

Научная статья

Original article

УДК 338.2

DOI 10.24412/2658-3569-2021-10068



**АСПЕКТЫ РЕАЛИЗАЦИИ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ
ПОКАЗАТЕЛЕЙ КАК ИНСТРУМЕНТА СТРАТЕГИЧЕСКОГО
УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

**ASPECTS OF DEVELOPING A BALANCED SCORECARD AS A TOOL FOR
STRATEGIC MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE**

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, Lenin ave. 40)

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

Международный журнал прикладных наук и технологий "Integral"

Аннотация. Данная статья посвящена применению сбалансированной системы показателей (ССП) для конкретного предприятия в целях стратегического управления. ССП – эффективный инструмент, которому зачастую не уделяется достаточного внимания, однако, он способен помочь небольшому и перспективному бизнесу преодолеть хаос и вывести компанию на новый уровень. Охватывая основные стороны функционирования предприятия (финансовую, клиентскую, развитие и бизнес-процессы) и будучи основанной на видении, стратегии и целях, ССП может применяться, как система измерения и улучшения эффективности деятельности компании.

Целью исследования является анализ аспектов реализации сбалансированной системы показателей, определение особенностей формирования и применения системы, рассмотрение практики разработки на примере малого бизнеса в контексте видения и стратегии.

Abstract. This article is devoted to the use of a balanced scorecard for a specific industrial and commercial enterprise for the purpose of strategic management. The Balanced Scorecard (BSC) is an effective tool that is often overlooked in Russia, but it can help a small and promising business overcome chaos and take the company to a new level. Covering the main aspects of the functioning of the enterprise (financial, client, development and business processes) and being based on the vision, strategy and goals, the BSC can be used as a system for measuring and improving the performance of the company.

The purpose of the study is to analyze aspects of the implementation of a balanced scorecard, to determine the peculiarities of formation and application of the system, to consider the practice of development on the example of small businesses in the context of vision and strategy.

Ключевые слова: система сбалансированных показателей, стратегия, видение, цели предприятия, измерение показателей бизнеса.

Keywords: balanced scorecard, strategy, vision, enterprise goals, measurement of business performance.

Введение

В данный момент, как и на протяжении последних нескольких лет, экономика находится в состоянии рецессии, происходит ужесточение конкуренции, а изменения внешней среды набирают ускорение. Бизнесу необходимо постоянно адаптироваться, совершенствовать инструменты управления, внедрять новые методики менеджмента, анализа и планирования, для выживания в динамичной среде.

Актуальность применения актуального инструмента, как сбалансированная система показателей, вызвана необходимостью взаимоувязывания финансовых и нефинансовых показателей, стратегических целей и индикаторов достижения задач, а также различных сторон функционирования предприятия между собой [1]. ССП позволяет оценивать различные аспекты деятельности компании, спланировать и обосновать дальнейшие желаемые результаты в комплексе [2].

Основная часть

Для начала рассмотрим основные составляющие сбалансированной системы показателей с примерами [3]. Составляющие ССП отражают различные аспекты деятельности предприятия: финансовый, клиентский, аспект развития и аспект бизнес-процессов, все вместе они обеспечивают необходимый баланс при стратегическом управлении [4].

Финансовый аспект включает именно финансовые цели (такие показатели, как объём выручки или прибыли).

Клиентский аспект – это больше маркетинг (уровень удовлетворенности клиента, лояльность).

Аспект развития и обучения направлен, соответственно, на развитие и обучение (уровень квалификации сотрудников).

Аспект бизнес-процессов касается операционных процессов, коммуникации и т.д. (например, показатель уровня автоматизации компании).

Международный журнал прикладных наук и технологий "Integral"

Ядром же системы является выбранная предприятием бизнес-стратегия [5].

На первом этапе проводится стратегический анализ сильных и слабых сторон внутренней среды и факторов внешней среды, а также возможностей и угроз и производится их пересечение.

На втором этапе определяются цели и видение будущего компании: определяются стратегические цели, затем из них строятся показатели с целевыми значениями – и стратегические инициативы, которые позволят достигать целей и запланированных показателей.

На третьем этапе составляется стратегическая карта, которая представляет собой визуализацию логики и последовательности взаимовлияния показателей по различным составляющим.

