

О. С. Евменчик

Институт бизнеса БГУ, Минск, Беларусь

ВЛИЯНИЕ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ НА ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Исследуется действующая система показателей принятия решений компанией. Предложена расширенная и систематизированная методика системы сбалансированных показателей. Определены целевые показатели на три года. Приводятся результаты численных расчетов и их анализ. Произведена оценка эффективности расширенной и систематизированной методики системы сбалансированных показателей.

Ключевые слова: сбалансированная система показателей, доход, расходы, маржинальная прибыль, показатели экономической эффективности, доходы, предельная прибыль, управленческий и проектный учет

O. Evmenchik

School of Business of BSU, Minsk, Belarus

EFFECT OF BALANCED INDICATORS SYSTEM ON INCREASE EFFICIENCY OF THE ORGANIZATION

Examines the current system of indicators of decision-making by the company. An extended and systematic method of a system of balanced indicators is proposed. Defined targets for three years. The results of numerical calculations and their analysis are given. The evaluation of the effectiveness of the extended and systematized methodology of the system of balanced indicators was made.

Keywords: balanced scorecard, income, expenses, marginal profit, indicators of economic efficiency, incomes, expenses, marginal profit, managerial and project accounting

Введение

Радикальные изменения в среде бизнеса требуют новых взглядов на организацию, новых принципов ее построения и новых подходов к управлению. Для повышения эффективности работы организации сегодня необходимо создание таких систем управленческой информации, которые содержат данные как о материальных, так и нематериальных активах, механизмы по формированию их структуры, оценке и контролю, которые позволяют увязать стратегические цели компании с оперативными задачами, существующими бизнес-процессами и конкретными людьми внутри организации.

Решением является система сбалансированных показателей, предложенная Р. Капланом и Д. Нортон, которая рассматривает финансовые показатели компании как всего лишь одну из четырех значимых групп, отдавая должное другим рыночным факторам — человеческому потенциалу компании, операционной эффективности и взаимоотношениям с потребителями. В данной системе на первое место выходят не значения отдельных показателей, а их взаимодействие и сбалансированность, что позволяет оценивать эффективность развития организации и выявлять возможные отклонения. Принцип сбалансированности не допускает возможности манипулирования одной группой показателей за счет других, например, краткосрочного улучшения финансовых результатов за счет экономии на развитии рынка и персонала. Именно такими качествами должен обладать инструмент для мониторинга исполнения корпоративной стратегии.

Составленная правильным образом сбалансированная система показателей становится основой управления организацией, открывающей перед ней возможность систематизировать и кон-

центрировать усилия каждого из сотрудников всех подразделений на выполнении долгосрочной стратегии компании.

Основополагающий вклад в разработку сбалансированной системы показателей внесли Р. С. Каплан, Д. П. Нортон, Х. Р. Фридаг, В. Шмидт, О. Нильс-Горан, Р. Жан, В. Магнус., Х. Рамперсад, А. А. Моисеенко, Е. М. Крюкова, Е. И. Бородина, Т. П. Сацук и др.

Цель исследования – разработать и внедрить систему сбалансированных показателей для компании ООО «Атлантконсалт» и оценить ее влияние на повышение экономической эффективности. Оценке эффективности посвящены публикации [3–4].

Результаты и их обсуждение

Анализ внутренних бизнес-процессов ООО «Атлантконсалт». Бизнес-процессы представляют собой регулярно повторяющиеся операции, осуществляемые при использовании имеющихся ресурсов и механизмов в целях достижения определенного результата, представляющего ценность для потребителя.

Эффективность существующих бизнес-процессов определяет конкурентоспособность организации, ее прибыльность и положение на рынке. Среднее время, затрачиваемого на каждый из бизнес-процессов в рамках одного производственного цикла, приведено в табл. 1.

Наибольшая доля временных ресурсов компании (53 %) приходится на основные бизнес-процессы, в которых больший удельный вес имеют такие процессы, как подготовка и участие в тендере, подготовка проекта и выполнение проекта, составляющие 13, 13 и 48 % соответственно.

Помимо основных бизнес-процессов, на повышение эффективности которых в основном направлены действия руководства, большую роль играют также вспомогательные и управляющие процессы, их удельный вес в совокупности временных затрат составляет 19 и 28 %.

Таблица 1

Анализ бизнес-процессов ООО «Атлантконсалт»

Бизнес-процессы	Среднее время, ч	Удельный вес, %
А	1	2
1. Основные бизнес-процессы	552	53
1.1. Поиск клиентов	56	10
1.2. Согласование условий проекта	26	5
1.3. Поиск и выбор тендеров	20	4
1.4. Подготовка и участие в тендере	70	13
1.5. Подготовка проекта	72	13
1.6. Выполнение проекта	268	49
1.7. Завершение проекта	40	7
2. Вспомогательные бизнес-процессы	193	19
2.1. Коммуникации с клиентом	40	21
2.2. Управление персоналом	20	10
2.3. Обеспечение оборудованием и ПО	30	16
2.4. Разработка и улучшение ИТ инфраструктуры	48	25
2.5. Коммуникации с вендорами	35	18
2.6. Управление брендом	20	10
3. Управляющие бизнес-процессы	193	28
3.1. Контроль ключевых показателей	48	17
3.2. Управление ресурсами	56	20

ВЛИЯНИЕ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Окончание табл. 1

Бизнес-процессы	Среднее время, ч	Удельный вес, %
А	1	2
3.3. Управление бизнес-процессами	32	11
3.4. Стратегическое планирование и развитие	24	8
3.5. Управление финансами	70	24
3.6. Управление услугами	56	20

И с т о ч н и к: разработано автором.

