооборота.

### **Мотивация**

Общая оценка системы мотивации персонала руководством исследуемых предприятий представлена в таблице 8.

Таблица 8

#### **Оценка руководством системы мотивации персонала**

Утверждения	Средняя балльная оценка		
	ПАЗ	ГАЗ	Гидроагрегат
Как руководитель я уверен, что знаю, что именно стимулирует моих работников работать эффективнее	2,2	2,5	2,0
На предприятии сложились хорошие межличностные отношения	2,3	3	2,5
Наши работники осознают, что у них есть прекрасная возможность показать себя и продвинуться вверх по служебной лестнице	2,8	3,5	2
Наше руководство замечает и ценит высокую интенсив-	2,3	3,4	1,8

ность и хорошие результаты труда его сотрудников			
Работники чувствуют непредвзятое и беспристрастное отношение к себе со стороны руководства	2,8	3,2	2,1
Достижение поставленных целей - наша первоочередная задача	2,0	3	1,6
Я точно знаю, что стимулирует желание наших работников хорошо выполнять свои обязанности на работе	2,2	3	1,5

Как видно из таблицы 8, инструменты мотивации не были адекватно изучены или использованы руководителями предприятий. Наиболее массовый инструмент – устная оценка выполнения работы перед коллективом на оперативном совещании. В качестве «мотиванторов» назывались опасения, страх работников быть наказанными и потерять работу. Говоря о «денежной» мотивации большинство склонялось к тому, что эти механизмы недостаточно эффективны. Прежде всего, поощрение в размере 30%, применяемое по результатам работы предприятия в целом, мотивирует слабо. Далее отмечалось, что из-за низкого уровня оплаты труда эта выплата рассматривается как «фиксированная доплата», а не «мотиватор».

Нами установлено, что у значительной части руководителей существует недопонимание того, как нужно строить стратегию мотивации внутри предприятия.

Некоторые руководители ссылались на высокую загруженность и в этой связи на невозможность в деталях продумывать такие вопросы, как эффективная мотивация. Кроме того, ряд руководителей называли сложности с определением реальной загрузки исполнителей (особенно это касается экономических, финансовых, инженерных должностей). Здесь сложности есть как при определении нормативной величины загрузки так и при измерении фактической выработки и определении степени напряженности труда.

Респонденты довольно свободно говорили о том, что демотивирует их подчиненных, а мотивационный аспект замалчивался либо просто декларировался. Вышеприведенные высказывания показывают, что существуют значительные неиспользованные возможности относительно моральных факторов мотивации. Здесь предприятия должны прежде всего ясно сформулиро-

вать свои ценности и уже потом стремиться яснее донести до своих работников эти ценности. Упоминалось и необходимость более внимательного отношения руководства к подчиненным, умение выслушать и принять мнения других.

Небольшой процент респондентов говорили о том, что направление на обучение может быть использовано руководством как фактор доверия, как признание заслуг и перспектив карьерного роста, однако этот мощный мотивирующий фактор задействован недостаточно.

Акцент на мотивационной стороне работы может слегка варьироваться между подразделениями. При этом несколько опрошенных говорили о необходимости более четкого нормирования инженерного труда и труда служащих. В этой связи был поднят вопрос о целесообразности продолжения работ по внедрению процессного подхода. Детальное описание, анализ и оптимизация ключевых бизнес-процессов позволят решить эту проблему. Говоря о «денежной» мотивации большинство склонялось к тому, что эти механизмы так же недостаточно эффективны.

В ходе опроса выяснилось, что у компании нет четко сформулированной «концепции» или стратегии мотивации. Эту стратегию необходимо разработать для предприятия и применять на всех уровнях его организации. Этому необходимо обучить руководителей.

### **Внутренний контроль**

Функция контроля является одной из обязанностей планово-экономического управления предприятий. Он должен осуществляться:

- за правильностью производимых соответствующими службами и структурными подразделениями расчетов экономической эффективности внедрения новой техники, рационализаторских предложений и других организационно-технических мероприятий, направленных на повышение эффективности производства, надежности и качества продукции, механизацию и

автоматизацию инженерного и управленческого труда, а также новых видов продукции при их создании и освоении;

- за соблюдением утвержденных выходов годных изделий и за изменением пооперационных и удельных норм расхода материала и полуфабрикатов в пределах утвержденной материалоемкости изделий;

- за уровнем цен на поступающие на предприятии материалы и комплектующие изделия.

Таблица 9

**Оценка руководством системы внутреннего контроля предприятия**

Утверждения	Средняя бальная оценка		
	ПАЗ	ГАЗ	Гидроагрегат
Мы тщательно анализируем результаты выполнения наших текущих планов в течение всего года	3	3,5	2,2
Менеджеры периодически проводят анализ исполнения обязанностей сотрудниками	3,5	3,9	2,6
Мы имеем достаточно полную управленческую информационную систему, которая позволяет нам следить за результатами нашей работы с течением времени	4	4,7	3,3
Наши работники точно знают свое место и свои обязанности в структуре управления предприятием	3,1	4,2	2,4
Мои непосредственные подчиненные знают, каких результатов я от них ожидаю	3,2	3,0	2,0

Исследование показало, что положения о подразделениях выполняют достаточно формальную роль. Распределение работ и ответственность сложились на предприятиях исторически и все следуют этим «негласным» распределениям. И в этой связи вновь поднимался вопрос о необходимости разработки четких детальных бизнес-процессов, из которых следует большая часть регламентирующих документов (положений о подразделениях, должностных инструкций и т.д., которые будут отражать истинную загрузку, ответственность исполнителей).

Индивидуальное обсуждение и письменные отчеты являются в настоящее время основным средством контроля, но многие руководители признавались, что на анализ представленных отчетов у них, как правило, не остается времени. Поэтому проверки проводятся только в случае возникновения кри-

тических ситуаций, которые мало что дают для реальной практики. В остальном все идет по стандартной схеме: разработка рабочего плана и оценка выполненной работы и качества ее исполнения.

Нет общего понятия или слова, обозначающего концепцию поддержания дисциплины. Однако все респонденты констатируют, что дисциплина на предприятиях находится на достаточно высоком уровне. Наказания как и поощрения в основном публичны и делаются на оперативных совещаниях. Личный пример был назван многими как действенный инструмент повышения дисциплины. Многие называли в этом аспекте метод «Кнута и пряника». Были высказывания по поводу страха потерять работу. Упоминались как "дисциплинирующий фактор" и деньги. Как сказал один из опрошенных, система оплаты труда должна быть поощрительная, а не назидательная.

Увольнение осуществляется в отдельных случаях как крайняя мера и не является частью производственной практики руководителей. Значительная часть руководителей говорила о воспитании и «перед лицом товарищей» - это видимо очень типично. Отдельные руководители указывали на необходимость обучения, развития навыков администрирования у менеджеров, повышении качества текущего планирования и контроля.

Упоминался жесткий контроль как метод повышения дисциплины. Один из интервьюированных соответствующим образом прокомментировал, что для должной оценки достижения позитивных результатов работников должна быть введена гибкая система мотивации в сочетании с усовершенствованной практикой внутреннего контроля. Недостаточен масштаб оценки результатов. Должны быть оглашены списки кадрового резерва предприятия, люди должны осознавать свою значимость, знать перспективы кадрового роста.

В числе других причин низкой эффективности труда были названы следующие:

- низкая престижность инженерного труда;
- неопределенность в части служебного продвижения работника;
- недостаточная квалификация работников;

- устаревшие технологии выполнения инженерных и управленческих работ;
- плохое оснащение рабочих мест вычислительной техникой;
- отсутствие сетевого обеспечения, общезаводской информационной системы;
- отсутствие подготовленного кадрового резерва;
- неравномерное распределение работы между сотрудниками;
- неправильная организация рабочего процесса и рабочих мест;
- отсутствие критериев оценки загрузки работника, механизмов ее планирования;
- нечеткая постановка целей;
- не совершенная система планирования на заводе;
- отсутствие системы повышения квалификации среднего звена.

Между тем, значительное число руководителей (около 25%) не согласились с утверждением, что низкая эффективность труда на предприятии явно прослеживается на заводе.

**Организационная структура** предприятий построена по функциональному принципу и является достаточно громоздкой. Структурные графики не соответствуют действительности, отражают некую перспективную модель. Создается впечатление, что существующая структура, является результатом предыдущих шагов, стремлению к жесткому централизованному контролю, концентрации всей полноты власти у генерального директора. В организационной структуре не просматривается необходимость широкого делегирования полномочий и будущей реструктуризации предприятия. Такая структура сдерживает развитие новых приоритетных направлений, внедрение новых технологий, развития бизнеса и конкурентной среды.

На основании вышеизложенного можно заключить следующее.

При анализе результатов обработки рейтинговой оценки обращает на себя внимание то, что ответы в основном носили весьма сдержанный характер. Это следует из того, что большинство ответов попадали в диапазон от 2 до 3. При этом реакция на ряд утверждений указывают на явные предпочтения опрашиваемых, в то время как оценки других значимых утверждений должны вызвать определенную настороженность.

К примеру, по результатам рейтингового опроса выявлены критичные области:

- отношение руководства к конструктивной критике (2,7);
- умение менеджеров хорошо организовать свою работу (2,9);
- гибкость руководства в отношении подчиненных (3,2);
- недостаточный авторитет высшего руководства на предприятии (2,9);
- своевременность принятия решений (3,3);
- многоуровневость системы управления (3,2);
- ограниченные возможности карьерного роста (2,8);
- отношения с подчиненными (2,8);
- информационная система (3,3);
- небрежное отношение к работе (2,8);
- умение руководства правильно распределять свое рабочее время (2,7).

При оценке навыков в сфере планирования значительная часть (37%) опрашиваемых признала, что их как средние, и, как следствие, оценка качества подготавливаемых планов была дана достаточно сдержанной (высокую оценку дали только 25% опрашиваемых). При этом на важность постановки эффективной системы планирования указали практически все опрошенные.

Особая озабоченность проявлена в части системы долгосрочного планирования. При этом, в ходе бесед большинство опрошенных высказывали серьезную озабоченность этой проблемой именно в последнее время. Так, на ОАО «ПАЗ» говорили о не отлаженной системе регламентов (в части годово-

го планирования) в отношениях с РусАвтобусПромом, о том, что стратегия группы компаний не доводится до предприятия (как общая так и частная).

В части обучения также отмечена неудовлетворенность работников уровнем внутрифирменного обучения.

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.

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 укруп-

ненных 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.

## **2.2. Анализ сбалансированной системы показателей на промышленных предприятиях.**

Сбалансированная система показателей эффективности охватывает все важные направления деятельности предприятия и позволяет проводить всесторонний анализ взаимосвязей внутри предприятия, своевременно отслеживать как позитивные, так и негативные изменения в различных сферах управления и влиять на них. С этой целью на ряде предприятий машиностроения ОАО «ПАЗ», ОАО «ГАЗ», ОАО «Гидроагрегат» было проведено диагностическое исследование, задачей которого являлось выявление направлений повышения эффективности работы руководящего персонала, совершенствования методов управления и поэтапного построения системы сбалансированных показателей.

Дадим развернутый анализ каждого элемента системы сбалансированных показателей исследуемых предприятий (рис.10).



**Рис. 10 Составляющие системы сбалансированных показателей**

### **Стратегическое планирование**

На таких крупных предприятиях как ПАЗ, ГАЗ и Гидроагрегат, с точки зрения перспективного планирования, предусматривается разработка ряда стратегических планов отдельных областей бизнеса, стратегических планов функциональных сфер деятельности и самостоятельных в хозяйственном и правовом отношении крупных проектов имеющих общефирменное значение. Все они интегрируются в общий документ, который можно назвать стратегическим планом предприятия.

В основе разработки стратегического плана ОАО «Гидроагрегат» лежит прогноз перспективного развития предприятия при определенных предположениях относительно изменения внешней среды, в которой оно функционирует, а также исследуются возможности извлечения выгод из новых условий функционирования предприятия. Перспективное планирование предполагает обоснованный выбор и формулировку миссии и генеральных целей ОАО

«Гидроагрегат». Общие цели организации образуют основание для разработки стратегии развития и установления ключевых целей по таким важнейшим функциональным подсистемам организации, как производство, НИОКР, финансы, персонал маркетинг и т.д.

При разработке перспективного плана в зависимости от конкретных условий применяются различные методы: балансовый, нормативный, расчетно-аналитический, графоаналитический, экономико-математический и др. Оптимальной формой перспективного планирования в ОАО «Гидроагрегат» является трехлетний план, определяющий важнейшие направления его развития. Для регламентации стратегического планирования в 2006 году разработана «Методика формирования трехлетнего плана и мероприятия по ее внедрению и реализации на практике» - «Порядок формирования плана производства», так называемый, «Стандарт предприятия».

Процесс стратегического планирования ОАО «ПАЗ» состоит из ряда этапов.

1. Проведение маркетингового исследования рынка.
2. Проведение всестороннего анализа производственно-хозяйственной деятельности предприятия. При этом, особое внимание уделяется вопросам использования основных производственных фондов, производственных мощностей, роста производительности труда, применяемой технологии и организации производства, выявлению узких мест, выявлению резервов и мобилизации финансовых ресурсов.
3. Формулировка генеральных целей перспективного развития предприятия в целом, в разрезе стоимостных, материальных, рыночных и социальных целей и дифференцированно по сферам деятельности, крупным структурным подразделениям и структуроопределяющим проектам.
4. На базе результатов анализа, позволивших выявить стратегические позиции и перспективы развития производственных групп и подразделений предприятия, разрабатывается проект стратегического плана

предприятия в целом и укрупнено в разрезе направлений и сфер деятельности.

5. Разработка и детализация планов в увязке со стратегиями сфер деятельности и ресурсами:
  - составление прогноза спроса на продукцию;
  - сопоставление качества и ассортимента выпускаемой продукции с аналогичной продукцией других предприятий (отечественных и зарубежных);
  - определение номенклатуры, ассортимента и объемов производства продукции с учетом заданий высшего руководства, хозяйственных договоров, выявленного спроса потребителей, предусмотренного общего объема реализации продукции;
  - разработка прогрессивных технико-экономических нормативов использования оборудования, затрат рабочего времени и норма расхода материалов, топлива, энергии и других производственных ресурсов.
6. Разработка стратегий развития важнейших комплексных сфер деятельности (технологических НИОКР, маркетинга, внешнеэкономической деятельности, финансовой и инвестиционной деятельности, информатизации и автоматизации расчетов), разработка предложений по наращиванию производственных мощностей при обеспечении целесообразной специализации, кооперированию и установлению прямых связей.
7. Корректировка общего плана предприятия с учетом стратегий.
8. Организация контроля за реализацией стратегического плана, разработка условий и порядка его корректировки.

Стратегическое планирование охватывает принципиальные жизнеобеспечивающие параметры развития ОАО «ПАЗ», которые должны быть созданы или усилены в долгосрочной перспективе. К ним относятся сферы деятельности предприятия, организационная структура, система управления, важнейшие группы продукции и сегменты потребителей, размеры и структу-

ра потенциала (материальные и финансовые активы, мощности, кадровый потенциал, структура капитала) и ключевые технико-экономические и финансовые показатели.

Анализ стратегического планирования исследуемых предприятий свидетельствует о наличии в этой области ряда недостатков, наиболее существенные из них следующие:

- в рамках стратегического планирования постановка целей излишне формализована. Процесс планирования является недостаточно прозрачным в отношении базовых идей и интуитивно выдвигаемых целевых установок. Попытка разработок оригинальной стратегии с помощью бюрократических структур, как правило, не дают желаемого результата;

- отсутствует необходимая связь между стратегическим и оперативным планированием. Одна из причин такого положения состоит в недостаточной коммуникации структур, разрабатывающих стратегические цели и направления оперативной сферы деятельности. В результате эти цели не всегда оказываются охваченными оперативным планированием, что затрудняет их реакцию в дальнейшем;

- в рамках оперативного планирования постановка целей фактически не производится. Оперативные цели базируются, как правило, на показателях предшествующего периода. И, наоборот, слишком много внимания уделяется бюджетным вопросам, в отрыве от целевых установок в области производства, материально-технического обеспечения и сбыта;

- работники плановых служб назначаются заранее, за ними закрепляются отдельные процессы планирования. Инструментарий и часть плановой информации также определяются до начала планирования, вне зависимости от конкретной ситуации. В некоторых случаях подобной программный метод заходит слишком далеко, что используются электронные процедуры с записью подлежащих обработке данных и рабочих методов. В таких системах плановики децентрализованных подразделений превращаются в простых поставщиков данных;

- сотрудники децентрализованных структурных подразделений фактически не участвуют в процессе стратегического планирования. Таким образом, плановое управление оказывается лишенным непосредственной информации о рынках и так называемых слабых сигналах в производственном процессе.