В рамках данной статьи разработка ССП производится для конкретного предприятия, которое существует с 2017 года.

Отрасль – обувное производство.

Ежемесячный оборот 1-2 млн руб.

Средний чек – 12 тыс. руб.

Сроки изготовления обуви – около 3 месяцев. Кроме обуви на заказ реализуют другие изделия из натуральной кожи – ремни, кошельки, сумки.

Организационно-правовая форма – ИП.

В рамках компании существует три подразделения – цех (директор и около 10 рабочих) и шоурум (по директору и 2 сотрудникам)

Интернет-магазин функционирует для всего мира, большинство заказов осуществляются на территории Российской Федерации, однако, периодически происходят и экспортные отправки в другие государства.

Миссия компании – обеспечить потребителей качественной индивидуальной обувью.

Финансовые цели, задаваемые собственником: повышение оборота, рентабельности продаж и активов, увеличение прибыли.

Международный журнал прикладных наук и технологий "Integral"

Маркетинговые цели: повышение узнаваемости бренда, возвратности клиента, показателей рентабельности инвестиций в рекламу, лояльности.

Цели обучения: рост компетенции производственного и обслуживающего персонала.

Цели процессов: снижение количества брака, улучшение качества сборки.

Видение предприятия – лидерство на рынке обуви индивидуального пошива в определенном ценовом сегменте.

Компания активно растёт и наращивает объёмы выпуска. Здесь пока не произошёл процесс корпоратизации, и ключевым лицом компании является её основатель и идеолог. Именно за ним остаётся решение нестандартных вопросов и формулировка правил работы. Причём, организация не является полностью централизованной – у представителей на местах тоже есть определенные полномочия, к тому же в коллективе наблюдается современная свободная атмосфера.

Стратегическое лидерство здесь находится на промежуточном уровне развития – с одной стороны, культура компании предполагает инициативу сотрудников и некую долю свободы в принятии решений, с другой стороны, в спорных ситуациях руководитель оставляет за собой право принятия непопулярных решений, неодобряемых другими членами команды. Здесь не хватает стратегического лидерства, как уравнивания сфокусированной аналитической точки зрения с человеческим аспектом разработки стратегии, и управление является по сути несбалансированным, что подтверждает актуальность разработки ССП для данного предприятия.

На основании анализа сильных и слабых сторон внутренней среды, а также возможностей и угроз внешней среды, составим таблицу 1:

Таблица 1 – SWOT-анализ предприятия В

<u>Сильные стороны внутренней среды</u>	<u>Слабые стороны внутренней среды</u>
- Уникальный товар;	

Международный журнал прикладных наук и технологий "Integral"

<ul style="list-style-type: none">- Относительно низкая цена;- Высокий уровень качества продукции, удобство обуви;- Индивидуальный пошив, производимый на основании точного замера параметров стопы клиента;- Возможность самостоятельно комбинировать элементы своей будущей обуви: цвет кожи, цвет и тип подошвы, выбор деталей;- Качественные исходные материалы;- Атмосферные выставочные залы - шоурумы в двух городах;- Высококвалифицированный персонал;- Интернет-магазин;- Гибкая модель ценообразования;- Сплочённый коллектив;- Широкий ассортимент	<ul style="list-style-type: none">- Низкий уровень стандартизации процессов производства и передачи информации;- Долгие (неоправданно) сроки изготовления товара (3 мес);- Часто случающийся брак;- Ключевые посты в компании занимаются по принципу кумовства, а не на основании профессиональных и личных качеств;- Консервативная позиция касательно предложений и возможностей извне;- Короткий срок реального существования бренда (около 3 лет);- Много негативных отзывов из-за брака и сроков;- Плохо проработанный каталог;- Слабо проработанные, однообразные маркетинговые коммуникации;
<p><u>Возможности внешней среды</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Рост рынка индивидуального производства обуви;- Выход на зарубежные рынки, где стоимость заказа подобной обуви в несколько раз выше при аналогичном уровне качества;	<p><u>Угрозы внешней среды</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Пандемия и борьба с ней;- Копирование уникальных моделей конкурентами;- Выход на рынок обуви индивидуального пошива новых игроков с большими ресурсами;- Рост цен на материалы (кожа и комплектующие);

