

Научная статья

Original article

УДК 33

DOI 10.24412/2658-3569-2021-10067



**ОСОБЕННОСТИ РАЗРАБОТКИ И ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ
СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ В ЦЕЛЯХ ПОВЫШЕНИЯ
ЭФФЕКТИВНОСТИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

IMPLEMENTATION FEATURES OF THE BALANCED SCORECARD (BSC)
FOR IMPROVING THE EFFECTIVENESS OF ENTERPRISE DEVELOPMENT

Федоров Максим Михайлович, Магистрант, ФГБОУ ВО «Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники» (ТУСУР) (634050 Россия, г. Томск пр. Ленина, 40)

Земцова Людмила Владимировна, кандидат технических наук, доцент, ФГБОУ ВО «Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники» (ТУСУР) (634050 Россия, г. Томск, пр. Ленина 40)

Fedorov Maxim Mikhailovich, Master's student, Tomsk State University of Control Systems and Radioelectronics (TUSUR) (634050 Russia, Tomsk ave. Lenin, 40)

Zemtsova Lyudmila Vladimirovna, PhD, Associate Professor, Tomsk State University of Control Systems and Radioelectronics (TUSUR) (634050 Russia, Tomsk, Lenin Ave. 40)

Аннотация. Актуальность научно-исследовательского направления стратегического управления заключается в том, что специфика функционирования предприятий предполагает значительные сложности при

Международный журнал прикладных наук и технологий "Integral"

внедрении системы оценки эффективности без соответствующей адаптации. Выявленные проблемы определяют необходимость разработки теоретических, методологических и прикладных аспектов разработки и внедрения системы сбалансированных показателей для организаций различных отраслей промышленности

Данная публикация посвящена аспектам и особенностям стратегического управления предприятий на основе внедрения системы сбалансированных показателей (ССП). Рассматривается методика разработки и практической реализации системы сбалансированных показателей для решения задач, связанных с повышением эффективности деятельности организации. Обосновывается перспективность использования данного инструмента для стратегического управления предприятием.

Практическая значимость обуславливается развитием теоретико-методических рекомендаций по разработке и внедрению сбалансированной системы показателей до уровня практической методики. Результаты, полученные в ходе исследования и фактической реализации системы сбалансированных показателей, планируется использовать в реальной деятельности организации.

Abstract. The relevance of the research direction of strategic management lies in the fact that the specifics of the functioning of enterprises implies significant difficulties in the implementation of an efficiency assessment system without appropriate adaptation. The identified problems determine the need to develop theoretical, methodological and applied aspects of the development and implementation of a balanced scorecard for organizations of various industries

This publication is devoted to the aspects and features of the strategic management of enterprises based on the implementation of a balanced scorecard (BSC). The paper considers a methodology for the development and practical implementation of a balanced scorecard for solving problems related to improving the efficiency of an organization. The prospect of using this tool for strategic enterprise management is substantiated.

Международный журнал прикладных наук и технологий "Integral"

The practical significance of the study is determined by the development of theoretical and methodological recommendations for the development and implementation of a balanced scorecard to the level of practical methods. The results obtained in the course of the study and the actual implementation of the balanced scorecard are planned to be used in the real activities of the organization.

Ключевые слова: система сбалансированных показателей, стратегия управления предприятием, ключевые показатели эффективности.

Keywords: balanced scorecard (BSC), key performance indicators (KPI), enterprise management strategy.

Анализ проблематики современного стратегического управления обуславливает необходимость детального изучения закономерностей формирования и механизмов использования современных систем показателей [1].

В научной литературе в достаточной мере рассмотрены теоретические проблемы, которые связаны с оценкой эффективности реализации стратегии в организации; механизмами внедрения системы сбалансированных показателей на предприятиях различных отраслей; мероприятиями по интеграции системы бюджетирования и ССП; разработкой систем мотивации персонала к использованию показателей эффективности в текущей деятельности [2]. В то же время необходимо отметить, что отдельные методологические особенности, связанные с разработкой и внедрением системы сбалансированных показателей, изучены недостаточно [3].

В рамках данной публикации рассматриваются аспекты практической реализации системы сбалансированных показателей в организации ООО «PLAS».

По итогам анализа деятельности предприятия выявлены факторы, которые позволяют сделать выводы о наличии недостатков в актуальной на данный момент системе управления: недостаточный уровень корреляции между результатами деятельности и мотивацией персонала; наличие

Международный журнал прикладных наук и технологий "Integral"

претензий со стороны клиентов, высокий уровень текучести кадров и др. Наиболее перспективным механизмом для решения задач управления эффективностью развития предприятия представляется система сбалансированных показателей [4].

