

## УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ НА ОСНОВЕ РАЗРАБОТКИ И ВНЕДЕРНИЯ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Храмова О.И.

Научный руководитель – доцент Юркова Т.И.  
Сибирский федеральный университет, г. Красноярск

Успех любого современного предприятия зависит от многих факторов, среди которых одно из первых мест занимает грамотная система управления. Ведь какими бы ни были хорошими ресурсы организации (персонал, МТР, инфраструктура и т.д.), если система управления не организована, то эффективность их использования будет минимальной. Наиболее популярной в последние годы концепцией оценки стоимости и эффективности работы предприятий является Сбалансированная Система Показателей (Balanced ScoreCard, BSC), которая является комплексной системой управления предприятием.

Сбалансированная Система Показателей - это система стратегического управления компанией на основе измерения и оценки ее эффективности по набору оптимально подобранных показателей, отражающих все аспекты деятельности организации, как финансовые, так и нефинансовые. Название системы отражает сохраняемое равновесие между краткосрочными и долгосрочными целями, финансовыми и нефинансовыми показателями, основными и вспомогательными параметрами, а также внешними и внутренними факторами деятельности.

Сбалансированная Система Показателей в классическом варианте содержит 4 перспективы, представляющие собой стратегически важные аспекты деятельности организации. Базовыми перспективами являются: финансы, клиенты, внутренние процессы (производство), обучение и рост (персонал). В каждой перспективе разрабатывается стратегическая цель, и устанавливаются соответствующие показатели, необходимые для достижения этой цели. Основные направления при достижении данных целей определяются критическими факторами успеха.

Технология внедрения Сбалансированной Системы Показателей представлена в виде схемы на рис. 1.

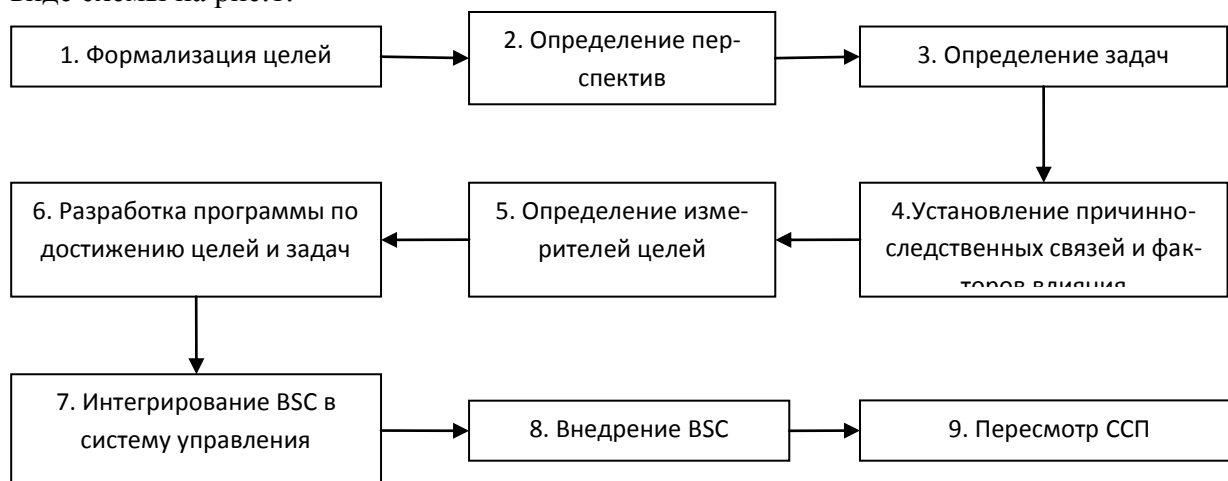


Рис. 1. Основные этапы внедрения ССП

Любое предприятие может разработать Сбалансированную Систему Показателей, поскольку данная система управления является индивидуальной для каждой организации.

В качестве объекта, на который разрабатывается ССП, рассматривается предприятие «Вариант-999».

ООО «Вариант-999» занимается производством металлической и корпусной мебели, мебели на металлическом каркасе, а также производством холодильного оборудования. Предприятие поставляет свою продукцию только на внутреннем рынке, основными потребителями которой являются

За последние годы, когда произошло ухудшение ситуации на отечественном и мировом рынке, многие предприятия столкнулись с серьезными проблемами вследствие совокупности внутренних причин конструкторско-технологического, экономического, финансового характера, а также недостатков внутрифирменного управления. Нестабильная ситуация в экономике отразилась и на предприятии «Вариант-999». Ухудшение производственной деятельности предприятия связано, прежде всего, со снижением объема продаж. Снижение выпуска обусловлено тем, что многие основные потребители в результате недостатка денежных средств были вынуждены отказаться от приобретения мебели. Уменьшение объемов производства ООО «Вариант-999» повлекло за собой снижение многих финансовых показателей, таких как прибыль, рентабельности, затраты на рубль товарной продукции и т.д. Все это говорит о том, что на предприятии нет четкой и организованной системы управления, которая охватывала бы не только финансовую сторону деятельности, но также и нефинансовые аспекты – потребительский, хозяйственный, инновационный.