<ul style="list-style-type: none">- Развитие смежных отраслей – выход на рынок индивидуального производства одежды на заказ;- Тенденция к импортозамещению;- Государственная поддержка;- Банкротство и исчезновение прямых конкурентов;- Тенденции к ношению одежды и обуви на заказ;- Использование других видов коммуникаций, например, налаживание публичных отношений;- Более широкое освещение бренда.	<ul style="list-style-type: none">- Поднятие ставки арендной платы;- Смена тенденций спроса-моды;- Сезонные спады (что регулярно происходит);- Экономическое обнищание населения;
---	--

На основании проведённого PEST и SWOT-анализа, сформируем выводы и рекомендации на стыке внутренних и внешних факторов, которые позволят предприятию стать более конкурентоспособным и эффективным и приблизят нас к построению целей и метрик ССП.

1) Компания должна использовать свои сильные стороны, чтобы воспользоваться возможностями внешней среды: использовать уникальность товара, сарафанное радио и качество продукции для захвата растущего рынка; использовать относительно низкую стоимость продукции; использовать опыт в производстве обуви на заказ для открытия нового направления – производства одежды на заказ;

2) Компания должна использовать сильные стороны, чтобы нейтрализовать угрозы внешней среды: развивать Интернет-магазин, чтобы выживать в условиях самоизоляции, делать уникальный товар, чтобы предотвратить копирование, использовать возможности гибкого ценообразования в случае повышения цен на исходные материалы;

Международный журнал прикладных наук и технологий "Integral"

3) Нужно проработать слабые стороны, чтобы не упускать возможности внешней среды: стандартизировать процессы и внедрить практику контроля качества, чтобы беспрепятственно захватывать развивающийся рынок, отдавать ключевые посты исходя из профессиональных качеств для выхода на зарубежные рынки;

4) Не допустить, чтобы слабые стороны привели к реализации угроз: снизить количество брака, чтобы успешно противостоять текущим конкурентам и новым игрокам; расширять каталог для нивелирования сезонных спадов (летняя обувь), глубиннее прорабатывать маркетинговые коммуникации в эпоху снижения покупательской способности населения.

В целом, возможностей больше, а слабые стороны нейтрализуются сильными сторонами, предприятие развивается органично, однако, для выхода на следующую стадию жизненного цикла (зрелость) необходимы перемены в сфере менеджмента.

Полученные результаты.

Сформируем цели и метрики по отдельным направлениям.

Стратегия: развитие рынка, стратегия концентрированного роста.

Финансы. Стратегическая цель – увеличение ежемесячного объёма продаж
Индикатор – прирост выручки. Значение – до 3 млн. руб. месяц. Мероприятия – стимулирование спроса, мотивация персонала.

Клиенты. Стратегическая цель 1 – повысить уровень лояльности клиентов.
Индикатор – доля довольных клиентов в отзывах на сайте. Значение 90%.
Мероприятия – модернизация производственных бизнес-процессов, переход к клиентоориентированности, изменение политики взаимоотношений с недовольными клиентами. Стратегическая цель 2 – увеличить число клиентов, обращающихся по рекомендации. Значение – 50%. Мероприятия – скидки за рекомендации, улучшение качества.

Внутренние бизнес-процессы. Стратегическая цель – улучшить качество производимой продукции. Индикатор – процент отказов. Значение - 10%.

Международный журнал прикладных наук и технологий "Integral"

(функциональный), далее, обозначить ему полномочия и полномочия и функции этого звена для всех сотрудников, и далее – менять ситуацию на производстве, что, в свою очередь, позволит обеспечить достижение остальных показателей.

Рекомендуемые координационные механизмы – прямой контроль, взаимное согласие и стандартизация процессов на производстве, и насколько возможно – стандартизация выпуска. Это условно в силу того, что продукт индивидуален, однако стандартизация процессов способна исправить этот момент. Во-первых, улучшится качество продукции. Во-вторых, она будет более стандартизирована. В-третьих, будет меньше брака. В-четвертых, будет меньше недовольных клиентов. В-пятых, будет больше клиентов, пришедших снова или по рекомендации.

