

ЛИТЕРАТУРА:

1. Ивашкевич В.Б. Аудит в системе внутреннего контроля // Аудиторские ведомости. – 2010, № 3. – С. 16-21.
2. Контроллинг и аудит персонала / Под ред. В.С. Половинко. – Омск: Изд-во Ом.гос.ун-та, 2007. – 672с.
3. Одегов Ю.Г. Аудит и контроллинг персонала [Текст] /Одегов Ю.Г., Никонова Т.В. – М.: Издательство «Альфа-Проект», 2010. – 672 с.
4. Сергеева Н. Кадровый аудит в филиале организации // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2010, №6. – С. 68-76.
5. Щепетова Д.Е. Внутренний аудит и конкурентоспособность предприятия // Аудиторские ведомости. – 2010, № 7. – С. 20-27.

УДК 005.21:[338.45:664](470-25)(045)

Лапковская Е.В.

*Московский городской университет управления
Правительства Москвы*

РАЗРАБОТКА СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ КАК ИНСТРУМЕНТ ЭКОНОМИЧЕСКОГО МОНИТОРИНГА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ*

Y. Lapkovskaya

Moscow City Government University of Management

THE DEVELOPMENT OF THE BALANCED SYSTEM OF INDICES AS AN ECONOMIC MONITORING TOOL AT FOOD INDUSTRY ENTERPRISES

Аннотация. Статья посвящена проблеме повышения эффективности управления промышленным предприятием на основе использования сбалансированной системы показателей как элемента стратегического управления. Автор рассматривает процесс внедрения на промышленном предприятии ЗАО «Микояновский мясокомбинат» системы показателей эффективности, которая позволяет повысить качество управления в целом на предприятии. В статье предлагается использовать показатели эффективности управления промышленным предприятием по четырем основным аспектам деятельности: финансы, маркетинг, производство и развитие и персонал.

Ключевые слова: система сбалансированных показателей, мониторинг, промышленное предприятие, метод, показатели, процесс, стратегическое управление, пищевая промышленность.

Abstract. The paper is concerned with the problem of raising the efficiency of enterprise management on the basis of the usage of a balanced system of indices as an element of strategic management. The considers the process of introduction of the system of efficiency indices at Mikoyan Meat Processing Plant Corp. which allows to raise the quality of the enterprise management in general.

Key words: system of balanced indices, monitoring, industrial enterprise, method, indices, process, strategic management, food industry.

В рыночных условиях ведение хозяйственно-экономической деятельности потребовало от руководства промышленных предприятий освоения и использования механизма разработки и реализации стратегии предприятия с одновременным внедрением подходов к адаптации текущей деятельности к стратегическим целям организации. В связи с этим промышленным

* © Лапковская Е.В.

предприятиям необходимо осуществлять поиск новых способов оценки эффективности управления хозяйственно-экономической деятельности промышленным предприятием. Организациям в сложившихся условиях необходимо обращаться не только к достижениям отечественных специалистов управления производственной деятельностью промышленных предприятий, но и активно интересоваться и применять зарубежный опыт в сфере управления. Тенденциями современного менеджмента являются оценка эффективности предприятия и разработка ее стратегии, которые все чаще осуществляются с помощью систем показателей на предприятиях.

Очевидно, нельзя сказать, что системы показателей – новое понятие в управлении бизнесом. Промышленные предприятия постоянно оценивают затратные, качественные, количественные показатели деятельности организации, выполнения работ, характеристики продукта. Новыми методами являются подходы, которые используются для улучшения контроля результатов деятельности организации, поэтому требуется разработка механизма их применения на отечественных промышленных предприятиях.

В процессе исследования нами обобщены и изучены некоторые отечественные и зарубежные подходы к определению набора показателей для экономического мониторинга. Так, некоторые авторы (Бендиков М.А.) предлагают использовать три группы показателей: производственные, финансовые и социальные. По нашему мнению, отсутствие группы показателей, отражающих взаимодействие предприятия с клиентами, т.е. покупателями и поставщиками, не дает полного объема информации для анализа конкурентоспособности продукции и предприятия в целом.

Напротив, другие авторы, (Фасхиев Х.А., Попова Е.В.) для измерения конкурентоспособности предприятия предлагают шесть групп показателей: показатели финансово-хозяйственной деятельности; производственные показатели; показатели качества;

показатели развития; показатели по персоналу и социальному развитию; показатели уровня управления.

Следует заметить, что в данной методике также отсутствует маркетинговая группа показателей, однако в разделе финансовой группы включены такие важные показатели, как развитие дилерско-дистрибьюторской сети, доля рынка по основной продукции, число выигранных тендеров на поставки, что является актуальным для предприятий пищевой промышленности.