### **Финансовое планирование**

Неотъемлемым элементом внутрифирменного планирования исследуемых предприятий является финансовое планирование, реализуемое на основе планирования продаж и производство при непрерывном мониторинге уровня затрат. Так, например, на ОАО «ПАЗ» финансовым планированием занимается финансовое управление (ФУ). В целях повышения эффективности управления денежными ресурсами на данном предприятии разработана методика финансового планирования. Финансовый план учитывает денежные потоки, в том числе, по объективным причинам, временно пребывающие в бартерной форме. Целью финансового планирования является определение потребности в финансовых средствах на плановый период. Финансовый план разрабатывается с учетом дебиторской и кредиторской задолженности, запасов товарно-материальных ценностей. Этот план составляется ежемесячно в форме бюджета движения финансовых средств. Финансовое планирование ОАО «ПАЗ» предполагает обеспечение сбалансированности доходной и расходной частей плана. В случае возникновения в результате сведения полученных от подразделений заявок (расчетных форм) дефицита средств, проводятся соответствующие корректировки доходной и расходной частей. В целях регламентации сроков представления информации финансовое управление разрабатывает, а генеральный директор утверждает график представления информации для целей финансового планирования. Контроль за исполнением плана осуществляется на основе сплошного кодирования документов и информации. На основе закодированной информации о перечисленных денежных средствах и отгруженных товарно-материальных ценностях ежедневно формируется оперативное исполнение финансового плана.

По окончании месяца финансовое управление и центральная бухгалтерия осуществляют сверку и подготавливают показатели исполнения плана по фактическим данным. Регламентирующим документом являются методические указания по исполнению бюджета движения денежных средств, подписанных финансовым директором.

### **Внутрифирменное планирования**

Внутрифирменное планирование на исследуемых предприятиях, представляет собой непрерывный процесс, объединяющий различные виды планов. Оно позволяет предприятиям планировать и соизмерять свои затраты и результаты, нормы расходуемых ограниченных ресурсов и получаемых совокупных доходов на всех стадиях хозяйствования и уровнях управления.

Таблица 9

#### **Оценка эффективности системы планирования на предприятиях**

Утверждения	Средняя бальная оценка		
	ПАЗ	ГАЗ	Гидроагрегат
Старшие менеджеры устанавливают перед работниками правильные приоритеты	2,9	3	2,4
Детальное краткосрочное и долгосрочное планирование - не главный фактор нашего успеха. Мы и без этого хорошо знаем свою текущую работу	4,5	4,8	4,3
Я всегда четко представляю себе последовательность выполняемой мной работы	2,6	2,5	1,8
Планы высшего руководящего звена всегда хорошо подготовлены	3,3	3,2	2,8
Мы имеем план, дающий четкое представление работникам, что им необходимо делать в ближайшее время (от недели до месяца).	3	3,1	2,4
Качество управленческих рабочих планов (от недели до месяца) в нашей компании высокое.	3,2	3,4	2,6
Система долгосрочного планирования на предприятии хорошо отработана.	3,4	3,6	3,5
Мы ставим перед собой только реальные цели	2,9	3	2,5
Поставленные перед нами цели всегда достижимы	3	3	2,8
Поставленные перед нами цели измеримы	3,5	4	2,3
Планы нашего руководства хорошо скоординированы между собой	3,1	3,3	2,9
Мне полностью понятны долгосрочные планы и цели нашей компании	3,5	3,2	2,9

По данным таблицы 9 очевидна необходимость усовершенствования процесса долгосрочного и краткосрочного планирования. Указывалось на необходимость увязки планирования с контролем. При этом значительная роль отводится скорейшему внедрению на предприятии информационной системы управления класса ERP. Нормативная база для планирования разработана недостаточно. Из-за высокой трудоемкости детального планирования и учета и ограниченного использования информационных технологий применяемая нормативная база укрупнена. Это порождает большие погрешности при учете, затрудняет внедрение план-фактного контроля, управления «по отклонениям». Есть суждения в защиту необходимости связи между планированием и деятельностью по мотивированию. Ряд респондентов указал на связь между необходимостью процессного подхода к разработке и реализации процедур планирования и контроля. Это позволит оптимизировать распределение рабочего времени.

Таблица 10

**В каких областях деятельности для повышения качества планирования Вы считаете необходимым достаточно быстро мобилизовать трудовые, финансовые ресурсы.**

Комментарии респондентов	Оценка в %		
	ПАЗ	ГАЗ	Гидроагрегат
Внедрение системы бюджетирования	15	14	13
Создание единой информационной системы.	6	5	4
Планирование производства	5	6	4
Стратегическое планирование.	4	4	3
Маркетинговое планирование	4	4	3
Планирование качества.	4	4	3
В области закупок.	2	3	3
Технологическая подготовки производства	2	3	3
Подготовка персонала.	2	2	3

Внедрение системы бюджетирования является очень трудоёмким процессом. Для того чтобы начать планировать деятельность на бюджетной основе, так, на Гидроагрегате необходимо ввести ряд новшеств, таких как: проведение ассортиментного анализа, технико-экономического анализа, выделение центров ответственности, формирование более совершенных информа-

ционных потоков и др., с которыми акционерное общество никогда ранее не сталкивалось.

На данный момент на предприятии проделана довольно большая работа по внедрению системы бюджетного управления. Особо важен тот факт, что менеджеры, решающие эту задачу, убеждены в необходимости углубления процесса бюджетного планирования. Это убеждение основано на первых положительных результатах, полученных на начальных этапах внедрения системы.

Однако освоение бюджетного планирования на ОАО «Гидроагрегат» воспринимается всеми далеко неоднозначно. Многие старые специалисты относятся к этому как к очередной кампании или к дани моде. До настоящего времени сказывается отсутствие необходимой подготовки большинства менеджеров для анализа поступающей финансовой информации. В этом вопросе решающее слово должно быть за руководителем.

По мере дальнейшего внедрения системы бюджетирования у ведущих менеджеров появятся знания о том, где, когда и в каких объемах расходуются ресурсы предприятия; они будут обладать прогнозами, позволяющими определять где, для чего и в каких объемах необходимы финансовые ресурсы; появится умение обеспечить максимально высокий уровень отдачи от их использования.

Бюджетирование способствует координации и коммуникации как внутри предприятия, так и за его пределами, во-первых, наличием хорошо составленного плана, потому что исполнителям приходится согласовывать взаимоотношения между отдельными операциями и предприятием в целом; во-вторых, расширением мышления отдельных руководителей структурных подразделений, что помогает устранить подсознательные склонности инженеров, управляющих сбытом или производством; в-третьих, выявлением слабых звеньев в организационной структуре, проблем коммуникации, закреплением ответственности исполнителей.

Несмотря на имеющиеся сложности, работу по внедрению бюджетного планирования необходимо продолжать. Очень важным является тот факт, что все усилия и время, затраченные на внедрение системы бюджетирования на предприятии, и работа над этой системой полностью окупятся в будущем. Бюджет предприятия представляет итог многочисленных обсуждений и решений о будущем предприятия, что заставляет менеджеров осуществлять более эффективные решения, и обеспечивает как оперативное, так и финансовое управление.

Прозвучала высокая оценка работе начатой в ряде подразделений ОАО «ПАЗ» по структурному анализу бизнес-процессов. Эта работа позволила подойти к распределению работ в ходе каждого бизнес-процесса, исключить дублирование, закрепить ответственность, наладить систему мониторинга и оптимизировать документооборот. Появилась возможность перейти от оценки работы отдельных подразделений, исполнителей по их вкладу в решение локального вопроса (таких как разработка конструкции узла, тех процесса, нормирование и т. д.), к более обоснованной оценке по их вкладу в конкретный бизнес-процесс. Этот подход позволяет осуществить более четкое нормирование инженерного труда и труда служащих.

В результате этой работы в ряде подразделений ОАО «ПАЗ» была проведена работа «как есть», что позволило перейти к оптимизации («как надо»), к управлению процессами. Такая работа была проведена в службах технического и коммерческого директора. Она не затронула финансовые службы, службу директора по персоналу. Многие говорили о необходимости должного ресурсного и организационного обеспечения этой работы. По мнению респондентов, руководителем этой работы должен выступать непосредственно генеральный директор и в нее должны быть вовлечены все службы предприятия.

Кроме того, сложившаяся система внутрифирменного планирования на исследуемых предприятиях имеет и другие недостатки:

- планирование на предприятиях является процессом трудоемким, поскольку оно практически не автоматизировано;
- неэффективно используется компьютерная техника (зачастую компьютеры служат лишь для внесения в них готовой информации, а самые трудоемкие расчеты проводятся вручную), отсутствует отвечающее современным требованиям программное обеспечение;
- планово-экономические службы занимаются подготовкой огромного количества документов, при этом большинство из них не пригодны для финансового анализа;
- в силу того, что на предприятии довольно разросшийся бюрократический аппарат, нередко происходит дублирование функций планирования, процесс планирования затянут во времени, что делает его непригодным для принятия оперативных управленческих решений;
- исходным началом процесса планирования на практике не редко является производство, а не маркетинговое исследование рынков;
- в процессе планирования преобладает затратный механизм ценообразования: цена формируется без учета рыночной ситуации, позиций конкурентов, исходя из полной себестоимости и норматива рентабельности;
- низкий уровень восприимчивости к современным тенденциям внутрифирменного планирования;
- при планировании не оценивается эффект операционного рычага, коэффициента вклада на покрытие;
- при существующей системе планирования невозможно достоверно проводить сценарный анализ и анализ финансовой устойчивости предприятия к изменяющимся условиям деятельности.

### **Обучение и развитие персонала**

Управление подготовки и комплектования кадров занимается разработкой текущих и годовых планов комплектования предприятия кадрами, заявок подразделений ОАО «Гидроагрегат» и представление на утверждение руко-

водству годовых и перспективных планов подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников предприятия.

Анализ состояния данной области на исследуемых предприятиях представлен в таблицах 11 и 12.

Таблица 11

**Оценка системы развития персонала руководством предприятий**

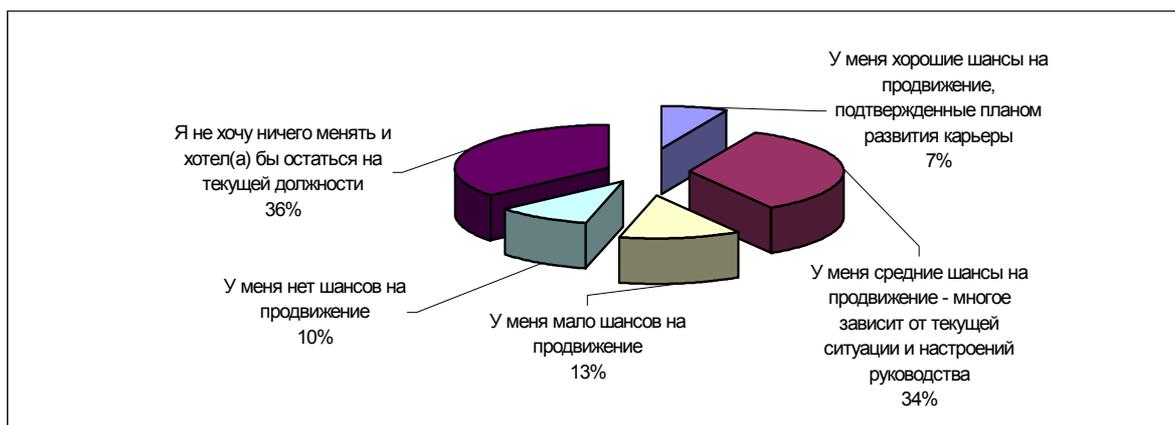
Утверждения	Средняя балльная оценка		
	ПАЗ	ГАЗ	Гидроагрегат
Развитие нашего предприятия в целом как компании также важно, как и развитие каждого сотрудника в отдельности	3,1	2,4	1,3
Любое развитие идет через саморазвитие	2,3	2,1	1,4
Мы имеем хорошую систему оперативного управления (такие как управление производством, финансами, маркетингом), в которой наряду с функцией планирования хорошо развит внутренний контроль	3,0	3,5	2,7
Наши менеджеры, как правило, правильно распределяют свое рабочее время	3,8	4	2,7

Таблица 12

**Оценка работником организации рабочего места на предприятии**

Утверждения	Средняя балльная оценка		
	ПАЗ	ГАЗ	Гидроагрегат
Ошибки на предприятии, по моему мнению, в большей степени есть следствие недостаточной исполнительности, небрежности в отношении к работе, чем из-за отсутствия необходимых профессиональных знаний	3,2	3,4	2,8
Мы сообща решаем все возникающие проблемы в работе	3,5	4,1	2,6
Руководители предприятия в курсе трудностей, с которыми сталкиваются сотрудники на работе, внимательно их анализируют и принимают участие в их решении	3,1	2,9	2,6
Мне очень нравится моя работа	3	3,5	1,9

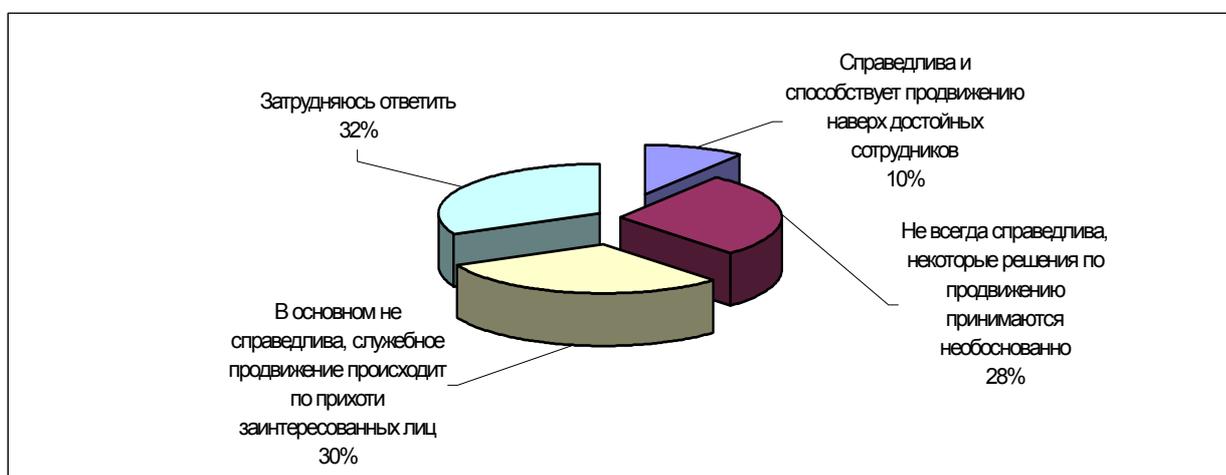
Не в полной мере, считают справедливой работники систему карьерного роста, оценка которой представлена на рис. 9.



**Рисунок 9 Оценка работниками возможностей карьерного роста**

Более 40% респондентов оценивают свои шансы на карьерный рост как хорошие или средние. Однако 36% респондентов не желают никаких сдвигов в своей карьере. Возможно, это связано с тем обстоятельством, что 90% опрошенных – рабочие.

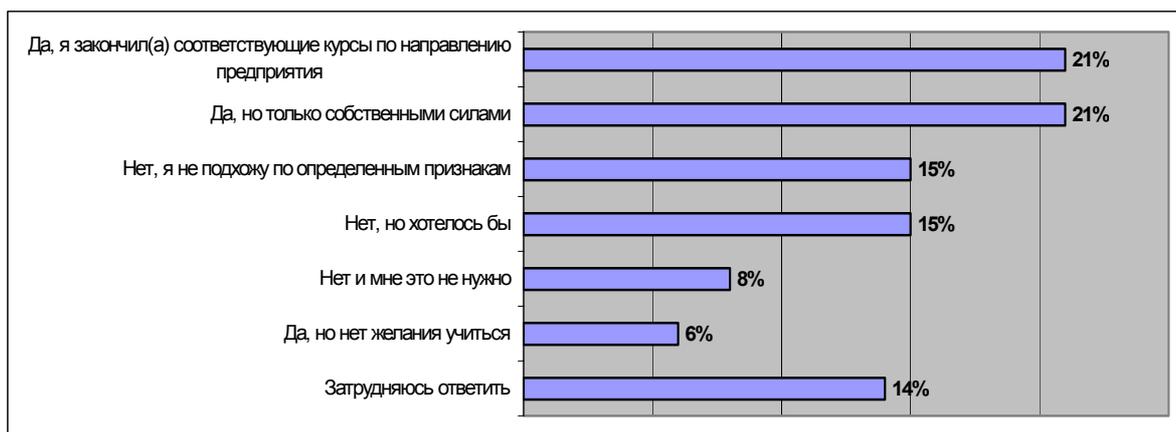
В рамках оценки системы должностного продвижения респонденты оценивали также справедливость и обоснованность существующей системы продвижения, что видно из рис.10.