Снижение отказов и увеличение числа клиентов, пришедших по сарафанному радио – увеличит доход в большей мере, чем будет потрачено на контроль качества – это приведёт также к росту рентабельности продажи, рентабельности рекламных инвестиций и увеличению, соответственно, прибыли. Для перехода на стадию зрелости компании нужно убирать узкие места, решив проблему с качеством, на предприятии смогут осуществить скачок в новый этап, улучшить финансовые показатели и расти быстрее.

Самая актуальная стратегия – стратегия концентрированного роста, предусматривающая рост и усиление позиций компании на рынке, когда есть шанс стать лидером небольшого рынка, развивающегося быстрее экономики в целом. Предприятию нужно улучшать продукт, сервис, ассортимент, и улучшать структуру управления – уже этого будет достаточно для дальнейшего органического роста и выхода на новый уровень.

Заключение

Сбалансированная система показателей – эффективный инструмент для органического и всестороннего функционирования предприятия, рассматривающий отдельно такие сферы, как финансы, клиенты (маркетинг), обучение и развитие персонала и бизнес-процессы [6].

В рамках данной статьи произведен анализ предприятия, выявлены сильные и слабые стороны, возможности и угрозы, а также цели и направления, задаваемые собственником бизнеса. На основании проведенного анализа и разработанной стратегической карты ССП были сформированы рекомендации, которые позволят предприятию органично развиваться и достигать целей.

Список литературы

1. Абдрахманова, Д. Р. Система сбалансированных показателей в системе стратегического планирования на предприятии / Д. Р. Абдрахманова // Молодые лидеры - 2017 : Материалы II Международного конкурса выпускных квалификационных и курсовых работ, Казань, 15 мая 2017 года / Научный редактор А.В. Гумеров. – Казань: "Рóкета Союз", 2017. – С. 49-54.
2. Тихонов, А.А. Стратегическое управление развитием предприятия в контексте эволюции теории стратегического управления / А.А. Тихонов // Перспективы науки. – 2013. – № 7. – С. 98–103
3. Семанов, А. А. Реализация системы управления предприятием на основе системы сбалансированных показателей / А. А. Семанов, Н. Р. Куркина // Форум молодых ученых. – 2018. – № 10(26). – С. 1076-1080.
4. Efimov E.N. (2016) «Modeling a balanced scorecard of an enterprise: The scenario approach». Business Informatics, no. 2 (36), pp. 41–47.
5. Хафизова, А. Р. Совершенствование системы сбалансированной системы показателей как эффективный инструмент стратегического управления организацией / А. Р. Хафизова // Вестник современных исследований. – 2018. – № 8.2(23). – С. 94-96.
6. Kong, E. (2015). // «Analysing Balanced Scorecard usefulness in non-profit organisations». Journal of Intellectual Capital. 11 (3): 284–303

References

1. Abdrakhmanova D. R. Balanced Scorecard in the system of strategic planning at the enterprise / D. R. Abdrakhmanova // Young Leaders - 2017: Proceedings of the II International Competition of graduate qualification and term papers, Kazan,

Международный журнал прикладных наук и технологий "Integral"

May 15, 2017 / Scientific editor A.V. Gumerov. - Kazan: "Roketa Soyuz", 2017.
- С. 49-54.

2. Tikhonov A.A. Strategic management of enterprise development in the context of strategic management theory evolution / A.A. Tikhonov // Perspectives of Science. - 2013. - № 7. - С. 98-103
3. Semanov, A. A. Implementation of enterprise management system on the basis of a balanced scorecard / A. A. Semanov, N. R. Kurkina // Forum of young scientists. - 2018. - № 10(26). - С. 1076-1080.
4. Efimov E.N. (2016) "Modeling a balanced scorecard of an enterprise: The scenario approach". Business Informatics, no. 2 (36), pp. 41-47.
5. Khafizova A. R. Improvement of the balanced scorecard system as an effective tool for strategic management of the organization / A. R. Khafizova // Bulletin of modern research. - 2018. - № 8.2(23). - С. 94-96.
6. Kong, E. (2015). // "Analysing Balanced Scorecard usefulness in non-profit organizations". Journal of Intellectual Capital. 11 (3): 284-303

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

Для цитирования: Федоров М.М. Аспекты реализации системы сбалансированных показателей как инструмента стратегического управления предприятием // Международный журнал прикладных наук и технологий "Integral" №4/2021.