По нашему мнению, особое место среди методик применения систем показателей сегодня занимает разработанная американскими учеными Дэвидом Нортоном и Робертом Капланом сбалансированная система показателей (ССП).

Сбалансированная система показателей (ССП) – это система управления предприятием на основе измерения и оценки его эффективности по набору показателей, отражающих все существенные (с точки зрения стратегии) аспекты деятельности (финансовые, производственные, маркетинговые, инновационные и т.п.). Основная структурная идея СПП состоит в том, чтобы сбалансировать систему показателей в виде четырех групп [2, 23]. Логика взаимосвязи этих показателей представлена на рис. 1.

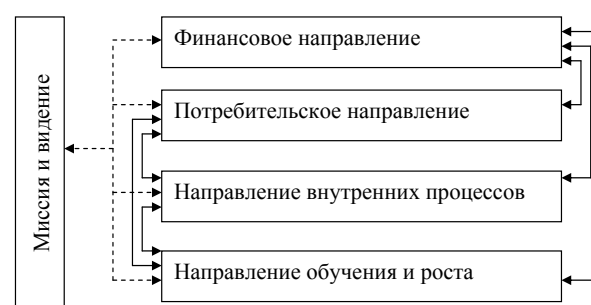


Рис. 1. Четыре направления классической системы сбалансированной показателей

Таким образом, суть данной системы сбалансированных показателей состоит в строгой логической увязке предлагаемых групп показателей, в приоритетности нефинансовых показателей, а также зависимости по-

казателей от стратегических целей и задач предприятия.

Изучение международного опыта разработки системы мониторинга, а также результаты проведенного экономического анализа в качестве информационной базы для мониторинга позволяют выделить следующие отраслевые особенности предприятий пищевой промышленности города Москвы, которые должны быть учтены при формировании сбалансированной системы показателей:

- стратегическое значение пищевой промышленности для государства и жизни людей определяет необходимость соответствия деятельности любого предприятия пищевой промышленности политике, стратегии и требованиям государства;

- финансовая составляющая системы должна учитывать стратегию предприятия, как правило, направленную на насыщение рынка продуктами питания и показатели использования собственного капитала;

- потребительское направление в системе должно учитывать локальность рынка сбыта из-за скоропортящегося и трудного при транспортировке характера готовой продукции, а также индивидуализации потребительских слоев населения (дети, пожилые люди);

- качество отечественных продуктов питания обусловлено использованием в производстве натурального сырья. Нам представляется, что среди показателей мониторинга бизнес-процессов должны обязательно присутствовать индикаторы качества выпускаемой продукции питания и уровень затрат, так как большая часть продукции, выпускаемой данной отраслью, относится к продуктам первой необходимости.

На наш взгляд, современной организации необходимо работать, как минимум, с четырьмя указанными составляющими, но в тоже время в зависимости от ситуации предприятие может принять и другие, дополнительные направления деятельности. Предлагается включать следующие базовые направления: финансы; маркетинг; производство и развитие; персонал и управление.

Проведенный нами анализ и оценка финансово-хозяйственной деятельности мясоперерабатывающих предприятий пищевой промышленности города Москвы позволили разработать ССП для проведения экономического мониторинга с учетом специфики данной отрасли.

Проиллюстрируем предложенную систему сбалансированных показателей на примере ЗАО «Микояновский мясокомбинат». Миссия предприятия заключается в производстве высококачественных мясных продуктов для населения города Москвы, обеспечении доходов своим сотрудникам, предоставляя каждому возможность реализовать свой творческий потенциал.

Основное стратегическое направление бизнеса завода состоит в максимальном укреплении уже созданной приверженности потребителей посредством расширения предлагаемого им ассортимента товаров.

Для ускорения признания новых продуктов возможно использование представительского бренда, заработанного при использовании в производстве только натуральных продуктов.

Подчеркнем, что основой сбалансированной системы показателей является причинно-следственная взаимообусловленность целей и показателей между собой. Декомпозицию целей проводит высшее руководство таким образом, чтобы достижение каждой цели стало областью ответственности одного из менеджеров промышленного предприятия [4, 35].

Для наглядности представим декомпозицию целей в виде «дерева целей», обозначив стрелками существующие, на наш взгляд, причинно-следственные связи (рис. 2).

Как видим, стратегией ЗАО «Микояновский мясокомбинат» является укрепление и расширение позиций на региональном рынке сбыта в условиях сохранения конкурентоспособности предприятия. Обычной стратегией на стадии роста является дифференциация продукта посредством либо создания бренда, либо подчеркивания каких-то конкретных свойств продукта. Как правило, такая

стратегия требует значительной маркетинговой поддержки на стадии ее разработки, и это еще больше увеличивает общие расходы на маркетинг. Необходимо оценивать эти расходы с финансовой точки зрения как долгосрочные инвестиции предприятия. Любое неоправданное предпочтение, оказываемое на данной стадии краткосрочным финансовым результатам, может легко подорвать долгосрочный успех бизнеса, приведя к за-

нижению инвестиций в маркетинг [3, 449].