**Рисунок 10 Оценка справедливости системы должностного продвижения**

Большинство респондентов не считают систему должностного продвижения на предприятии в полной мере справедливой. Более трети респондентов затруднились ответить.

Оценка возможности повышения квалификации показана на рис. 11



**Рисунок 11 Оценка работниками возможностей повышения квалификацией**

С одной стороны, каждый пятый респондент повышает свою квалификацию по направлению предприятия и еще каждый пятый повышает свою квалификацию самостоятельно. С другой стороны, почти треть респондентов либо затруднились ответить либо не желают учиться и повышать свою квалификацию.

Оценивая возможности должностного продвижения на предприятии, опрошенные работники не считают систему карьерного роста на предприятии в полной мере справедливой, что видно из табл. 14. Многие из тех работников, кто отметил недостаточность шансов на продвижение, приводили такие аргументы, как малый стаж работы, пенсионный либо предпенсионный возраст, а также отсутствие высшего образования и специальных знаний.

Кроме того, в общей сложности более трети респондентов ответили, что не хотели бы ничего менять в своей работе и хотели бы остаться на своей должности.

Наиболее позитивно оценивают свои шансы руководители, наименее – служащие. Не желают продвигаться далее по карьерной лестнице в основном рабочие, что представлено в табл. 13.

Таблица 13

**Распределение мнений сотрудников, пессимистично оценивших возможности своего карьерного роста, по категориям**

	Распределение мнений сотрудников, пессимистично оценивших возможности своего карьерного роста, по категориям, %

	<b>Руководители</b>	<b>Специалисты</b>	<b>Рабочие</b>	<b>Служащие</b>
У меня средние шансы, все зависит от ситуации и настроений руководства	51	37	31	33
У меня мало шансов на продвижение	6	9	13	42
У меня нет шансов на продвижение	14	8	10	8
Я не хочу ничего менять в работе, хотел бы остаться на текущей должности	6	38	39	17

Таблица 14

**Распределение мнений сотрудников, пессимистично оценивших возможности своего карьерного роста**

	<b>Распределение мнений сотрудников, пессимистично оценивших возможности своего карьерного роста, %</b>		
	<b>ПАЗ</b>	<b>ГАЗ</b>	<b>Гидроагрегат</b>
У меня средние шансы, все зависит от ситуации и настроений руководства	27	33	36
У меня мало шансов на продвижение	17	11	10
У меня нет шансов на продвижение	8	9	9
Я не хочу ничего менять, хотел бы остаться на текущей должности	35	41	40

Из табл. 15 видно, что большинство опрошенных работников отметили недостаточную справедливость системы продвижения, считая, что решения по продвижению принимаются не всегда обоснованно, иногда по прихоти заинтересованных лиц.

Таблица 15

**Распределение мнений сотрудников, неудовлетворенных справедливостью и обоснованностью существующей системы продвижения**

	<b>Распределение мнений сотрудников, неудовлетворенных справедливостью и обоснованностью существующей системы продвижения, %</b>		
	<b>ПАЗ</b>	<b>ГАЗ</b>	<b>Гидроагрегат</b>
Не всегда справедлива	27	35	30
В основном, не справедлива	28	20	33

Большинство работников отмечают слабые возможности повышать квалификацию на предприятии. Из табл. 16 видно, что каждый пятый отметил, что занимается самообразованием, но этого явно недостаточно.

Таблица 16

**Распределение мнений сотрудников, неудовлетворенных возможностями повышения квалификации на предприятии**

	Распределение мнений сотрудников, неудовлетворенных возможностями повышения квалификации на предприятии, %		
	ПАЗ	ГАЗ	Гидроагрегат
Нет возможности повышать квалификацию	55	72	61

Кроме того, возможно, на предприятии есть категория руководителей, которые намеренно не дают продвигаться по служебной лестнице грамотным молодым сотрудникам, считая, что таким образом могут нажать себе конкурента.

Привлечение на вакантные должности специалистов с других предприятий зачастую также вызывает непонимание в рабочих коллективах. Между тем, более широкие возможности карьерного роста являются одним из существенных факторов в принятии решения о смене работы, чем могут воспользоваться специалисты по подбору персонала с других предприятий отрасли. Возможно, руководству предприятий стоит ориентироваться в первую очередь на внутренние ресурсы, способствуя продвижению достойных сотрудников, а также, в случае необходимости привлечения на предприятие специалистов со стороны, информировать коллектив о причинах такого назначения. Эти меры могут способствовать не только продвижению по карьерной лестнице грамотных специалистов, но и снижению психологической напряженности, негативного настроения работников по отношению к руководству предприятий.

Вместе с тем, сами работники порой не в полной мере устремлены на продвижение по служебной лестнице, полагая, что только сам руководитель должен решать этот вопрос. Предприятия делает огромную работу для разви-

тия и самореализации персонала. Так, а ОАО «ПАЗ» работает программа «Кадровый резерв». Каждый сотрудник может попасть во внутреннюю базу данных, заполнив анкету и пройдя плановую оценку. Также существует программа «Мобильный персонал», сориентированная на подготовку специалистов для работы на других предприятиях холдинга. Надо лишь проявить активность и целеустремленность. Руководителям подразделений, которые по тем или иным причинам не видят в коллективе сотрудников, подходящих на ту или иную должность, также стоит обратиться к программе «Кадровый резерв».

По вопросу оценки возможностей повышения квалификации получена неоднозначная картина. С одной стороны более 20 % респондентов обучаются и повышают свою квалификацию за счет предприятия, а 20% делают это самостоятельно. С другой стороны почти треть респондентов либо затруднились ответить на этот вопрос либо не желают учиться и повышать свою квалификацию.

В результате проведенного исследования мы также выявили области знаний, в которых необходимо совершенствоваться руководителям. В результате обработка результатов выявились потребности в знаниях, отраженных в таблице 17.

Таблица 17

**Какие профессиональные знания Вам необходимы освоить либо усовершенствовать больше всего?**

Комментарии	Оценка		
	ПАЗ	ГАЗ	Гидроагрегат
Экономика	5	5	5
Хозяйственное право	4	5	4
Информационные технологии	4	4	3
Планирование производства	4	4	3
Менеджмент	3	4	3
Международные стандарты учета	3	4	3
Организация производства	3	3	2
Психология, социология	3	3	2
Финансовое право	2	3	1
Менеджмент качества	2	3	1
Налоговое право	2	2	1

Корпоративные финансы	1	2	1
Управление производством.	1	2	1
Логистика	1	1	1

Как видно, многие респонденты признают, что им не достаточно знаний в области экономики и права. Это связано с тем, что люди занимающие высокие посты в настоящее время, в свое время получали в большинстве техническое образование.

Что касается анализа областей знаний рядовых сотрудников, то здесь наблюдается некоторое расхождение в необходимости совершенствовать ту или иную область знаний (таблица 18).

Таблица 18

**Назовите наиболее актуальные по вашему мнению, темы для обучения рядовых сотрудников Вашего подразделения**

<b>ПАЗ</b>	<b>ГАЗ</b>	<b>Гидроагрегат</b>
Повышение квалификации (8)	Управление качеством. (5)	Информационные технологии (3)
Менеджмент качества (4)	Обучение перспективным профессиональным направлениям. (4)	Кадровый менеджмент (2)
Бухгалтерский учет.(3)	Информационные технологии. (3)	Охрана труда. (2)
Планирование промышленного производства. (3)	Экономика.(3)	Хозяйственное и трудовое право (2)
Углубленное изучение тех. процессов (3).	Информационные технологии. (3)	Экономика.(2)
Экономика (3)	Управление запасами, Логистика. (2)	Адаптация полученных знаний к нашим реалиям.
Менеджмент.(2)	Менеджмент.	Изучение взаимоотношений “поставщик-потребитель”.
Технология автомобилестроения.	Налоговый учет.	Менеджмент
Арбитражный кодекс.	Система документооборота.	Налоговый учет.
Кадровый менеджмент	Трудовое право.	Обучение смежным профессиям.
Налоговый учет.	Управление проектами (ролевые функции).	Планирование.
Психология.	Хозяйственное право.	По профессиональным направлениям.
Финансовый менеджмент.	Автоматизация проектирования и производства(САД/САМ/САЕ)	Поиск информации в информационных. системах. Специализация по профилю.

Таблица 19

**Назовите, каких наиболее существенных по вашему мнению навыков в работе больше всего не хватает работникам предприятия.**

Комментарии	Оценка		
	ПАЗ	ГАЗ	Гидроагрегат
Профессиональных знаний, знаний техпроцесса, опыта работы (рабочие).	7	8	6
Исполнительской дисциплины.	6	6	5
Умения работать в команде.	6	1	4
Работы с оперативной нормативной информацией	5	1	4
Принимать решения в условиях не полной информации по принятию решения.	5	1	3
Культуры труда.	4	1	2
Планирования.	3	1	2
Менеджмента качества	2	1	2
Организации рабочего процесса.	2	1	1
Знаний системного анализа и логики.	1	1	1

Таблица 20

**Что является главной помехой, не позволяющей Вам работать лучше?**

Комментарии	Оценка		
	ПАЗ	ГАЗ	Гидроагрегат
Плохая организация работы. Дефицит времени. Заедает текучка.	5	5	5
Отсутствие четкого долгосрочного плана со стороны менеджеров управляющей компании. Недостаточная проработка решений на уровне управляющей компании, необеспеченность принятых решений ресурсами (финансовыми, человеческими, временными и т.д.).	4	5	3
Нехватка квалифицированного персонала.	4	4	3
Недостатки планирования. Частые корректировки месячных планов.	4	4	3
Недостаток профессиональных знаний, опыта.	3	3	3
Отсутствие регулярности финансирования работ, закупок и проектов.	3	3	2
Огромное количество совещаний.	3	3	2
Отсутствие проектного управления.	2	3	1
Отсутствие формализованной структуры управления предприятия.	2	2	1
Отсутствие финансирования мероприятий по повышению качества в производстве, по ремонту и замене обо-	1	2	1

рудования и оснастки.			
Родственные связи на предприятии. Амбициозность (отдельных) руководителей предприятия.	1	2	1
Больших помех в работе нет, а небольшие проблемы преодолимы.	1	1	1
Неумение делегировать полномочия.	1	1	1
Не определены полномочия и круг вопросов принятия решения.	1	1	1
Недостаточное информационное обеспечение.	1	1	1
Низкая исполнительская дисциплина,	1	1	1

Эти сведения и другая информация могут быть полезны для анализа деятельности предприятий по развитию, функционированию и взаимодействию с окружающей средой. Координация взаимодействия между отделами упоминается в других частях данного исследования. Эти сведения, наряду с другой информацией полученной в ходе данного исследования, могут помочь руководству осознать какой вид деятельности по улучшению исполнительской дисциплины они могут применять в будущем.

Таблица 21

**Наше предприятие будет работать более эффективно, если мы предпримем следующие шаги по обучению (на примере ОАО «ПАЗ»).**

<b>Комментарии</b>	<b>Оценка</b>
Формирование корпоративной культуры "Обучающейся организации"	9
Плановое обучение высшего и среднего руководящего звена; плановое обучение руководителей низшего звена на базе предприятия; целевая подготовка специалистов по направлениям, приоритетное выделение средств на обучение.	3
Укрепление службы развития персонала (подбор и подготовку кадров управленцев на перспективу)	3
Стимулирование обучения персонала (материальное, карьерный рост).	3
Комплексное изучение и внедрение опыта организации производства ЗАО "Инструм-Ренд". (особенно в вопросах системы качества, управления бизнес-процессами.)	1
Создание и развитие на предприятии собственной службы маркетинга	1
Организация стажировок специалистов на инофирмах (вовлечь мировой опыт автобусостроения).	1
Согласованное развитие предприятия, головной компании и предприятий, входящих в группу РусАвтобусПром.	1

Организация нуждается в более быстром усвоении новых технологий, в новом оборудовании, в улучшенном качестве и в усовершенствованных информационных системах. Обучение навыкам управления и межличностного общения, также как и развитие профессиональных навыков, видятся как

ключевые факторы роста отдельных работников и компании в целом. Обучение на всех уровнях организации играет важную роль и осознано руководством компании.

### **2.3. Проблемы использования сбалансированной системы показателей на промышленных предприятиях**

Немногочисленные проекты по внедрению ССП в своем большинстве были реализованы на российских предприятиях среднего и малого бизнеса - наиболее гибких и быстро приспосабливающихся к условиям окружающей бизнес-среды. Тем не менее, в нашей стране ССП имеет широчайшие перспективы и потенциал с точки зрения ее использования на отечественных предприятиях, что открывает возможности для перехода на качественно новую модель управления. С другой стороны, существуют и препятствия, обусловленные спецификой ведения бизнеса и традициями управления во многих российских компаниях, где миссия, цели и стратегии либо существуют в качестве деклараций, либо, что чаще всего, отсутствуют. Высший менеджмент этих компаний попросту не занимается стратегическим управлением, отдавая предпочтение текущему руководству: как выжить в данный момент, как обеспечить денежный приток, каким образом покрыть дефицит оборотных средств. В связи с неопределенностью рыночной конъюнктуры, вопросы долгосрочной стратегии не являлись предметами первого уровня.

Однако имеются и положительные тенденции. Рыночная конъюнктура постепенно создает условия, в которых долгосрочная стратегия играет критическую роль в развитии компаний. Количество динамично растущих, гибких и прогрессивных предприятий, где используются современные инструменты и методы управления, непрерывно растет. Бизнес-планирование и стратегическое управление приобретают все большее распространение.

Ситуация с использованием различного рода индикаторов деятельности предприятия, описанные в первой главе подтвердилась результатами применения КПЭ и ССП на исследуемых предприятиях машиностроения. Лишь

23% специалистов предприятий ПАЗ, ГАЗ и Гидроагрегат подтвердили использование методологии управления по КПЭ и ССП. При этом очевидна новизна разработки и внедрения этой методологии на российском рынке – в целом по отечественным предприятиям машиностроения 70% предприятий, использующих КПЭ и ССП используют технологию менее 1 года. Однако около 20% предприятий не использующих на сегодня систему управления по КПЭ и ССП, планируется ее применение в ближайшем будущем (период до 1 года).

Причинами использования КПЭ и ССП для стратегического управления/планирования 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 22 .

Таблица 22

**Причины использования КПЭ и ССП**

<b>«Почему Вы приняли решение об использовании КПЭ и ССП для стратегического управления/планирования»</b>	<b>Ответы в %</b>
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%

На исследуемых предприятиях используется сбалансированный способ измерения результативности работы на основе в среднем 10-20 показателей, по 3-5 отдельным направлениям.

Разработкой системы КПЭ и ССП, а также внедрением автоматизированной системы управления по КПЭ и ССП на исследуемых предприятиях занимаются собственные специалисты. Наиболее сложными этапами внедрения системы, по мнению 60% респондентов, являются следующие (рис. 12):

- Привязка КПЭ к целям (разработка системы КПЭ, определение критериев выбора КПЭ)
- Настройка и внедрение автоматизированной системы
- Обучение пользователей



**Рис.12 Основные сложности с внедрением КПЭ и ССП**

Очевидно, что процесс создания и внедрения системы управления по ключевым показателям требует четкой организации. Так, наши 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. С нашей точки зрения, подобная ситуация связана с нечеткой формулировкой стратегических целей предприятия. Обучение, как правило, касается не столько принципов расчета и ввода информации, сколько вопросов соблюдения регламента и контроля за своевременным предоставлением информации. Показатель 49% (см. рис.12) подтверждает высокую степень влияния человеческого фактора на любую систему управления. В общем, этот показатель сопоставим с основными проблемами, возникающими при внедрении информационных систем.

Анализ направлений управляемых по КПЭ и ССП, представленный в таблице 23 показал, что им охвачены самые важные сферы деятельности –

это финансы, внутренние процессы/производственное развитие, рынок и взаимоотношения с клиентами. Распределение ответов относительно применения КПЭ в различных сферах деятельности коррелирует с основными причинами использования ключевых показателей эффективности, что говорит о правильном построении системы показателей.