Произведен анализ возможности практического применения системы сбалансированных показателей на предприятии ООО «PLAS». На первом этапе реализации системы сбалансированных показателей производится формирование стратегии деятельности организации. Основные стратегические задачи для эффективного развития сформулированы ниже:

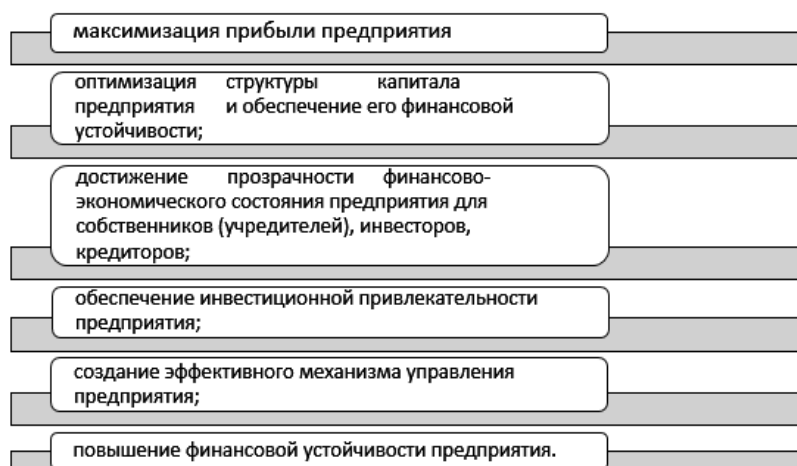


Рисунок 1. Стратегические задачи в целях эффективного развития.

В процессе анализа деятельности предприятия производилась оценка финансового состояния. В целях определения финансового состояния предприятия выполнен расчет интегрального показателя на основе данных финансовой отчетности:

$$КО = \frac{1}{10} \sum_{i=1}^{10} X_i * 100,$$

Интегральный показатель включает комплексную систему финансовых коэффициентов: коэффициенты финансовой устойчивости; коэффициенты рыночной устойчивости; коэффициенты рентабельности; коэффициенты ликвидности и платежеспособности.

Таблица 1. Расчет показателей, включенных в оценку интегрального показателя

Показатель	Значение показателя	Нормативное значение	Индикатор
Коэффициенты финансовой устойчивости			
Коэффициент концентрации собственного капитала (автономии)	0,47	> 0,5	0
Коэффициент финансового левериджа	1,73	< 1	0
Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования	0,61	0,6 – 0,8	1
Коэффициенты рыночной устойчивости			
Коэффициент маневренности собственных средств	1,78	0,2 – 0,5	0
Коэффициент мобильности оборотных средств	0,14	0,2 – 0,5	0
Коэффициент реальной стоимости имущества	0,25	0,3 – 0,5	0
Коэффициенты рентабельности			
Коэффициент рентабельности продаж	0,33	> 0,05	1
Коэффициент рентабельности активов	0,24	> 0,15	1
Коэффициенты ликвидности (платежеспособности)			
Коэффициент общей ликвидности	0,89	1,5 – 2,5	0
Коэффициент быстрой ликвидности	0,43	> 1	0

$$КО = ((0 + 0 + 1 + 0 + 0 + 0 + 1 + 1 + 0 + 0) * 100) / 10 = 30$$

По итогам расчета интегрального показателя возможно сделать выводы, что финансовое состояние организации - неустойчивое. Практически все значения коэффициентов не соответствуют нормативам, за исключением коэффициента рентабельности продаж и активов, а также обеспеченности собственными источниками финансирования. По данному этапу возможно отметить необходимость разработки соответствующих мероприятий, направленных на повышение эффективности деятельности по направлениям увеличения ликвидности, финансовой и рыночной устойчивости предприятия с использованием ССП. Данные меры позволят производить регулярный мониторинг, фиксировать изменения и вносить корректировки в дальнейшую стратегию предприятия.

Второй этап сопровождается информированием работников предприятия о разработке стратегии. В том случае, если сотрудники не владеют данными о стратегических направлениях деятельности, то не оказывают практически никакого влияния на мотивацию и результаты работы. Вместо этого происходит восприятие сотрудников исключительно как объектов оценки и отслеживания ошибок.

Третий этап сопровождается установкой целевых значений показателей. Необходимо отметить, что эффективная работа предприятия обеспечивается

проведением систематического и всестороннего анализа значительного количества показателей, которые затрагиваются практически все сферы деятельности. В этих целях требуется качественное развитие системы управления, включение ССП в перечень инструментов повышения эффективности предприятия и формирование объективной оценки показателей деятельности предприятия по всем направлениям

Необходимо объективно понимать, что система сбалансированных показателей для данной организации является принципиально новым инструментом управления эффективностью развития. Процесс внедрения системы на последнем этапе необходимо сопровождать обучением сотрудников, увеличением штата высококвалифицированных работников, которые обладают знаниями для успешного функционирования системы [5].

ПЕРСПЕКТИВЫ	ФИНАНСЫ Каких финансовых показателей мы должны достичь, чтобы соответствовать требованиям акционеров и кредиторов	Финансовые показатели эффективности текущей деятельности организации. Обычно используются показатели рентабельности, качества активов, себестоимости продуктов/клиентов, динамики объемных показателей и т.д. процентной маржи	Показатели	Текущее значение	Целевое значение	Динамика за период
			1.
			2.
			3.
		