Для успешного достижения стратегии устанавливается мониторинг и обратная связь процесса стратегического управления. Состав и количество показателей очень специфичен и является предметом разработки для каждой организации.

Перечень индикаторов, рекомендуемых для экономического мониторинга ЗАО «Микояновский мясокомбинат», обусловлен

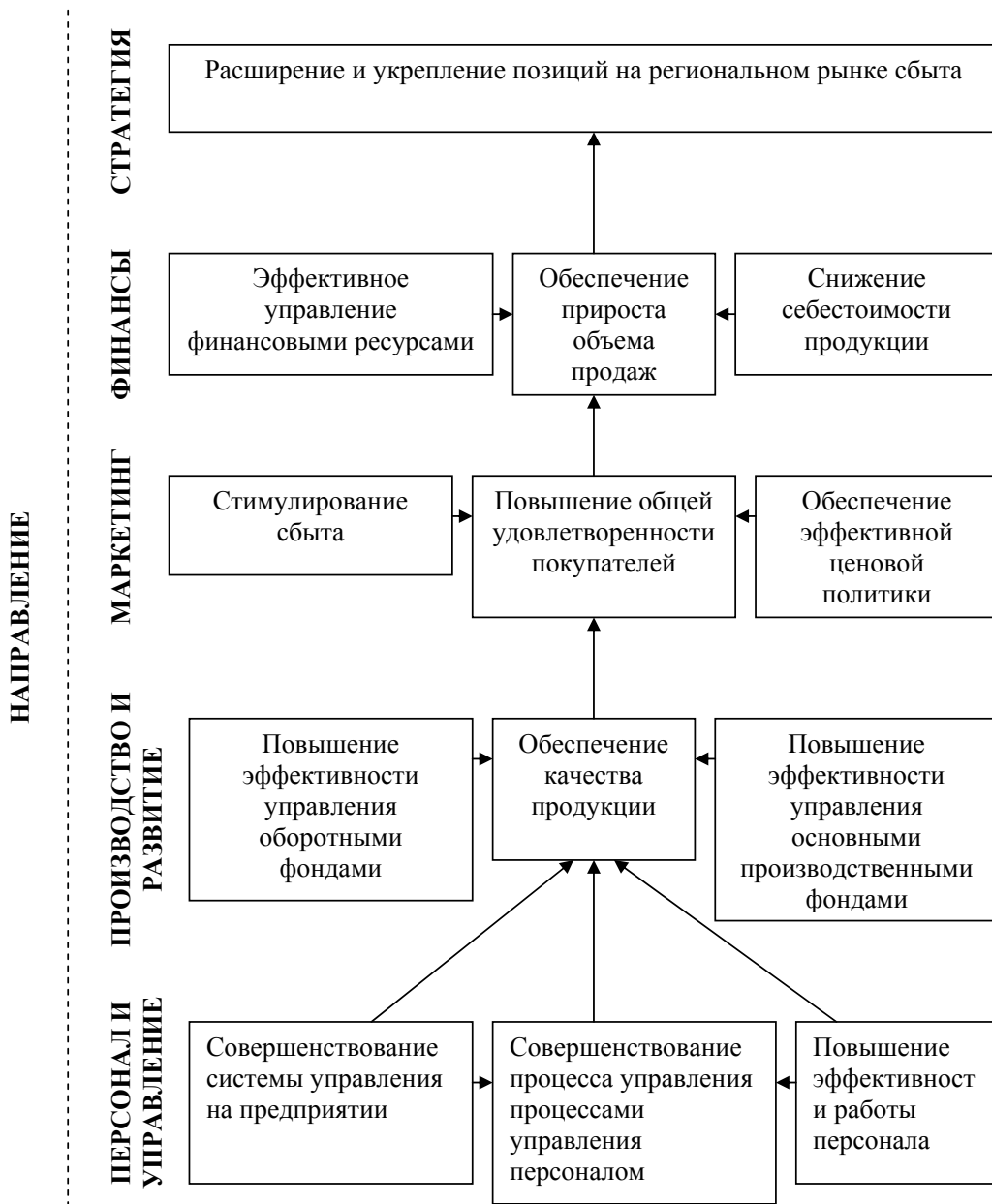


Рис. 2. Дерево целей стратегического развития ЗАО «Микояновский мясокомбинат»

результатами проведенного финансового и маркетингового анализа, который выявил слабые места в финансово-хозяйственной деятельности, а также изучением стратегических целей и задач исследуемого предприятия. По нашему мнению, для мониторинга следует использовать те показатели, которые определяют оперативные характеристики хозяйственно-экономической деятельности промышленного предприятия, а их количество должно быть ограничено.