Таблица 23

**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 машиностроения. По нашему мнению, это связано в основном с территориальным распределением бизнес-подразделений и наличием нескольких видов деятельности на предприятии. В целом, основной акцент сделан на использовании КПЭ для оценки финансовой эффективности и определения экономического состояния предприятия (мнение 70% аудитории). При этом немаловажное место уделяется контролю за внутренними процессами предприятия, общей рыночной ситуации и взаимоотношениях с клиентами и партнерами (так считает около 50% опрошенных).

Интересно, что в вопросе об эффективности использования КПЭ и ССП, на предприятиях где применяются методологии разработки ССП, и там, кто слышал о них очень немного, мнения и 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 представляет собой инструмент для оперативного управления в рамках стратегии (первая и вторые строки в таблице 24).

## 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%

Около 30% менеджеров затрудняются с оценкой эффективности управления по КПЭ и ССП или считают такую систему управления неэффективной. Если сравнивать эти оценки, то они практически совпадают с данными зарубежной статистики, представленной Balanced Scorecard Collaborative, Inc. по результатам опроса 126 зарубежных компаний. Согласно официальным сведениям 15% компаний, внедривших и использующих КПЭ и ССП в своей деятельности, достигли высоких результатов и высоко оценивают методику порядка 80%. При этом всего около 21% использующих систему сбалансированных показателей (против 30% в текущем исследовании) считают эффект невысоким либо констатируют отсутствие эффекта вследствие внедрения КПЭ и ССП.

Практически все менеджеры отечественных машиностроительных предприятий слышали о методологии по КПЭ и ССП, при этом 50% респондентов исследуемых предприятий, говорят о недостаточной информированности на предложенную тему. Респонденты отметили необходимость публикаций на тему внедрения и использования КПЭ и ССП на доступном для понимания финансиста и экономиста языке, что они заинтересованы в семинарах, тренингах, а также в демонстрации работы системы на конкретных примерах.

## 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%

Из таблицы 25 видно, что 39% респондентов отметили отсутствие необходимого информационного/программного обеспечения для эффективного использования методологий. Иначе говоря, одно из фундаментальных условий применимости методик измерения эффективности, а именно наличие хорошо развитой информационной структуры, на основе которой можно строить аналитическую систему для поддержки информационной базы КПЭ и ССП, во многих предприятиях отсутствует.

Респонденты, в особенности те, которые более подробно осведомлены о системе КПЭ и ССП, говорили о том, что поддержание системы требует привлечения высококвалифицированных кадров, которые на данном этапе развития менеджмента отсутствуют в компаниях. Результаты опроса явно указывают на необходимость создания системы мотивации, которая бы обеспечила персональную ответственность менеджеров в использовании и поддержании работоспособности системы.

Внедрение ССП на отечественных предприятиях следует осуществлять, используя различные подходы. Применение единого подхода в данном случае невозможно. В качестве критериев выбора того или иного метода внедрения выступают масштабы предприятия, отраслевая специфика, особенности корпоративной культуры, наличие системы бизнес-планирования и стратегического менеджмента, методы управления и инструменты, применяемые руководством, отлаженность бизнес-процессов, эффективность и охват сис-

темы управленческого учета. Протяженность проекта по внедрению ССП колеблется от 3 до 24, а иногда и более месяцев. Реорганизация и подготовка предприятия к процессу внедрения может охватить половину срока реализации проекта.

В любом случае постановка ССП - это оправданный шаг, приводящий к повышению эффективности управления и деятельности в целом, без которого невозможно существование в жестких условиях новой экономики.

## **Глава 3. Пути совершенствования механизма управления предприятием на основе сбалансированной системы показателей.**

### **3.1. Совершенствование проектирования сбалансированной системы показателей на предприятии**

Стратегия предприятия, определение его целей и задач являются привилегией и обязанностью высшего управленческого звена компании, в то время как реализовывать стратегию приходится сотрудникам предприятия на уровне структурных подразделений. Значительную опасность для развития компании представляет недостаточный обмен информацией между ее руководством и сотрудниками. Обусловлено это прежде всего информационной перегруженностью руководства, что не дает возможности адекватно оценивать информацию и, как следствие, делает невозможным контроль за выполнением стратегических задач персоналом.

С другой стороны, отсутствие конкретных стратегических целей у персонала и отсутствие соответствующей системы мотивации приводят к тому, что исполнители не координируют свои действия с глобальными целями организации и не имеют возможности ориентироваться в стратегических установках. Такая "дезориентация" зачастую приводит к расходованию ресурсов организации на выполнение второстепенных задач. Данная проблема характерна для многих крупных промышленных предприятий со сложной структурой производства как в России, так и за рубежом.

Стратегия предприятия не является самодостаточной. Руководство стремится к достижению стратегических целей и добивается этого путем постановки задач персоналу и контроля за их выполнением. Цепь отношений при реализации стратегии состоит из двух элементов взаимодействия руководства и персонала, представляющих собой цикл управления:

- **Вертикаль "руководство - персонал"**. Здесь происходит определение руководством задачи, доведенной до персонала в виде конкретных установок, и контроль за исполнением на основе поступающей от сотрудников информации. Затем осуществляется корректировка задачи и, как последующая стадия, доведение до персонала уточненной задачи.

- **Вертикаль "персонал - руководство"**. Персонал получает задачу, про водит работу по ее реализации и информирует руководство о результатах. По принципу обратной связи следующей стадией является получение ответной реакции руководства и корректировка собственных действий.

Самым слабым звеном в данной системе являются информационные каналы связи между руководством и персоналом. Если они не работают, то принятие управленческого решения будет основано на неполноценной информации. Многие руководители полагают, что, получив максимальный объем данных, они гарантируют себя от принятия неверного решения. Именно в этом случае "больше" не означает "лучше", поскольку увеличивается время на подготовку информации и, следовательно, затягивается принятие решения, снижается его качество.

Руководству предприятий необходим инструментарий, который позволил бы наполнить процесс принятия решения адекватной и достаточной информацией. Такими инструментами являются система ключевых показателей эффективности (КПЭ) и система сбалансированных показателей, получившие широкое распространение в практике управления западных компаний.

Под системой КПЭ понимается система финансовых и нефинансовых показателей, влияющих на количественное или качественное изменение результатов по отношению к стратегической цели (или ожидаемому результату). Система сбалансированных показателей включает КПЭ, необходимые для каждого объекта контроля (производственное или структурное подразделение), и методику их оценки. Данные системы или методики составляют ос-

нову при принятии решений, базируются на оценке эффективности деятельности предприятия и направлены на достижение стратегических целей организации.

Оценка эффективности - именно тот инструмент, который позволяет определить, насколько управление организацией соответствует уровню достижения стратегических целей, в частности укреплению и росту рыночной стоимости компании. Стоит отметить, что эта методика - лишь инструмент, облегчающий процесс принятия управленческих решений за счет обеспечения руководства полноценной информацией, но она отнюдь не является панацеей при решении системных проблем компании. Данная методика позволяет идентифицировать факт и область возникновения проблемы, но не дает готовых решений.

Почему речь идет об управлении, основанном на эффективности? Нарастание темпов и масштабов производства, повышение качества продукции в настоящее время уже недостаточны для достижения конкурентного преимущества на рынке, и поэтому многие компании переходят на новые прогрессивные методы корпоративного управления. Эти методы позволяют своевременно реагировать на изменение условий на рынке, и иностранные фирмы, конкурирующие с российскими, успешно их применяют.

Задача системы КПЭ и сбалансированных показателей состоит в переводе стратегии компании в комплексный набор показателей ее деятельности, определяющий основные параметры системы измерения и управления. Набор показателей задает основу для формирования стратегии компании и включает количественные характеристики для информирования сотрудников об основных факторах успеха в настоящем и будущем. Формулируя ожидаемые результаты, компания ставит цель и создает условия для ее реализации, а высшее руководство направляет энергию, способности и знания сотрудников на решение задач долгосрочной перспективы.

Базовая установка концепции сбалансированных показателей состоит в том, что традиционные финансово-экономические показатели являются не-

достаточными для определения стратегического успеха компании и обеспечения обратной связи. Для решения этих задач необходимо иметь более "сбалансированный" набор показателей деятельности компании в различных плоскостях, позволяющий контролировать факторы, влияющие на эти показатели, а не просто отслеживать результаты. Для успешного мониторинга прогресса в достижении стратегических целей не следует все внимание заострять на оценке прошлой деятельности. Необходимо рассматривать те показатели, которые будут влиять на результаты компании в будущем.

Сущность системы сбалансированных показателей заключается в том, что это есть перспективная модель стратегического управления, которая переводит миссию и общую стратегию развития предприятия в систему конкретных взаимосвязанных показателей текущей деятельности. Цель использования ССП – концентрация деятельности предприятия на достижении утвержденных владельцами миссии и стратегических целей.

Эффективной технологией сопряжения стратегических и тактических целей деятельности предприятия, работающего в системе бюджетирования, как раз и является ССП, которая дает возможность предприятию согласованно реализовывать процессы стратегического планирования и создания годового бюджета. Максимальный эффект сочетания технологий бюджетирования и ССП в решении задач стратегического и оперативного управления достигается при автоматизации этих процессов на единой платформе, что позволяет существенно сократить трудоемкость и оперативность получения оценки того, насколько удалось продвинуться в направлении поставленных целей за отчетный период.

Политика управления бизнесом на исследуемых предприятиях, направленная на достижение многомерной цели, может реализовываться с использованием системы КПЭ, которые разрабатываются в целом для предприятия и каждого центра финансовой ответственности. Система КПЭ должна соответствовать финансовой структуре, на которой основана система бюджетирования.

Поскольку на работу любого предприятия основное влияние оказывают финансы, все показатели должны быть так или иначе связаны с финансовым результатом - либо напрямую, либо через цепочку промежуточных коэффициентов (рис. 13). Таким образом, сбалансированная система показателей позволяет проводить всесторонний анализ взаимосвязей внутри предприятия, своевременно отслеживать как позитивные, так и негативные изменения в различных сферах управления и влиять на них. Но для того чтобы этот инструмент заработал, необходимо поэтапное построение системы.



**Рис. 13. Взаимосвязь показателей эффективности**

### *Стратегическое планирование*

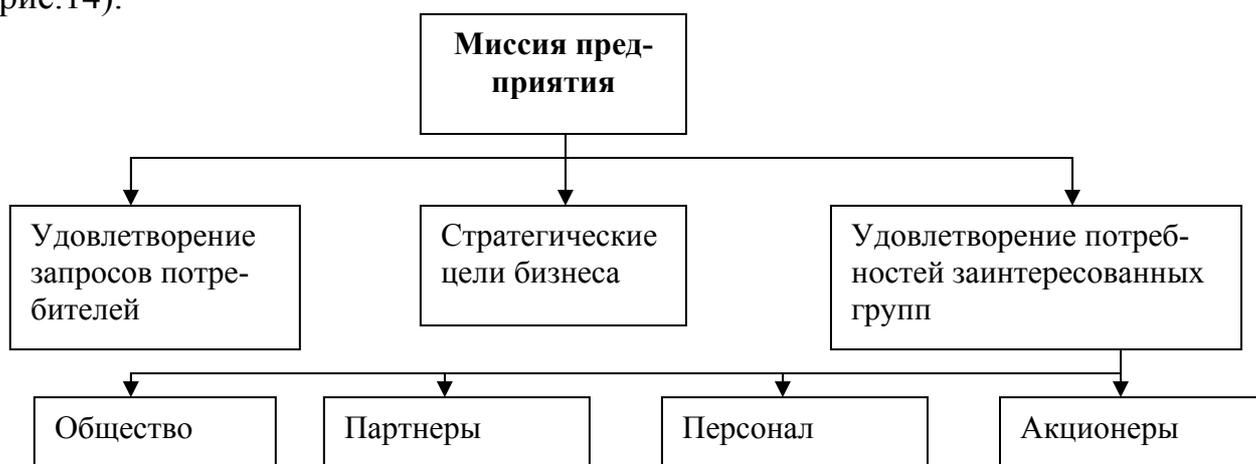
Разработка глобальной стратегии предприятия должна начинаться с анализа институциональной среды, тенденций развития рынка, конкурентов, а также нескольких сценариев работы предприятия на ближайшие три года (наиболее приемлемый для российской практики срок). Чаще всего для этого используется так называемый "SWOT-анализ", то есть анализ слабых и сильных сторон предприятия, а также угроз и возможностей, связанных как с

внутренними процессами в предприятия, так и с внешней средой. Такой анализ проводится главным образом исходя из экспертных оценок топ-менеджеров компании или консультантов.

На основе полученных результатов помимо глобальной стратегии формируется миссия предприятия. Стратегия и миссия предприятия должна корректироваться в зависимости от изменений внешней среды.

Поэтому первым шагом на пути совершенствования данного процесса, на наш взгляд, должен быть, прежде всего, процесс генерального целевого планирования.

Этот процесс должен начинаться с определения глобальной цели деятельности предприятия, его предназначения, оправдывающего существование предприятия, отличающего его от других фирм, то есть с определения миссии. Миссия тесно сочетается с решением других задач предприятия (рис.14).



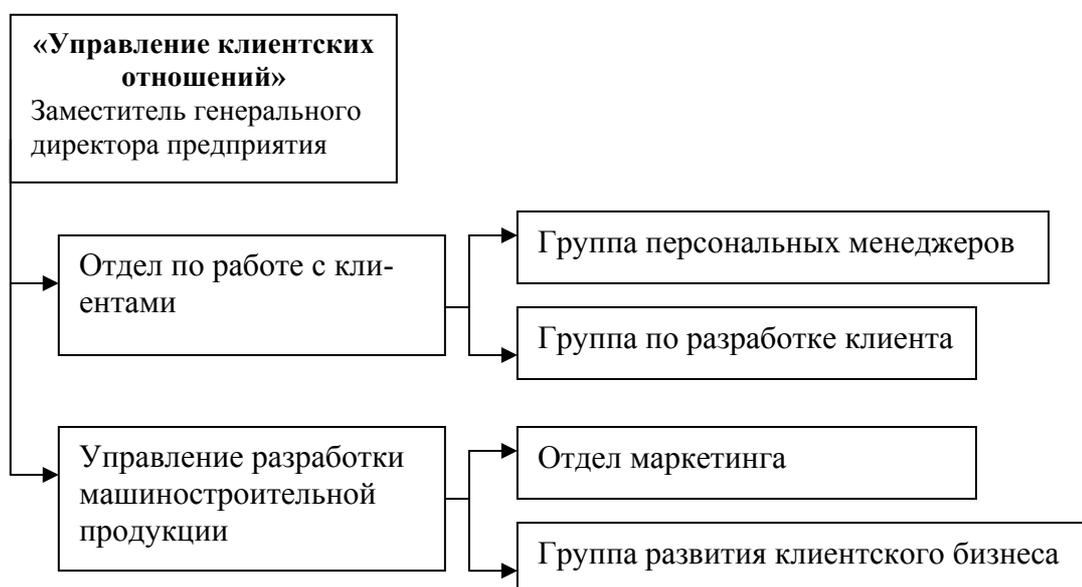
**Рис. 14 Структура целевого планирования предприятия**

Общая цель предприятия образует основание для разработки стратегии развития и установления ключевых целей по таким важнейшим функциональным подсистемам организации, как производство, НИОКР, финансы, персонал, маркетинг, менеджмент и др. Каждая из названных выше подсистем должна реализовать свои цели, логически вытекающие из миссии как общей цели организации.

Предприятие должно стремиться к достижению нескольких целей одного уровня, то есть возникает проблема множественности целей, заключающаяся в том, что между различными целями должны существовать определенные взаимодействия. В этой связи необходимо решить вопрос о приоритетах, а следовательно, о ранжировании целей – построения дерева целей предприятия.

В частности одной из целей ОАО «ПАЗ» может являться достижение и удержание лидирующих позиций в отрасли за счет увеличения доли рынка. В этом случае одной из целей службы управления маркетингом может быть обеспечение ежегодного прироста доли рынка ОАО «ПАЗ» в течение пяти лет. Управление продаж может в качестве одной из своих целей наметить организацию реализации товаров и услуг фирмы в ранее не осваивавшихся и не принимавшихся во внимание руководством географических зонах.

Внедрение сбалансированной системы показателей начинается с того подразделения, для которого она будет оптимальна. Идеально подходит для этого подразделение, которое участвует в стоимостной цепочки: инновации, операции, маркетинг, продажи и услуги, собственные продукты, клиентская база, система распределения - всё это "Управление клиентских отношений" (Рисунок 15). Так, например, для ОАО «ПАЗ» "Управление клиентских отношений" должно иметь следующую архитектуру.