При разработке ССП на ООО «Вариант-999» основной целью должно стать укрепление позиций на рынке. Для этого в качестве первого шага необходимо увеличить объем продаж продукции до уровня докризисного периода.

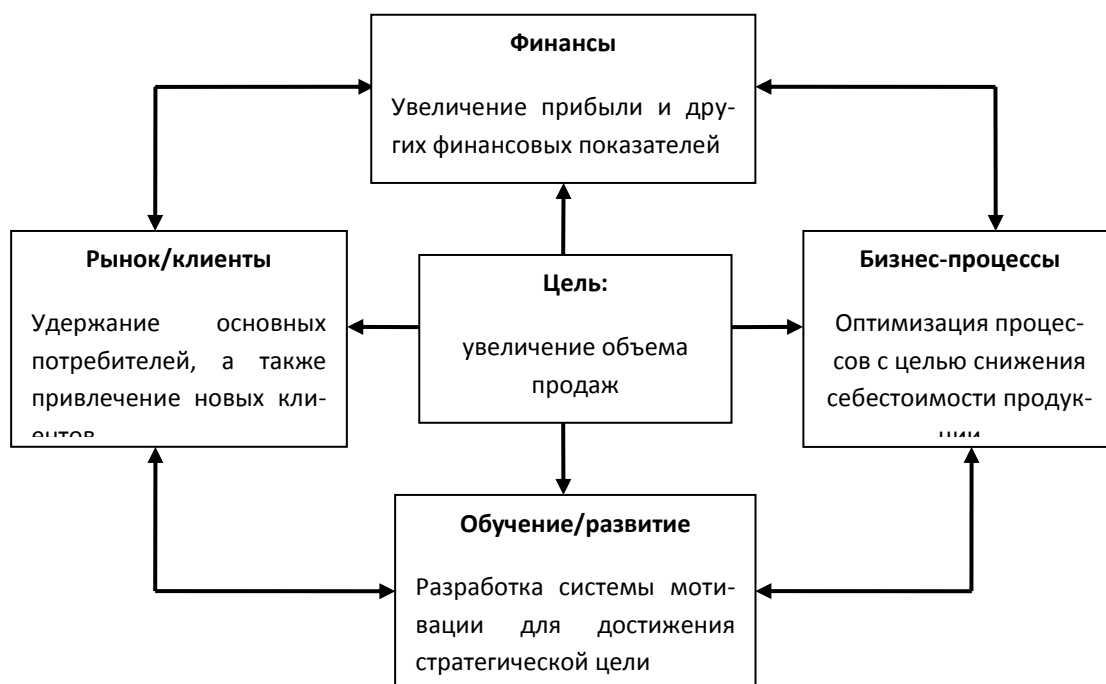


Рис. 2. Основные перспективы ССП

Основным направлением в проекции «бизнес-процессы» должна стать их оптимизация с целью снижения затрат и повышения качества производимой продукции.

Улучшение «бизнес-процессов» предприятия невозможно без вовлечения в эту деятельность персонала. В перспективе «обучение и развитие» предприятию можно предложить разработать систему мотивации персонала, благодаря которой, каждый со-

трудник будет стремиться достичь свою цель, тем самым помогая осуществлению общей цели предприятия.

В проекции «рынок/клиент» необходимо провести анализ рынка, определить его ключевые сегменты, критерии и показатели удовлетворенности покупателей. Немаловажным будет разработать мероприятия по удержанию основных крупных потребителей мебели на металлическом каркасе, повысить их лояльность, а также проведение мероприятий, способствующих привлечению новых покупателей продукции, в частности проведение рекламной компании, поскольку предприятие «Вариант-999» не осуществляло коммерческих расходов за период своего существования.

Предлагаемые меры должны привести к увеличению объема продаж. Определение целей по каждой перспективе ССП для предприятия «Вариант-999», разработка программ по достижению этих целей, выявление основных и значимых показателей, а также установление их взаимосвязи, окажет влияние на перспективу «финансы», и тем самым будет способствовать улучшению финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Применение Сбалансированной Системы Показателей приведет к стабилизации положения предприятия на рынке и откроет возможности его дальнейшего развития.