		X.	
	КЛИЕНТЫ Как мы должны работать с клиентами, чтобы соответствовать нашему видению и достигать финансовых показателей	Данная перспектива может включать в себя показатели удовлетворенности клиентов, удержания текущих и приобретения новых клиентов, доли рынка в целевых сегментах, лояльности клиентов и готовности к долгосрочному сотрудничеству и т.д.	Показатели	Текущее значение	Целевое значение	Динамика за период
			1.
			2.
			3.
		
			X.
	ПРОЦЕССЫ Какие бизнес-процессы нам необходимы, чтобы соответствовать ожиданиям наших клиентов и акционеров	Показатели данной перспективы сфокусированы на тех процессах, которые имеют ключевое значение при реализации стратегии. Обычно включают в себя показатели эффективности бизнес-процессов, производительности труда сотрудников, уровня автоматизации процессов, объема отклонений и сбоев и т.д.	Показатели	Текущее значение	Целевое значение	Динамика за период
			1.
			2.
			3.
		
			X.
	ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ Какие знания и технологии нам необходимы для воплощения нашего видения и улучшения наших бизнес-процессов	Перспектива включает в себя показатели квалификации человеческих ресурсов, вложений в развитие, качества организационных процедур, текучести кадров, психологического климата в коллективе, инновационности и т.д.	Показатели	Текущее значение	Целевое значение	Динамика за период
			1.
			2.
			3.
		
			X.

Рисунок 2. Структура системы сбалансированных показателей организации.

В заключение необходимо отметить, что в рамках конкретной организации продемонстрирован механизм практического решения задач стратегического управления, в целях повышения эффективности

Международный журнал прикладных наук и технологий "Integral"

деятельности предприятия. Интеграция системы сбалансированных показателей не является финансово затратной, в достаточной мере доступна для понимания. В процессе внедрения системы сбалансированных показателей производится всесторонняя оценка и выявление отклонений по конкретным направлениям для устранения в дальнейшем.

Практическая реализация системы сбалансированных показателей в перспективе предоставляет отличные возможности для принятия управленческих решений, обеспечивает руководителей актуальной информацией о всесторонней деятельности организации, позволяет осуществлять эффективное управление и интеграцию индивидуальных стремлений сотрудников в единый стратегический план [6].

Литература

1. Мильнер, Б.З. Стратегическое управление: от искусства к научной дисциплине // Экономическая наука современной России. – 2017. – №3. – С. 144-149.
2. Тихонов, А.А. Стратегическое управление развитием предприятия в контексте эволюции теории стратегического управления // Перспективы науки. – 2013. – № 7. – С. 98–103
3. Shulver, Michael J; Antarkar, N (2014) // «The Balanced Scorecard as a Communication Protocol for Managing Across Intra-Organizational Borders». Proceedings from the 12th Annual Conference of the Production and Operations Management Society, Orlando, USA.
4. Каплан Р.С., Нортон Д.П., Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Пер. с англ. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2014. – С. 34-49. – 416с.
5. Lawrie, Gavin; Cobbold, Ian. (2012) // «3rd Generation Balanced Scorecard: Evolution of an effective strategic control tool» (PDF). International Journal of Productivity and Performance Management. 53 (7): 611–623.
6. David da Silva Ulyseia (2013) // Balanced Scorecard em uma instituição de

ensino superior: uma proposta de modelo para gestão estratégica. Revista Catarinense da Ciência Contábil, v. 12, n. 35, p. 28-47

References

1. Milner, B.Z. Strategic management: from art to scientific discipline // Economics of modern Russia. - 2017. - No. 3. - pp. 144-149.
2. Tikhonov, A.A. Strategic management of enterprise development in the context of the evolution of the theory of strategic management // Prospects of science. - 2013. - No. 7. - pp. 98-103
3. Shulver, Michael J; Antarkar, N (2014) // «The Balanced Scorecard as a Communication Protocol for Managing Across Intra-Organizational Borders». Proceedings from the 12th Annual Conference of the Production and Operations Management Society, Orlando, USA.
4. Kaplan R.S., Norton D.P., A strategy-oriented organization. How organizations that use a balanced system of indicators succeed in the new business environment / Trans. from English - Moscow: Olymp-Business CJSC, 2014. - pp. 34-49. - 416с.
5. Lawrie, Gavin; Cobbold, Ian. (2012) // «3rd Generation Balanced Scorecard: Evolution of an effective strategic control tool» (PDF). International Journal of Productivity and Performance Management. 53 (7): 611–623.
6. David da Silva Ulysea (2013) // Balanced Scorecard em uma instituição de ensino superior: uma proposta de modelo para gestão estratégica. Revista Catarinense da Ciência Contábil, v. 12, n. 35, p. 28-47

© Федоров М.М., Земцова Л.В., 2021 Международный журнал прикладных наук и технологий "Integral" №4/2021

Для цитирования: Федоров М.М., Земцова Л.В. Особенности разработки и внедрения системы сбалансированных показателей в целях повышения эффективности развития предприятия// Международный журнал прикладных наук и технологий "Integral" №4/2021.