### Рис.15. Структура службы «Управление клиентских отношений»

"Управление клиентских отношений" - является важным звеном, от которого зависит, какой продукт будет продавать и какие отделы для дальнейшего обслуживания клиентов будут созданы на предприятии.

Главной целью клиентской составляющей на предложение полного спектра финансовых продуктов и услуг целевому сегменту потребительского рынка является расширение ассортимента и повышение уровня обслуживания, а целевыми показателями:

- количество и качество выпущенных продуктов,
- коэффициент использования продуктов,
- темп роста клиентской базы,
- индекс лояльности.

На следующем, более низком уровне необходимо предусмотреть увеличение планируемых объемов реализации, повысив соответствующие показатели своим торговым представителям.

Другими подцелями в рамках увеличения доли рынка может стать расширение ассортимента выпускаемой продукции, разработка новых направлений развития, новых видов деятельности предприятия, повышения качества продукции.

Увеличение доли рынка ОАО «ПАЗ» выдвигает реализацию такой подцели управления как повышение качества продукции, за счет приобретения нового оборудования, контроля поступающих материалов, повышения квалификации рабочих и т.п. Увеличение доли рынка позволит обеспечить достижение максимальной прибыли в кратко- или долгосрочной перспективе. Максимизация прибыли будет способствовать формированию фонда развития производства, и в конечном итоге, достижению высшей цели – удовлетворение потребностей рынка в качественной транспортной продукции.

Вместе с этим, на исследуемых предприятиях необходимо провести разграничение между стратегическими и финансовыми целями (таблица 26), так как концентрация усилий только на краткосрочных финансовых показателях

может привести к дисбалансу в развитии предприятия в долгосрочной перспективе. Тем не менее, полного разграничения добиться нельзя, т.к. некоторые финансовые цели могут быть стратегическими и наоборот. На основе диссертационного исследования, мы составили перечень стратегических и финансовых целей обследуемых предприятий. По данным нашего опроса, мы расположили эти цели в ранжированный ряд по значимости оценки их руководителями всех уровней управления обследуемых предприятий. Экспертам предлагалось оценить ранг значимости стратегических и финансовых целей при ограничении, что сумма рангов должна равняться 1. В качестве экспертов выступали руководители высшего и среднего звена управления.

Мы представили формализованную зависимость для определения рангов стратегических и финансовых целей, которые выглядят следующим образом:

- 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.

Таблица 26.

## 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			

Как видно из таблицы 26, 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 акту-

ально 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.

### ***Определение функциональных целей и ключевых факторов успеха***

Стратегические цели предприятия необходимо разбить на функциональные цели, которые в свою очередь группируются по сферам и уровням управления, то есть по организации в целом, отдельным подразделениям, а иногда и по конкретным проектам (продуктам).

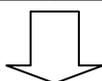
Все функциональные цели, на наш взгляд, должны удовлетворять следующим условиям:

1. **Необходимость и достаточность:** цели необходимо сформулировать для всех направлений деятельности компании.
2. **Привязка ко времени:** должны быть установлены сроки достижения цели (например, снижение управленческих расходов на 5% в течение года).
3. **Согласованность по времени:** должна быть установлена четкая очередность достижения целей, чтобы не получилось так, что программа автоматизации бюджетирования будет внедрена позже, чем система ежедневного формирования управленческого баланса.
4. **Согласованность по иерархии управления:** целевые показатели подчиненных подразделений не должны противоречить целевым показателям руководящих подразделений и компании в целом.
5. **Измеримость:** все функциональные цели должны иметь количественное выражение (например, увеличение рентабельности продаж на 20%, увеличение доли постоянных клиентов на 10%, увеличение количества сотрудников, прошедших курсы повышения квалификации, до 70% от общего числа сотрудников компании и т. д.).

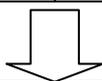
После того как функциональные цели будут сформированы, нужно определить для каждой из них *ключевые факторы успеха* (КФУ), представлен-

ные на рис. 16 а и б. С нашей точки зрения, КФУ - это факторы, от которых зависит достижение функциональных целей (например, рентабельность продаж зависит от уровней доходности, оборачиваемости и затрат). Нужно отметить, что некоторые предприятия формируют КФУ либо сразу после разработки стратегии, либо после описания функциональных целей переходят непосредственно к определению КПЭ (рис. 16 в). Так как на исследуемых предприятиях в системе ССП нет уровня КФУ, то нами предлагаются очередность направления решения данной проблемы, представленные на рис.16 а, б, в..

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



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



<i>(в) КПЭ</i>	
<b>Финансы</b>	<b>Внутренние бизнес-процессы</b>
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
<b>Работа с клиентами</b>	<b>Управление персоналом</b>
Продажа в расчете на одного клиента Количество сделок Уровень удержания клиента Уровень возврата товаров	Производительность труда Текучесть кадров

**Рис. 16 Взаимосвязь функциональных целей, КФУ и КПЭ**

В таблице 27 приведен перечень основных факторов успеха на российском рынке машиностроительной продукции, разработанный на основе анализа общенационального и регионального рынков этой продукции.

Таблица 27

**Ключевые факторы успеха машиностроительных предприятий**

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

Проведенное исследование позволило сделать вывод о том, что на рынке машиностроительной продукции Нижегородской области устойчивого конкурентного преимущества могут достичь новые предприятия, склонные к риску, а также предприятия, уже работающие на этом рынке и имеющие на нем благоприятные позиции, обладающие значительными ресурсами и конкурентными возможностями для использования слабых сторон своих конкурентов, в том числе и внешних.

В таблице 28 приведен предлагаемый нами комплекс мероприятий по совершенствованию деятельности организации с ориентацией на удовлетворение запросов потребителей в целях достижения устойчивой конкурентоспособности.

**Комплекс мероприятий по совершенствованию деятельности машиностроительных предприятий, основанный на удовлетворении запросов потребителей**

Мероприятия по совершенствованию	Влияние на ключевые факторы успеха	Вес ключевого фактора успеха F1	Вклад мероприятия в реализацию ключевого фактора успеха F2	Уровень важности мероприятия $Y=F1 \cdot F2$
Реализация программы целевого маркетинга и стимулирования сбыта, направленная на два уровня распространения Разработка узкоспециализированной продукции и заполнение существующих рыночных ниш Разработка специализированных рекламных модулей	Доминирующая доля на рынке машиностроительной продукции	5	5	25
		5	5	25
		3	4	12
Движение в новые географические регионы посредством заключения эксклюзивных договоров с торговыми представителями избранных регионов Проведение маркетингового исследования для вышеназванных рынков Создание базы данных, содержащей характеристики потенциальных потребителей продукции	Присутствие на национальном рынке	5	5	25
		5	5	25
		5	5	25
Укрепление стратегических партнерских отношений с поставщиками комплектующих и получение долгосрочной аккредитации в государственных органах власти Проведение опросов потребителей продукции и торговых представителей на постоянной основе	Большая степень доверия потребителей к приобретаемой продукции	5	5	25
		4	5	20
Реализация системы премирования, прочно увязанной с оценкой удовлетворенности потребителей продукции и рекламодателей, введение прогрессивной шкалы оплаты Разработка процедуры урегулирования претензий потребителей и поставщиков компонентов производства	Высокое качество продукции	5	5	25
		4	4	16

Для контроля над деятельностью компании исходя из критических факторов успеха необходимо определить КПЭ. Они могут быть как абсолютными (объем выручки), так и относительными (рентабельность). Но для многих показателей важно не столько абсолютное значение, сколько их динамика (например, для объема просроченной дебиторской задолженности).

Определением конкретных КПЭ занимаются, как правило, менеджеры, за которыми закреплено то или иное направление. Чтобы четко разделить зоны ответственности менеджеров всех уровней за определенные показатели эффективности, финансовая структура компании должна быть прозрачной. Например, за уровень финансовых КПЭ должен отвечать финансовый директор, за показатели продаж - коммерческий и т. п. Иначе говоря, специалист, который отвечает за значение коэффициента, должен иметь возможность влиять на его величину.

Например, для отдела снабжения и логистики ОАО «ГАЗ» основными стратегическими задачами являются снижение себестоимости производимой продукции и сокращение количества дней производственного цикла. Для этого отдела устанавливаются те КПЭ, которые отражают специфику предприятия в целом и данного отдела в частности. Отдел снабжения и логистики отвечает за непрерывное обеспечение процесса производства комплектующими и за поддержание необходимого уровня запасов на складе. Любой сбой в процессе снабжения приводит к простоям производства. С другой стороны, увеличение запасов комплектующих на складе отвлекает оборотные средства.

Для оценки эффективности работы данного отдела можно предложить следующие КПЭ:

1. Среднее время от размещения заказа до получения комплектующих (соотношение план - факт), дни.
2. Среднее время простоя производства по вине снабжения, часы.

3. Количество дней в цикле оборачиваемости материалов (соотношение план - факт).

4. Соотношение стоимости запасов на складе к объему производства (соотношение план - факт), рубли.

Данная структура КПЭ позволяет отследить эффективность планирования потребностей производства в материалах и комплектующих, а также гарантирует, что это не будет сделано за счет создания избыточных запасов на складах.

Стратегические цели, отраженные в КПЭ для ОАО «ПАЗ, ОАО «ГАЗ» и ОАО «Гидроагрегат» могут выглядеть, на наш взгляд, следующим образом:

- Увеличение добавленной стоимости (блок «Финансы»);
- Увеличение рентабельности продаж (блок «Клиенты»);
- Выполнение графиков и смет процессов производства, обеспечение ритмичности производства продукции (блок «Бизнес-процессы»);
- Формирование укомплектованного штата высококвалифицированных работников (блок «Развитие и обучение»).

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.

КПЭ верхнего уровня можно детализировать в зависимости от специфики предприятия. Так, объем привлеченных инвестиций можно разбить на проекты, реализуемые предприятием, а объем продаж – на группы товаров. Для расчета КПЭ используются данные системы бюджетирования и управленческого учета.

Результаты работы предприятия в контуре «Финансы» оцениваются при помощи контрольных показателей, которые применяются для контроля использования ресурсов (расходы на сырье и материалы, электроэнергию, оп-

лату труда и т.д.). Обычно данные показатели предусмотрены бюджетами (бюджет движения денежных средств, бюджет продаж, затрат).

Введение контрольных показателей позволяет управлять центрами финансовой ответственности, устанавливая лимиты, нормативные значения или предельные границы принимаемых показателей (например, лимит расходов на используемые материалы).

Кроме того, именно выбор оптимальной бюджетной модели на этапе разработки финансовой и бюджетной структур позволит предприятию не только сократить время и затраты, но и получить максимальный результат, выражающийся в повышении прозрачности бизнеса и улучшении финансовых показателей в кратчайшие сроки, а также обеспечить возможность дальнейшего роста и развития системы сбалансированных показателей.

Таблица 29

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

<b>Стратегические цели</b>	<b>КПЭ</b>
<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 работни-	Рост средней заработной платы (на 25% в год)

ков	
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)

Стратегическое и оперативное управление не должны ограничиваться только финансовыми показателями. Необходимо планировать изменения таких аспектов, как рынки, внутренние процессы, а также квалификация и рост персонала.

Многоаспектное планирование основывается на управлении с помощью системы сбалансированных показателей деятельности. Проектирование данной системе на ОАО «ПАЗ» например, позволил каждой стратегической инициативе предприятия (добиться увеличения прибыльности) сопоставить перечень измеряемых целей (увеличить количество сделок на 15% ежемесячно; повысить ежемесячный объем продаж на 10%; уменьшить себестоимость продаж до 35% и т.д.). Каждая из целей, в свою очередь, подкрепляется набором конкретных показателей (объем продаж, зарплата персонала и т.п.) все цели и показатели делятся на группы и каждой группе назначается свой контролер, который должен быть мотивирован на то, чтобы вверенные ему цели планомерно достигались.

Как и любое изменение системы управления предприятием, внедрение системы КПЭ также наталкивается на ограничения и противодействие. Причин тому несколько. Во-первых, это неготовность предприятия внедрить систему КПЭ. Это в особенности касается предприятий, находящихся в кризисной ситуации, руководство которых озабочено решением сиюминутных задач, а не формированием стратегии развития. Во-вторых, потенциальное ослабление позиций руководства, поскольку его деятельность становится более прозрачной и руководители старой формации могут воспринять данную систему как инструмент давления. В-третьих, наличие информационных систем. Роль данного фактора не может быть недооценена. В-четвертых, фактор по-

стоянного использования системы КПЭ. Если система КПЭ не используется на регулярной основе, то ее эффект сводится к нулю. В-пятых, необходимо учитывать, что система КПЭ не заменяет управленческую отчетность для управления оперативной деятельностью предприятия.

Исходя из этого, ключевыми факторами успешной реализации системы КПЭ являются:

- Предварительная разработка стратегии, которая является определяющим фактором успеха. Система ключевых показателей эффективности - это есть лишь инструмент информационного обеспечения процесса принятия управленческого решения.

- Определение целей организации с учетом того, насколько достижение поставленной цели увеличивает стоимость компании.

- Наличие информационной системы, являющейся источником данных и базой для определения ключевых показателей эффективности.

- Поддержка руководства, изменение стиля корпоративного управления и системы стимулирования персонала. При оценке эффективности работы происходит пересмотр принципов стимулирования (премирования) сотрудников, поскольку система оценки ключевых показателей эффективности замыкается на оценку деятельности конкретного сотрудника.

- Постоянное использование системы, введение ее в качестве необходимого инструмента в деятельности руководителя.

Позитивный эффект внедрения системы КПЭ обусловлен повышением общей эффективности деятельности компании, поскольку при действенности системы каждый сотрудник фирмы осознает связь между своими конкретными обязанностями и стратегическими целями компании. Руководители, обладая механизмом поддержки принятого решения, имеют возможность измерить эффективность работы каждого подразделения и могут влиять на процесс реализации стратегии предприятия.

### ***Формирование ССП***

После того как все КПЭ сформированы, их необходимо объединить в группы по предприятию в целом и подразделениям. В отдельных случаях системы показателей по подразделениям можно не формировать. Иногда можно использовать показатели не только по предприятию и подразделениям, но и по проектам (см. табл. 30).

Так, на ОАО «ГАЗ» управленческий учет целесообразно вести по центрам ответственности и по проектам. Соответственно КПЭ могут определяться для компании в целом, подразделений и проектов. Сейчас на предприятии система ССП реализуется только на уровне предприятия. Для подразделений рассчитываются коэффициенты эффективности без разделения на аспекты деятельности: маркетинг, финансы и т. д. Например, EVA определяется для предприятия в целом, а показатели, связанные с эффективностью продаж, вычисляются для разных проектов.

В результате построения ССП образуется система взаимосвязанных таблиц, в ячейках которых отражаются ключевые показатели эффективности. На основе экспертных оценок или исходя из имеющегося опыта для ряда КПЭ устанавливаются ограничения, выход за которые означает неэффективную работу подразделения или предприятия (например, рентабельность должна быть не ниже 15%, выручка - не меньше 50 млн руб., запас готовых изделий на складе - от 2000 до 3000 шт. и т. д.). Для других коэффициентов пограничные условия устанавливаются не на первом этапе построения ССП, а позднее - с учетом полученной статистики и опыта.

Каждый коэффициент должен рассчитываться с определенной периодичностью. По их значениям (превышение нормы, приближение к критическому значению, негативная динамика) менеджер в любой момент может определить, как работает его участок. Это позволяет устранить возможные проблемы уже на стадии их возникновения.

Таблица 30

**Сбалансированные показатели эффективности работы предприятия**

<b>Уровень управ-</b>	<b>Пользователь ин-</b>	<b>Направление</b>	<b>Возможные по-</b>
-----------------------	-------------------------	--------------------	----------------------

<b>ления</b>	<b>формации</b>	<b>деятельности</b>	<b>казатели эффективности</b>
<b>Предприятие</b> Уровень, на котором осуществляется общее руководство предприятием (выбор стратегии, распределение ресурсов по подразделениям, внешние финансовые операции-кредиты, вклады на депозит и т.д.)	Собственники бизнеса, генеральный директор/функциональные директора предприятий	Финансовая деятельность Работа с клиентами и маркетинг Внутренние бизнес-процессы предприятия Управление персоналом	Рентабельность собственного капитала Объем продаж в целом по предприятию Оборачиваемость складских запасов Текучесть кадров
<b>Подразделение</b> Уровень, на котором осуществляется управление конкретным направлением деятельности и проектами подразделений, к нему относящихся	Функциональный директор, начальник подразделения		Объем продаж Маржинальная прибыль
<b>Проект</b> Уровень, на котором выполняются конкретные задачи, производство конкретного вида продукции или услуг	Начальник отдела /цеха, руководитель проекта		Объем продаж по конкретному виду товара/продукции Маржинальная прибыль по конкретному виду продукции/товара Процент брака по конкретному виду продукции/товара

Так, на ОАО «ГАЗ» некоторые КПЭ были зафиксированы сразу. Так, специалисты определили норму загрузки склада или срок товародвижения, из которых будет происходить оценка работы склада. А вот, например, норму затрат на предпродажную подготовку можно определить только при накоплении определенного опыта.