Предлагается систему показателей для экономического мониторинга ЗАО «Микояновский мясокомбинат» представить в следующем виде:

1. Финансы:

- Прирост объема продаж
- Рентабельность продаж
- Коэффициент автономии
- Коэффициент соотношения дебиторской и кредиторской задолженности Рентабельность собственного капитала

2. Маркетинг:

- Рейтинги удовлетворенности покупателей
- Показатель интенсивного распределения продукции
- Удельный вес расходов на продажу в выручке
- Доля новых покупателей в регионе
- Отношение цены реализации к средней рыночной цене

3. Производство и развитие:

- Коэффициент интенсивности обновления основных производственных фондов
- Ресурсоемкость продукции
- Доля затрат на обеспечение качества продукции
- Доля собственного капитала в оборотных средствах

4. Персонал:

- Текучесть кадров. Эффективность управления
- Прирост производительности труда
- Превышение прироста производительности труда прироста заработной платы
- Индекс удовлетворенности сотрудников

От правильного выбора измерителей, то есть системы показателей для мониторинга зависит степень адекватности оценки состояния предприятия и комплекс необходимых мер по предупреждению негативных тенденций.

Все показатели рекомендуется представить в виде стратегической карты, на которой должны прослеживаться причинно-следственные связи между целями и показателями четырех (и более) выбранных составляющих.

В стратегической карте, по нашему мнению, необходимо отражать плановые (нормативные) данные по каждому показателю. Значения нормативных и допустимых уровней показателей определяются отраслевыми стандартами, статистическими данными по отрасли и промышленному предприятию, устойчивыми пропорциями для конкретного предприятия [1, 22].

Назначение системы мониторинга, установленного для успешного достижения стратегии промышленного предприятия, состоит в следующем:

1. Накопление данных о перечисленных выше показателях эффективности промышленного предприятия.
2. Обработка фактических показателей.
3. Анализ в динамике отклонений фактических значений показателей от допустимых уровней или нормативных значений.

Для оценки и анализа фактически полученных данных рекомендуем использовать интегральный показатель успешности реализации стратегии [5, 150].

Система экономического мониторинга дает представление о поведении каждого показателя в процессе контроля и фиксирует выход от допустимых уровней. Динамика показателя часто дает возможность спрогнозировать его отклонение от области допустимых и заблаговременно принять соответствующие управленческие решения.

Система экономического мониторинга дает предприятию возможность осуществлять постоянный мониторинг исполнения принятой стратегии промышленного пред-

приятия и достижения поставленных целей посредством анализа отклонений фактических результатов от плановых показателей. На основе данного анализа менеджеры определяют эффективность стратегий, корректируют стратегические инициативы и установки будущих периодов. Таким образом, осуществляется управление стратегией предприятия на всех уровнях иерархической системы.

Вышеизложенная информация позволяет сделать следующие выводы.

1. Для повышения эффективности деятельности промышленных предприятий очень важно научиться ее измерять, оценивать факторы, влияющие на ее эффективность, соотносить эффективность ежедневных операций со стратегическими целями предприятия. Оперативные данные теперь становятся инструментом для управления бизнесом.

2. ССП обеспечивает целенаправленный мониторинг деятельности промышленного предприятия, позволяет предупреждать появление проблем, органически соединять уровни стратегического и оперативного управления, финансовые и нефинансовые показатели деятельности.

3. Благодаря использованию ключевых показателей, предприятия не только оценивают свою работу, но и сравнивают полученные результаты с аналогичными показателями конкурентов, поставщиков, клиентов, что

позволяет повысить конкурентоспособность собственной продукции.

Таким образом, необходимо отметить, что применение сбалансированной системы показателей позволит не только проводить углубленный мониторинг деятельности промышленных предприятий, но и даст реальную возможность руководству проводить отслеживание и диагностику результатов деятельности.

ЛИТЕРАТУРА:

1. Ольве Н.-Г., Рой Ж., Ветер М. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей: пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 304 с.
2. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон; [пер. с англ. М. Павловой]. – М.: Олимп-Бизнес, 2008. – 294 с.
3. Стратегическое управление: регион, город, предприятие /Под ред. Д.С. Львова, А.Г. Гранберга, А.П. Егоршина; ООО РАН, НИМБ. – М.: ЗАО Издательство «Экономика», 2004. – 605 с.
4. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: Концепции и ситуации для анализа: пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. – 928 с.
5. Экономический мониторинг в системе стратегического управления предприятием: информационное обеспечение и алгоритм проведения: монография /Е.С. Масалитина, Н.М. Горбунов, Л.А. Езепчук. – Хабаровск: Изд-во ДВАГС, 2010. – 200 с.