Что касается периодичности расчета КПЭ, то, как правило, она должна быть равна месяцу, хотя по одним показателям (оборот, товародвижение) срок меньше - неделя или две, а по другим больше - квартал (например, доля повторных продаж).

### *Автоматизация ССП и ее внедрение*

ССП можно реализовать как в специальных программных продуктах (например, Oros Scorecard, Hyperion Performance Scorecard, Oracle Scorecard и др.), так и в Excel.

Если предприятие имеет эффективную систему сбора и обработки информации, то рассчитывать значения КПЭ с необходимой периодичностью не составит труда. Нужно лишь интегрировать систему автоматизации ССП с существующими на предприятии информационными системами. Это обеспечит автоматическое получение данных, необходимых для подсчета КПЭ, из существующих бухгалтерских, производственных и аналитических систем. Кроме того, появится возможность увязать стратегический менеджмент со среднесрочным и оперативным управлением: можно будет отследить, как изменятся те или иные КПЭ в краткосрочном плане при принятии того или иного стратегического решения.

На исследуемых предприятиях предлагается внедрить хорошо развитые информационные системы на основе SAP R/3 с большим количеством модулей, которые охватывали финансы, логистику, склад, управление персоналом и т. д.; SAP Business Information Warehouse (SAP BW), на основе которой удастся реализовать систему ССП. С нашей точки зрения, наличие конкретной системы для внедрения ССП не принципиально - ее можно ставить например в Excel. Дело в том, что ССП - это продукт, индивидуальный для каждой компании, поэтому и его реализация будет абсолютно индивидуальной.

Пользователь системы может проанализировать причинно-следственную связь показателей (то есть просмотреть все показатели, связанные с рассматриваемым), произвести развертку показателя по необходимым направлениям (компания, подразделение), оценить его динамику или рассчитать прогнозные значения.

После составления всех таблиц и интеграции ССП с компьютерной системой производится окончательное тестирование системы и ввод ее в эксплуатацию. В тестовую эксплуатацию сначала имеет смысл вводить только

основные КПЭ (объем выручки, рентабельность), чтобы по истечении определенного срока (1-3 месяца) оценить их качество (верно ли были выбраны показатели для оценки эффективности работы предприятия) и при необходимости внести корректировки в систему определения КПЭ, их количество и сроки формирования. Важно, чтобы в этом процессе принимали участие сотрудники всех уровней.

После этого можно внедрять ССП полностью и на всем предприятии. Однако не стоит забывать о том, что сбалансированная система показателей эффективности не формируется раз и навсегда. Как и другие системы, она является гибкой и может изменяться с течением времени, поскольку определить сразу, какие именно параметры будут наиболее точно описывать работу компании, довольно сложно, да и сама структура работы предприятия со временем может меняться, КПЭ могут пересматриваться.

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, желательно, чтобы на предприятии хотя бы один сотрудник имел опыт построения подобных систем управления или хорошо в них разбирался. В противном случае нужно обращаться к консультантам, имеющим такой опыт.

В заключении следует отметить, что при введении ССП нужно быть готовым к трудностям, возникающим при любой перестройке бизнес-процессов, главной из которых является сопротивление персонала.

С нашей точки зрения, одна из основных сложностей построения системы ССП- это человеческий фактор. Менеджер никогда не будет сторонником введения новых показателей, особенно если на его участке работы нет существенных проблем. Поэтому важно создать не только систему показателей, но и систему бизнес-процедур, которые, с одной стороны, позволят приме-

нять эту аналитическую систему, а с другой - заставят менеджеров ее использовать. Это довольно сложно. Когда приказ или закон не исполняется, возникает вопрос, кто виноват: тот, кто не выполнил, или тот, кто написал? Ответить на него однозначно можно не всегда.

Обычно негативная реакция при внедрении ССП наблюдается со стороны руководителей отделов и направлений, которые не только получают дополнительный инструмент управления, но и в результате его внедрения сами становятся более контролируемыми. Для повышения заинтересованности менеджмента следует применять не только методы административного воздействия, но и увязывать материальное вознаграждение с достижением необходимого уровня КПЭ.

### **3.2. Практическая реализация проектирования сбалансированной системы показателей**

ССП позволяет руководству оценить степень достижения стратегических целей предприятия посредством разработки и мониторинга финансовых и нефинансовых показателей. Так, на ОАО «Гидроагрегат», в рамках наших исследований, последовательность внедрения этапов ССП выглядела следующим образом:

- С середины 2002 года Дирекцией по стратегическому планированию был начат проект по внедрению ССП в ОАО «Гидроагрегат». В 2003 – 2004 годах проводились разработка показателей и их декомпозиция, а также организация функционирования ССП на предприятии. Порядок работы по ССП был закреплен регламентирующими документами. Также с 2003 года проводятся работы по автоматизации ССП.

- С 2005 году система используется в рамках процедур отчетности предприятия, в том числе для проведения отчетов в электронном виде через автоматизированную систему.

- В 2006 - 2007 годах была проведена корректировка показателей ССП в связи с изменением стратегии предприятия. В ССП наряду с функциональными дирекциями были введены кроссфункциональные команды (КФК). Показатели КФК декомпозируются до направлений работ и мероприятий, разработанных для достижения целей. Планы-графики работ КФК с квартальной разбивкой по направлениям работ и мероприятиям были сформированы и введены в ССП.

- В 2007 году проект преобразован в процесс. Руководство процессом осуществляет Дирекция по стратегическому планированию ОАО «Гидроагрегат».

Среди процессов, обеспечивающих функционирование ССП нами были выделены:

- Анализ материалов по стратегии предприятия, корректировка карт и показателей ССП;
- Формирование целевых значений и цветовой индикации по показателям ССП;
- Формирование отчетных материалов по ССП и проведение ежеквартального отчета у генерального директора;
- Работа с подразделениями по сбору и обработке плановых и фактических данных по показателям и мероприятиям;
- Информационное обеспечение и работа с ССП.

В результате исследования, нами была предложена трехуровневая структура ССП ОАО «Гидроагрегат», включающая:

- уровень предприятия F0,
- уровень дирекций и кроссфункциональных команд F1,
- уровень направлений работ и мероприятий по реализации целей F2

(рис.17)

18).

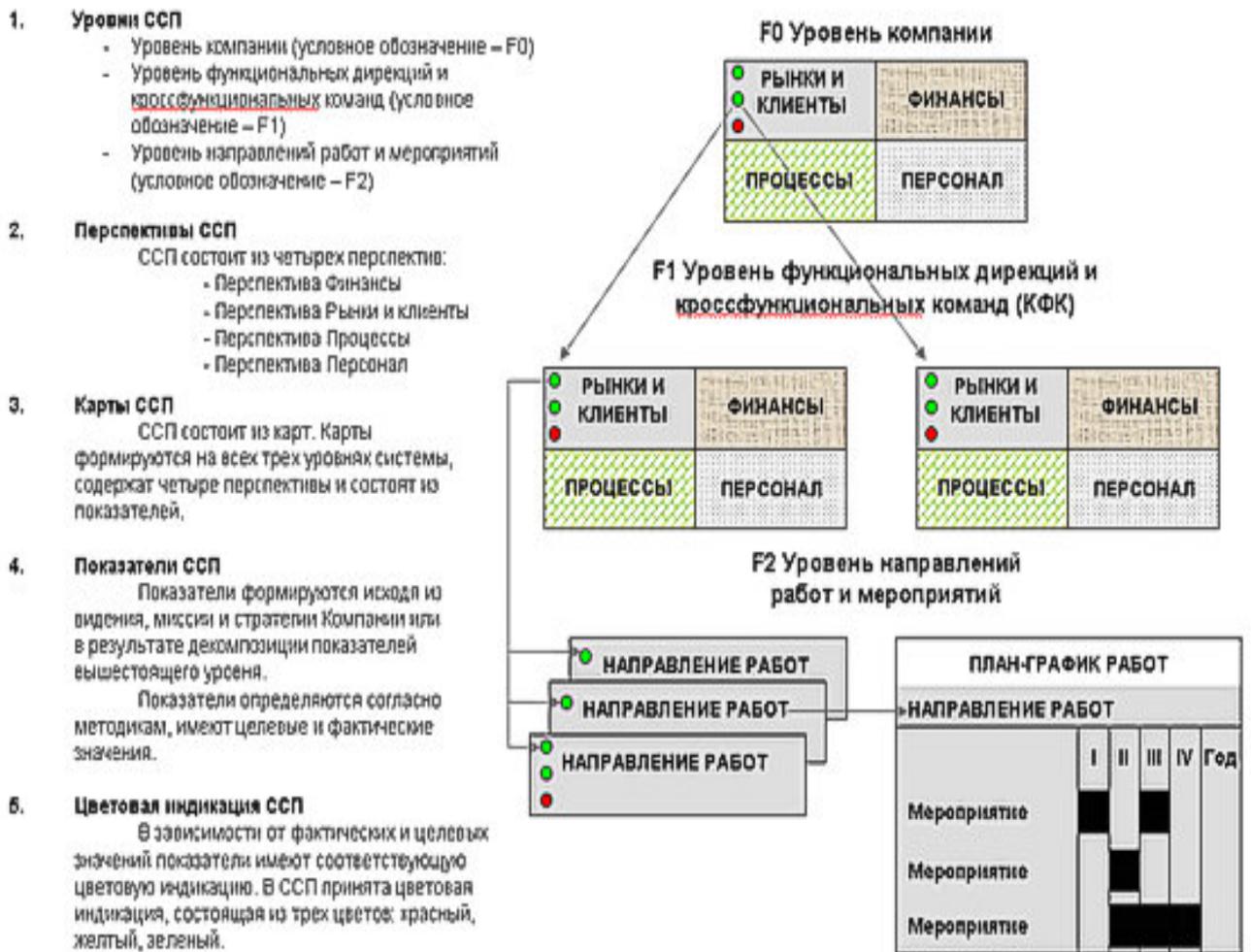


Рис. 17 Трехуровневая структура ССП ОАО «Гидроагрегат»

В качестве примера практической реализации проектирования ССП нами предлагается рассмотреть апробацию на исследуемых предприятиях таких важных составляющих ССП как организацию внутренних бизнес-процессов (внутрифирменное планирование) и маркетинг.

В табл. 31 изображена ССП в маркетинге, разработанная для предприятия «Гидроагрегат», которое занимает лидирующее положение в своем регионе.

Таблица 31

**Система сбалансированных показателей в маркетинге для ОАО «Гидроагрегат»**

Инструмент маркетинга	Стратегические цели	Измерители	Оперативные цели	Мероприятия
Продукт	Рост удовлетворенности потребителей	Уровень качества продукции	Снизить уровень брака до 0,5% в партии продукции	Создание системы управления качеством, повышение квалификации работников предприятия, развитие технологий производства, улучшение технических качеств продукции, поиск постоянных надежных поставщиков
	Наличие рационального ассортимента	Коэффициент корреляции ранга выпуска и ранга рентабельности	Удерживать на уровне 0,65—0,75	Проведение рангового анализа ассортимента раз в квартал
	Обновление ассортимента	Доля новинок в объеме продаж в год	Увеличить на 25%	Постоянное отслеживание изменений предпочтений потребителей, проведение маркетингового исследования рынка.
Цена	Улучшение соотношения «цена—качество» для потребителя	Оценка клиентов	Первое место с точки зрения не менее 60% клиентов	Маркетинговое исследование, анализ издержек для выявления резервов снижения себестоимости
	Лидерство по издержкам по сравнению с конкурентами	Запас финансовой прочности	Удерживать на уровне не ниже 50%	Анализ показателей в точке безубыточности, или анализ соотношения «затраты—объемы—прибыль» (cost—volume—profit (CVP)-анализ) [6]
		Себестоимость единицы продукции	Увеличить объем производства на 5%	Поиск постоянных поставщиков, оптимизация нагрузки основных фондов, запуск нового оборудования
Распределение	Интенсификация продвижения	Показатель интенсивного распределения	Увеличить до 70% в год	Налаживание тесных контактов с продавцами, предоставление скидок

				и транспортных услуг
	Создание высокой ценности для клиента	Время обработки и выполнения заказа	Уменьшить до 1 недели	Внедрение автоматизированной системы управления выполнением заказов
	Создание репутации ответственного надежного поставщика	Доля рекламаций в общем числе заказов в год	Уменьшить до 1%	Соблюдение договорных обязательств, повышение качества продукции, снижение уровня брака
	Удержание клиентов	Доля постоянных покупателей (сотрудничество более года) в объеме продаж	Увеличить до 75	АВС-анализ клиентов
Продвижение	Устойчивые, близкие, доверительные отношения с клиентами	Эффективность мероприятий продвижения	Увеличить рентабельность рекламы на 1%	Проведение рекламной кампании в 2005 — 2006 гг., увеличение расходов на рекламу, маркетинговое исследование для оценки эффективности мероприятий продвижения
		Доля голоса	Увеличить на 2% в 2006 г.	
	Известность и лояльность к торговой марке	Доля рынка	Увеличить на 5% к 2007 г.	
		Число новых клиентов (розничных посредников)	Увеличит на 10% в 200 г.	

Как было сказано выше, ССП позволяет в процентном выражении оценить степень реализации того или иного мероприятия и его вклад в успех всего предприятия. Это можно осуществить, рассчитав интегральный показатель успеха реализации инструментов комплекса маркетинга (табл. 32). Последовательность расчета данного показателя следующая:

1. Выбранные ранее оперативные цели маркетинга, сгруппированные по элементам «маркетинг-микс», ранжируются с точки зрения их важности для предприятия (наибольший ранг соответствует числу целей в данном направлении) <\*>.

2. Затем определяется уровень достижения данной цели. Формат шкалы может быть разным: от 1 до 3 или от 1 до 5 (не реализована ... реализована).

3. Далее рассчитываются взвешенные оценки по каждой цели как произведение важности на уровень достижения.

4. Сумма произведений по каждому направлению делится на максимально возможную оценку. Полученная величина в процентах характеризует степень реализации направления маркетинга; итоговый коэффициент, рассчитанный по формуле (1), характеризует степень реализации потенциала комплекса маркетинга.

<\*> Важность целей определяется значимостью для развития организации.

$$K = \frac{\sum_{i=1}^n a_i \cdot b_i}{\sum_{i=1}^n a_i \cdot b_{\max}} \cdot 100\% (1)$$

Где  $K$  — итоговый коэффициент, характеризующий степень реализации потенциала комплекса маркетинга,  $n$  — количество целей по каждому инструменту комплекса маркетинга,  $a_i$  — уровень приоритета  $i$ -той цели маркетинга по каждому инструменту комплекса маркетинга,  $b_i$  — экспертная оценка степени реализации цели в краткосрочном периоде,  $b_{\max} = 3$  — максимально возможная оценка степени реализации цели.

Как видно из табл. 32, в наибольшей степени предприятие реализует свой потенциал в сфере политики распределения (86,7%), инструменты политики продвижения используются недостаточно. Итоговый показатель составляет 62%. Это говорит о том, что предприятию следует уделять больше вни-

мания разработке маркетинговой стратегии и применению инструментов комплекса маркетинга.

Маркетинговая стратегия должна разрабатываться так, чтобы действовать на восприятие потребителей, используя для этого все необходимые рычаги (рис.18).

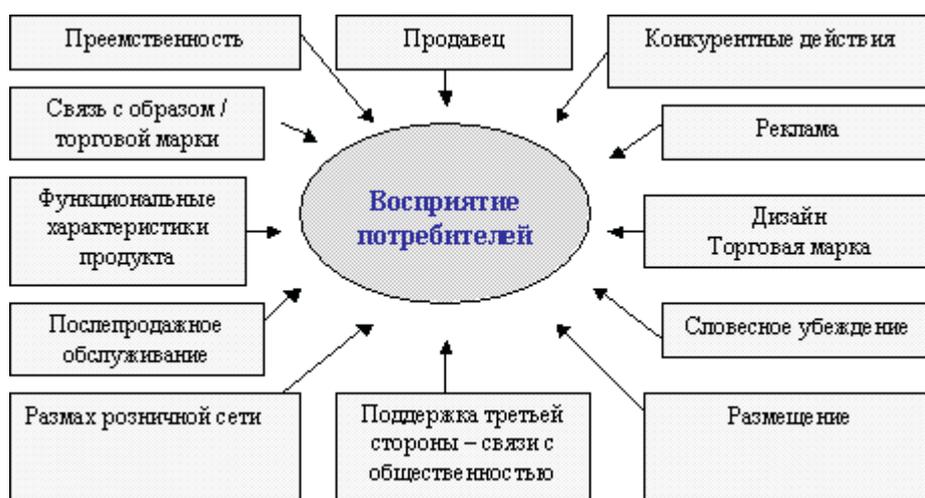


Рис.18 Возможные влияния на мнение потребителей.

Для эффективного управления маркетинговыми усилиями ОАО «Гидроагрегат» необходимо знать весь спектр запросов потребителей и уметь классифицировать их в однородные "группы", на которые можно было бы устремить целенаправленные действия. Концепция целевой сегментации рынка (выделение целевых групп потребителей) - это краеугольный камень маркетинговой стратегии. Поняв запросы потребителей, предприятие может принять целый комплекс мер, рассчитанных на содержательную и эффективную работу с ними.

Расчет интегрального показателя успеха применения инструментов комплекса маркетинга

Инструмент маркетинга	Оперативные цели маркетинга	Уровень приоритета, $a_i$	Степень реализации в краткосрочном периоде (от 1 до 3 баллов)		Интегральная оценка		Максимально возможная оценка		Степень реализации всего направления	Итоговый показатель (в процентах), характеризующий степень реализации потенциала комплекса маркетинга
			Оценка, $b_i$	$b_{max}$	оценка, $a_i \times b_i$	итог, $\sum a_i \times b_i$	оценка, $a_i \times b_{max}$	итог, $\sum a_i \times b_{max}$		
Продукт	Снизить уровень брака до 0,5%	4	3	3	12	19	12	30	$19/30=0,633$ 63,3%	$(19+11+26+11)/(30+18+30+30)=67/108=0,6262$ 62%
	Обеспечить коэффициент корреляции ранга выпуска и ранга рентабельности: 0,65—0,75	3	1	3	3		9			
	Доля новинок: увеличить на 25%	2	1	3	2		6			
	Число новых рецептур: увеличить на 3 ежегодно	1	2	3	2		3			
Цена	Оценка покупателями соотношения «цена—качество»: первое место с точки зрения не менее 60% клиентов	3	1	3	3	11	9	18	$11/18=0,611$ 61,1%	
	Обеспечить запас финансовой прочности: не ниже 50%	2	3	3	6		6			
	Снизить себестоимость за счет увеличения объема выпуска на 5%	1	2	3	2		3			
	Доля постоянных покупателей: увеличить до 75%	4	2	3	8	26	12	30	$26/30=0,867$ 86,7%	
Распределение	Показатель интенсивного распределения: увеличить до 70%	3	3	3	9		9			
	Время выполнения заказа: уменьшить до 2 дней	1	3	3	3		3			
	Число претензий: уменьшить до 1%	2	3	3	6		6			

Продвижение	Доля рынка: увеличить на 5% к 2007 г.	4	1	3	4	11	12	30	11/30=0,367 36,7%	
	Увеличить рентабельность рекламы на 1%	2	1	3	2		6			
	Доля голоса: увеличить на 2% в 2006 г.	1	2	3	2		3			
	Число новых клиентов: увеличить на 10% в 2006 г.	3	1	3	3		9			

Для того чтобы оценить результативность усилий предприятия в области маркетинга, можно начать с двух простых вопросов.

- Насколько хорошо ваше предприятие представляет себе своих потребителей, и их группы ?
- В какой мере маркетинговая деятельность вашего предприятия нацелена на завоевание лояльности соответствующих групп потребителей ?

Основным показателем успешности усилий в области маркетинга служит способность завоевать расположение и лояльность ключевых групп пользователей. Лояльность клиентов всегда тесно связана с прибыльностью в сфере услуг и промышленности.

Внедрение рассматриваемой концепции означает широкую перестройку всего процесса осуществления организационной стратегии.

Для оценки эффективности системы внутрифирменного планирования мы предлагаем использовать описанные нами подходы в п.3.1 и, учитывая сложившуюся структуру исследуемых предприятий, представить «Систему оценки эффективности системы внутрифирменного планирования промышленных предприятий», в виде совокупности ключевых показателей эффективности (рис. 19).

Ключевые показатели эффективности системы внутрифирменного планирования ОАО «Гидроагрегат» представлены в таблице 33.

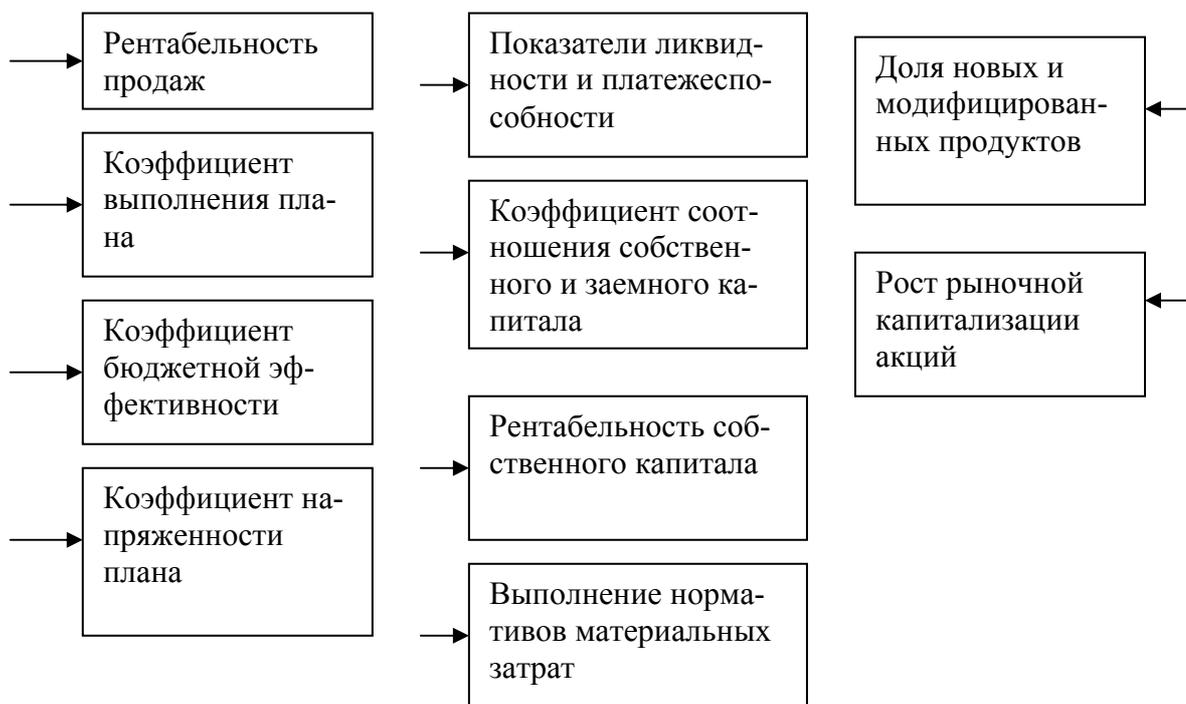
Таблица 33

**Ключевые показатели эффективности системы внутрифирменного планирования ОАО «Гидроагрегат»**

№ п/п	Ключевые показатели эффективности (КПЭ)	Отчетный период	Значение показателя
<b>I. Внутренние показатели эффективности</b>			
<b>Показатели интегральной оценки</b>			
1	Темп изменения валовой прибыли	1 пол. 2007 г.	116,7%
2	Темп изменения объема реализации	2006	117,8%
3	Рентабельность продаж	1 пол. 2007 г.	6,85 раз
4	Коэффициент выполнения плана	2006	101,3%
5	Коэффициент бюджетной эффективности	Прогноз	104,2%
6	Коэффициент напряженности плана	2006	120,7%

<b>Частные оценочные показатели</b>			
7	Производительность труда	1 пол. 2007 г.	635,9 т.р
8	Коэффициенты оборачиваемости:	1 пол. 2007 г.	
8.1	капитала	1 пол. 2007 г.	1,26 раза
8.2	дебиторской задолженности	1 пол. 2007 г.	3,64 раза
9	Показатели ликвидности и платежеспособности:	1 пол. 2007 г.	
9.1	Собственные оборотные средства	1 пол. 2007 г.	-232,7 млн.р
9.2	Индекс постоянного актива	1 пол. 2007 г.	1,56 раз
9.3	Коэффициент текущей ликвидности	1 пол. 2007 г.	1,35 раз
9.4	Коэффициент быстрой ликвидности	1 пол. 2007 г.	0,59 раз
9.5	Коэффициент автономии собственных средств	1 пол. 2007 г.	0,28 раз
10	Рентабельность собственного капитала	1 пол. 2007 г.	5,08 %
11	Выполнение нормативов материальных затрат	2006	112,0%
<b>II. Внешние показатели эффективности</b>			
12	Темп роста доли рынка:		
12.1	По основным видам машиностроительной продукции	2006	93,5%
12.2	По объему производства по весу стали	1 пол.2007	150%
13	Показатели качества продукции: выход годной продукции с 1-го предъявления	2006	97%
14	Темп изменения цены на продукцию	2006	103%
15	Доля новых и модифицированных продуктов	2006	8,83%
16	Рост рыночной капитализации акций	2006	96,6:





**Рис. 19 Система оценки эффективности системы внутрифирменного планирования через ключевые показатели эффективности**

Коэффициент бюджетной эффективности показывает соотношение доходной и расходной статей бюджета предприятия, а следовательно, отражает эффективность планирования бюджетных статей и эффективность их расходования.

Производительность труда ОАО «Гидроагрегат» увеличилась за счет увеличения объемов выпускаемой продукции и совершенствования технико-технологического процесса производства продукции.

Оборачиваемость дебиторской задолженности анализируемого предприятия имеет не постоянный характер. Увеличение коэффициента означает сокращение продаж в кредит, его снижение свидетельствует об увеличении объема предоставляемого кредита. В отчетном периоде этот показатель равен 3,64. это означает, что на каждый рубль дебиторской задолженности приходится 3,64 рубля выручки за 1 полугодие 2007 года.

Величина собственных оборотных средств отрицательна, это означает, что капиталовложения эмитента финансируются за счет заемных средств.

Индекс постоянного актива отражает отношение внеоборотных активов и средств, отвлеченных в долгосрочную дебиторскую задолженность, к соб-

ственным средствам. Рекомендуемое значение показателя индекса постоянного актива равно 0,9. Значение индекса постоянного актива за анализируемый период составляет больше 1, что свидетельствует о правильности приобретения активов.

Ликвидность и платежеспособность могут оцениваться с помощью ряда абсолютных и относительных показателей.

Коэффициент текущей ликвидности характеризует общую обеспеченность краткосрочной задолженности предприятия оборотными средствами для ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения его срочных обязательств. Нормальное ограничение коэффициента текущей ликвидности от 1 до 2. В анализируемом периоде этот коэффициент имеет оптимальное значение равное 1,35, что обозначает достаточную степень ликвидности.

Быстрый коэффициент ликвидности оценивает, какую долю текущих краткосрочных обязательств может погасить предприятие, если его положение станет действительно критическим. Оптимальное значение показателя находится в диапазоне от 0,8 до 1,0. В отчетном периоде этот показатель ниже его оптимального значения.

Коэффициент автономии собственных средств показывает долю собственных средств от всей суммы активов. По мере приближения значения коэффициента к 1 уменьшается риск невыполнения предприятием своих долговых обязательств. Рост коэффициента свидетельствует об увеличении финансовой независимости предприятия, снижении риска финансовых затруднений в будущие периоды, повышая гарантии выполнения предприятием своих обязательств. Наиболее распространено мнение, что доля собственного капитала должна быть достаточно велика. Указывают и нижний предел этого показателя - 0,6. Для анализируемого предприятия коэффициент автономии находится на уровне 0,28. То есть на предприятии в отчетном периоде собственные средства составили только 28% от валюты баланса. Это свидетельствует

о снижении финансовой устойчивости предприятия и увеличении зависимости предприятия от заемного капитала.

Собственный капитал эмитента является достаточным для покрытия текущих операционных расходов, а для исполнения краткосрочных обязательств его недостаточно. В целом предприятие зависит от заемных средств, однако наблюдаются тенденции к увеличению собственных средств предприятия.

Рентабельность собственного капитала показывает эффективность использования собственного капитала - сколько рублей прибыли приносит каждый рубль вложенных собственных средств.

Выполнение норматива материальных затрат показывает, во сколько раз фактические затраты превышают нормативные значения.

Расчет рыночной капитализации общества, как правило, проводится на основании средневзвешенной цены акции по сделкам, совершенным через организаторов торговли на рынке ценных бумаг. Однако, в связи с тем, что акции ОАО «Гидроагрегат» не обращаются на организованном рынке, для определения рыночной капитализации эмитента принимается стоимость его чистых активов за соответствующий период, что также характеризует эффективность деятельности предприятия.

Таким образом, наиболее полное использование всех возможных методов позволит наиболее точно оценить эффективность организации системы внутрифирменного планирования, т.е. должен реализовываться один из основных принципов в планировании - принцип комплексности.

Применение рассмотренных методов позволит оценить эффективность плановой деятельности и имеет следующие достоинства:

- позволяет учитывать значения показателей в любом выражении (стоимостном, натуральном);
- по результатам такой субъекты планирования могут определить, в каких направлениях плановая деятельность нуждается в доработке.

Так, задачами на ближайшую перспективу для ОАО «Гидроагрегат»

должно стать:

- увеличение объемов производства и реализации продукции основной деятельности завода на 10 % к уровню предыдущего года;
- повышение производительности труда не менее 20 % к уровню предыдущего года;
- снижение материальных затрат и увеличение прибыли на 10 % к уровню предыдущего года;
- расширение рынков сбыта машиностроительной продукции, поиск новых потребителей;
- освоение производства новой продукцией пользующейся возрастающим спросом на рынке;
- введение в эксплуатацию комплекса оборудования для производства новой продукции.

Таким образом, внедрение разработанных в данном диссертационном исследовании практических рекомендаций позволит ОАО «ПАЗ», ОАО «ГАЗ», ОАО «Гидроагрегат» улучшить результаты производственно-хозяйственной деятельности и повысить эффективность функционирования организации в целом, а также определить направления дальнейшего развития и совершенствования системы сбалансированных показателей.

Подводя итог, можно сказать, что ССП позволяет интегрировать процессы оперативного и стратегического планирования в организации. Как было описано выше, стратегические цели, сформулированные на долгосрочную перспективу, разбиваются на оперативные, ориентированные на краткосрочный период, как правило, на год [3]. Добиваясь оперативных целей, организация шаг за шагом идет к намеченным стратегическим целям. Таким образом, реализуется механизм обратной связи в контуре управления предприятием. К ограничениям ССП обычно относят трудность выбора измерителей и внедрения системы. Однако при всех недостатках ССП является эффективным инструментом реализации стратегии для успешного развития организации в будущем.

## Заключение

Система сбалансированных показателей является признанным инструментом реализации фирменной стратегии. В частности, ее применение позволяет проверить действующую стратегию на полноту, последовательность, актуальность. Большинство предприятий используют данную систему для пересмотра старой стратегии.

Данная система может также применяться для информации внешних потребителей. Эмпирические исследования в рамках других проектов показали, что примерно 1/3 из них нуждалась при принятии решений в показателях, невыраженных в деньгах. Такое положение дает повод предприятиям вносить в свою отчетность (например, перед акционерами и потенциальными инвесторами) немонетарные показатели, как индикаторы своих финансовых возможностей. Особенно удобно сбалансированную систему показателей использовать как инструмент стратегической коммуникации и спецификации в тех случаях, когда стратегия сформулирована расплывчато и носит политическую окраску. Особенно часто такое случается в государственной администрации и некоммерческих организациях.

При реализации концепции сбалансированной системы показателей программное обеспечение не входит в число главных проблем. Тем не менее сбор, оценка и анализ данных играет здесь большую роль. Поэтому сегодня ведущие компании по разработкам и производству компьютерных программ работают над созданием соответствующего специального программного обеспечения.

Список компаний где используется сбалансированная система показателей включает Volvo, KappAhl, Halifax, Xerox, ABB, SKF, Skandia, Elektrolux, NatWest Life, British Telecom, Coca-Cola Beverage Sweden и многие другие.

Для целей применения ССП на российских предприятиях произведена существенная модификация исследуемого механизма. Разработан пошаговый метод постановки управления на основе сбалансированных показателей. Уточнено содержание проекций системы.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абалкин Л.И. Заметки о российском предпринимательстве. – М.: Изд-во «Прогресс» – Академия, 1994. – 284с
2. Абахов Ю.М., Смотрицкая И.И., Горденко Г.В. Трансформация институтов внутрифирменного управления // ЭКО. - 2001. - №7. - С. 163-169.
3. Авдашева С.Б., Розанова Н.М. Теория организации отраслевых рынков. М.: Магистр, 1998, с. 42
4. Акофф Р. Планирование будущего корпорации / М: Прогресс.-1985.- 327 с.
5. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы / Москва - «Финансы и статистика». — 1998 . — 320 с.
6. Анискин Ю.П., Павлова А.М. Планирование и контроллинг Учеб. по специальности "Менеджмент орг.". 2-е изд. / Омега-Л. — 2005. — С. 280.
7. Аронова Л. Balanced Scorecard — мировые стандарты и российский опыт//www.scorecard.ru (16)
8. Афилов Э.А. Планирование на предприятии / Учебное пособие. 2-е изд., перераб. и доп. Минск: «Вышэйшая школа». - 2006. - 302 с
9. Бабич Т.Н., Кузьбожев Э.Н. Планирование на предприятии / Кно-Рус. - 2005.-С. 336.
10. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг: Учебник для вузов/ Под общ. ред. Г.Л. Багиева. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2001. — 718 с.
11. Багриновский К.А., Бендиков М.А. Некоторые подходы к совершенствованию механизма управления технологическим развитием./ Менеджмент в России и за рубежом - №5, 2000г.
12. Багриновский К.А., Бендиков М.А., Хрусталева Е.Ю. Современные методы управления технологическим развитием. – М.: Российская политическая энциклопедия. 2001. – 272с.
13. Баранов И.Н. Оценка деятельности вуза: возможности использования Сбалансированной системы показателей. Материалы проекта «Анализ

и совершенствование управления экономикой вузов» (факультет менеджмента СПбГУ совместно ГУ-ВШЭ по заказу Министерства образования и науки и Министерства экономического развития и торговли РФ), 2004

14. Басовский Л.Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка / М.: ИНФРА\_И. - 2006. - 260 с
15. Белоусов Р. Смелый эксперимент принес позитивные результаты // Экономист. - 2001. - N5. - С.22-36
16. Блинов А. Малое предпринимательство. Организационные и правовые аспекты деятельности. – М.: «Ось-89», 1997, с. 29-45
17. Бovyкин В.И., Новый мен-т: управление предприятиями на уровне высших стандартов / М.: Эк-ка, 1997.- с.42
18. Борисов В.Н., Почукаева О.В. Оценка вклада инновационного фактора в рамках программы развития межотраслевого комплекса./ Проблемы прогнозирования. 2000, №5 – с.46-61
19. Бородушко И.В., Васильева Э.К. Стратегическое планирование и контроллинг (Серия:"Краткий курс") / - 2006. — С. 192
20. Брыков В.В. Стратегическое планирование на предприятии // Экономика России: управление микро- и макропроцессами: межвузовский сборник научных трудов. - 41. - 2000.- Саранск: СВМО. - 2000. - С. 114-117
21. Бурков В.Н., Ириков В.А. Модели и методы управления организационными системами. М.: Наука, 1994. -270с.
22. Бухалков М.И. Планирование на предприятии / Учебник 3-е изд. испр. и доп.- Москва. - ИНФРА-М. - 2005. - 416с
23. Быстров В.Ф. Основы маркетинга / Учеб. Пособие для экономических вузов. - СПб.: Изд-во СПбГИЭА, 1996
24. Вайсман А. Стратегия маркетинга: Десять шагов к успеху. Стратегия менеджмента - пять факторов успеха / М: АО «Интерэксперт».-1995.- 462с
25. Васильев Ю.П. Управление внутрифирменной системой информации. - М.: Экономика, 1984.

26. Вебер Ю. Гельдель Х. Организация стратегического и оперативного планирования на предприятии // Проблемы теории и практики управления. -1998.-№2-С.105-111
27. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. - М.: Высшая школа, 1994
28. Виханский В.Н. и др. Предпринимательство: маркетинг и цены, - М., 1992.
29. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Гардарики, 1998. — 296 с.
30. Внутрифирменное планирование в США / под. ред. Седова В.И.-М: Прогресс. - 1972. - 430 с
31. Внутрифирменное планирование: проблемы совершенствования / под. ред. Титова В.В. Марковой В.Д. - Новосибирск: ИЭ и ООП СО РАН. -2000.-212.
32. Волкова К.А., Дежкина И.П., Казакова Ф.К., Сергеева И.А. Предприятие: стратегия, структура, положения об отделах и службах, должностные инструкции. - М.: ОАО «Издательство «Экономика», НОРМА, 1997.- 526с
33. Галенко В.П.,Страхова О.А.,Самарина Г.П. Бизнес-планирование в условиях открытой экономики Учебное пособие (Серия: "Высшее профессиональное образование") / - ИЦ Академия. - 2005. - С. 288
34. Герчикова И.Н. Менеджмент. - М.: ЮНИТИ, 1994.
35. Голубев М.П. Финансовое планирование как инструмент оптимизации развития вертикально-интегрированных холдингов // Финансы. - 2005. С65-70.
36. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала. - В 2-х томах. Т.2 - / М.: МНИИПУ, 1998-С. 253
37. Градов А.П. Экономическая стратегия фирмы / Учеб.пособие. 3-е изд.-СПб.: Спец.литература, 2000.

38. Грейсон Дж., О'Дейл К. Американский менеджмент на пороге XXI века. / Пер. с англ. - М.: Экономика, 1991
39. Грибов В.Д. Менеджмент в малом бизнесе. М., 1999
40. Грушенко В.И. Разработка организационной структуры управления предприятием в условиях экономического кризиса // Менеджмент в России и за рубежом. - 1998. - №6. - С. 37-46.
41. Данилин В. Экономико-математическая модель развития корпорации // Российский экономический журнал. - 1997. - №10. - С. 82-85
42. Данилин О. Принципы разработки ключевых показателей эффективности (КПЭ) для промышленных предприятий и практика их применения. // Управление компанией № 2 (21), 2003 г. (9)
43. Деловое планирование / под ред. В.М. Попова. - Москва.: Финансы и статистика. — 1997. — 385 с.
44. Дибб С., Симкин Л., Брэдли Дж. Практическое руководство по маркетинговому планированию. — СПб.: Питер, 2001. — 256 с.
45. Диксон П.Р. Управление маркетингом / Пер. с англ. - М.: ЗАО «Изд-во БИНОМ», 1998. - 560с.
46. Евенко Л.И. Стратегия в акционерном обществе // Журнал для акционеров. - 1996 - № 7.
47. Ершов В.Ф. Концепция реструктуризации производственных систем в машиностроении. Общий подход./ Инновации – 2003, №6. – с.77-80.
48. Ерыгин Ю.В., Карелин О.И. Инструменты определения форм и способов финансирования инновационной деятельности на предприятиях оборонно-промышленного комплекса./ Проблемы прогнозирования. 2005, №3, с.18-26
49. Ефремов В.С. Стратегическое управление в контексте организационного развития // Менеджмент в России и за рубежом. - 1999. - №1. - С. 29-41
50. Заварзин А.А., Монастырский Е.А. Готовность предприятий создавать конкурентоспособную продукцию./ Инновации – 2005, №7 – с.91-94

51. Захаров А.Н. Современные аспекты развития мирового производства машиностроительной продукции./ Внешнеэкономический бюллетень - №5, 2005г
52. Иванов Н.Н., Натаров М.В. Формирование организаций и основы внутрифирменного менеджмента: Уч. пос. / Под общ. ред. Н.Н.Иванова. - СПб.: Изд-во СПб ГУЭФ, 1997. - 185с.
53. Ивлев В., Попов Т. Balanced Scorecard – альтернативные модели. // Банки и технологии № 4, 2002 (8)
54. Ильин А.И. Планирование на предприятии Учебное пособие. 6-е изд., перераб. и доп. / — Минск.: «Новое знание». — 2005. — 656 с
55. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп— Бизнес», 2004 (10)
56. Карта сбалансированных показателей как система контроля на уровне совета директоров", выступление Г.Н. Константинова, Директора центра корпоративного управления ГУ-ВШЭ
57. Карта сбалансированных показателей, от финансового к стратегическому контролю бизнеса", выступление А. Пиотровского, заведующего кафедрой маркетинга Нижегородского филиала ГУ-ВШЭ, генерального директора компании "Коммерсант-Эксперт"
58. Кац И.Я. Планово-рыночное регулирование экономики в условиях ее реформирования / М.: Изд-во МГУ, 1994.-С. 107
59. Кац И.Я. Система внутрифирменного планирования // Проблемы теории и практики управления. - №4. - 1999. - С. 84-90.
60. Квинт В.Л. Управление научно-техническим прогрессом: региональный аспект. – М.: Наука. 1986. – 216с
61. Козловский В.А., Маркина Т.В., Макаров В.М. Производственный и операционный менеджмент / СПб.: Специальная литература, 1998, Т.1

62. Кокурин Р.Д. Процесс управления (системное исследование и разработка на примере региона). - М.:Мысль, 1998
63. Контроллинг в бизнесе: Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях/ А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примак, С.Г. Фалько. — 2-е изд. — М.: Финансы и статистика, 2003. — 256 с. (15)
64. Контроллинг как инструмент управления предприятием/ Е.А. Ананькина, С.В. Данилочкин, Н.Г. Данилочкина и др.; Под ред. Н.Г. Данилочкиной. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. — 279 с.
65. Коробков А. The Balanced Scorecard — новые возможности для эффективного управления// [www.intalev.ru](http://www.intalev.ru).
66. Коротеев В.В. Бизнес-планирование инвестиционного проекта// Экономика строительства. — 2002. - №4. — С. 44-49.
67. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент: Пер. с англ. / Под ред. О.А. Третьяк, Л.А. Волковой, Ю.Н. Каптуревского. — СПб.: Издательство «Питер», 1999. — 896 с.
68. Кохан Д.А. Якобе Г.Ю. Проектирование технологических процессов и переработка информации. – М.: Машиностроение. 1981. – 312с
69. Кузнецов А.П. Оптимальный выбор элементов структур-стратегий производственных систем машиностроения./ Экономика и производство – 2004, №1. – с.35-37
70. Куксов А. Планирование деятельности предприятия // Экономист. -1996. - №6-С. 62-69.
71. Кунц Г., О’Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. т. 2. / Пер. с англ. Общая ред. и предисловие Гвишиани Д.М. - М.: Прогресс, 1981.
72. Кьелл Нордстрем, Йонас Риддерстрале "Бизнес в стиле фанк" Капитал пляшет под дудку таланта. Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге.

73. Лапшин В.С. Производственный менеджмент / Саранск. - Изд-во МГУ.-2001.-420 с.
74. Лапыгин Ю.Н., Лешин А.Е. Сбалансированная система показателей муниципалитета. – Владимир: ВлГУ, ВГПУ, 2005. – 123 с.
75. Ласточкин Ю., Ицкович И. Проблемы промышленной политики многопрофильного машиностроительного предприятия./ Экономист. 2001, №9. – с.43-50
76. Лафта Дж.К. Менеджмент / М.: ПБОЮЛ. Григорян А.Ф. - 2002. - 264с.
77. Леднёв Е.Е. BSC и EVA – конкуренты или союзники? [www.cfin.ru](http://www.cfin.ru) (7)
78. Литюшкин ВВ. Производственная система как объект управления // Экономика и управление: в поисках нового // Саранск. - НИИ регионологии. -2001.-456 с.
79. Лопушинская Г.К., Петров А.Н. Планирование в условиях рынка / М.: «Дашков и К». - 2003. - 252 с
80. Люшкинов А.Н. Стратегический менеджмент / Учеб.пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА. 2000.
81. Макаренко М.В. Махалина О.М. Производственный менеджмент / М.: ПРИОР-1998.-384 с.
82. Максютов А.А. Бизнес-планирование развития предприятия / Альфа-Пресс. - 2005. - С. 288
83. Мальцева Г. И. Применение системы сбалансированных показателей в процессе стратегического планирования вуза (на примере Владивостокского государственного университета экономики и сервиса / Г. И. Мальцева, Р. А. Луговой, Ю. А. Солдатова // Университетское управление: практика и анализ. - 2004. – № 5-6(33), с. 96-103 (3)
84. Марк К.Скотт "Факторы стоимости" Руководство для менеджеров по выявлению рычагов создания стоимости. ЗАО "Олимп-Бизнес" 2000 год

85. Маркова В.Д. Внутрифирменное планирование / Новосибирск «Экор-книга». - 2004. - 320 с
86. Мартынов Л.М. Развитие теории менеджмента и инфокоммуникационные технологии./ Сборник материалов международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы управления - 2000» - М.: Государственный университет управления, 2000, вып.1
87. Материалы семинара Высшей Школы Экономики, подготовленного Аланом Херстом, Президентом ЗАО КБ СІТІВАНК и Александром Филатовым, исполнительным директором Ассоциации Независимых Директоров от 27 марта 2003 по программе "Эффективность совета директоров: создание основ "хорошего" корпоративного управления", "Карта сбалансированных показателей"
88. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 2000. — 704 с. (17)
89. Митрофанов С.П. Научная организация машиностроительного производства. – М.: Машиностроение. 1986. – 711с
90. Москалев Ю.А. Исследование факторов развития предприятия машиностроения./ Экономика и производство - №1, 2004г
91. Нивен Пол Р. Сбалансированная Система Показателей – шаг за шагом: Максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов./ Пер. с.англ.- Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003
92. Нифаева О.В. Применение сбалансированных показателей в маркетинге. Маркетинг в России и за рубежом №5, 2005
93. Омельченко И.Н., Колобов А.А., Ермаков А.Ю. и др. Промышленная логистика. – М.: Изд-во МГТУ им. Н.Э. Баумана, 1997. – 98с
94. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей: Пер. с англ. – М. : Издательский дом «Вильяме», 2003. – 304 с. (4)

95. Пасс К., Лоуз Б., Дэвис Л. Словарь по экономике. Перевод с английского под ред. П.А. Ватника - Экономическая школа, СПбГУ экономики и финансов, Высшая школа экономики, СПб, 1998г
96. Р. Каплан, Д. Нортон "Сбалансированная система показателей". От стратегии к действию / ЗАО "Олимп-Бизнес" 2003 год (11)
97. Райзберг Б.А., Лозовский Л.М., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. – 2-е изд., испр. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 479 с., ISBN – 5-86225-758-6(1)
98. Рамперсад К. Хьюберт Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность / Хьюберт К. Рамперсад; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. — С. 26[14]
99. Редченко К. Показательное несогласие: Balanced Scorecard и Tableau De Bord. [www.cfin.ru](http://www.cfin.ru) (6)
100. Стратегическое развитие организаций / Под рук. и ред. проф. Ю.Н. Лапыгина. – Владимир: Владимирская книжная типография, 2004. - 273 с., ISBN – 5 – 87846 – 415 -2 (2)
101. Управление организацией./ Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатиной.- М.: Инфра-М, 1999г.- 432с
102. Уткин Э.А. Курс менеджмента./ М: ЗЕРЦАЛО, 1998г.
103. Федосеев А. «Открывая новые горизонты управления» // Управление компанией « 9 (28) 2003 г. [12]
104. Юрген Вебер, Утц Шеффер. На пути к активному управлению с помощью показателей. // Проблемы теории и практики управления № 5, 2000 г. (5)
105. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard Translating Strategy Action. – Cambridge Mass. –1996.
106. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard – Measures then drive Performance // Harvard Business Review. – 1992. – Vol.70. – N 1. – P. 71 – 79.

107. Kaplan R. S., Norton D. P. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System // Harvard Business Review. – 1996, Vol. 74. – N 1. – P.75 – 85.

108. Kaplan, R.S., and Norton, D.P. (1996) The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press.

109. Kaplan, R.S., and Norton, D.P. (2001) The Strategy-Focused Organization. Harvard Business School Press

110. <http://journal.vlsu.ru>