Разнообразие внутренних бизнес-процессов обуславливает широкую вариативность управленческих проблем, с которыми приходится сталкиваться руководству компании. Такая длительность неосновных бизнес-процессов свидетельствует о сложности процесса принятия управленческих решений в таких областях, как коммуникации с клиентами и вендорами, управление персоналом, бизнес-процессами, услугами и стратегией компании.

Проблемы управленческой деятельности. Успех любого предприятия во многом зависит именно от организации управленческой деятельности и, в частности, от особенностей руководящего состава, который должен наилучшим образом реализовывать потенциал и способности сотрудников. Управленческая деятельность неразрывно связана со всеми иными аспектами функционирования организации.

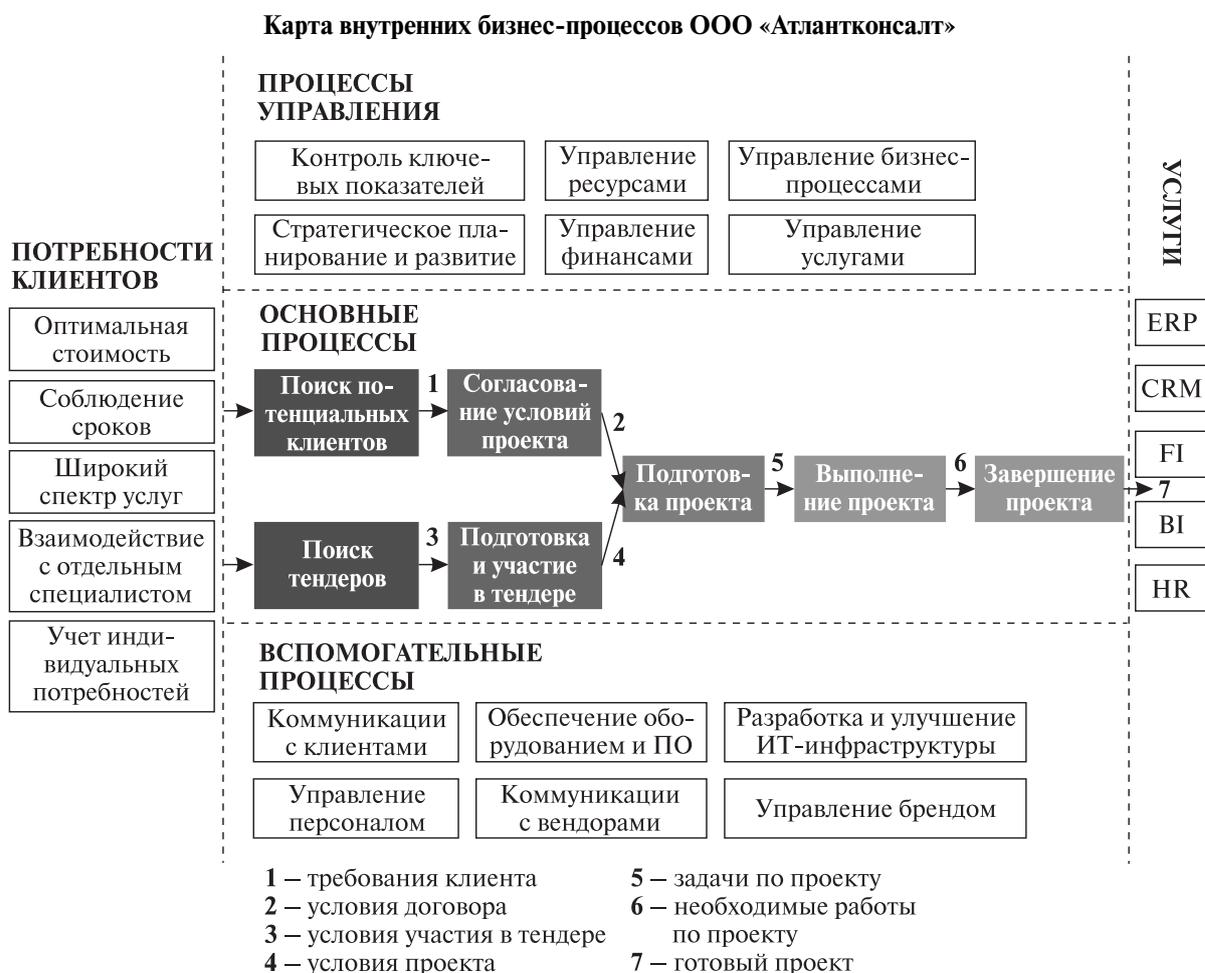
Для принятия эффективных управленческих решений необходимы следующие условия: достаточность времени для сбора информации, доступность и качество необходимой информации, наличие ресурсов и времени, требующихся для принятия и реализации решений. Однако при увеличении времени принятия решения, растут затраты, связанные с его разработкой, и соответственно снижается его эффективность. Анализ принятия управленческих решений представлен в табл. 2 и на схеме «Карта внутренних бизнес-процессов ООО „Атлантконсалт”».

Таблица 2

Анализ принятия управленческих решений

Область управленческих решений	Время, ч	Количество специалистов	Используемые показатели	Необходимые показатели
А	1	2	3	4
Новые услуги	120	6	Прибыль, затраты, рентабельность	Выручка от новых услуг
Коммуникации с клиентами	76	3	Выручка, прибыль, затраты	Удовлетворенность клиентов, структура клиентской базы
Маркетинговая стратегия	48	3	Прибыль, затраты	Темп роста затрат на маркетинговые мероприятия, узнаваемость бренда
Управление человеческими ресурсами	28	3	Коэффициент текучести кадров, прибыль, затраты	Удовлетворенность сотрудников, производительность, уровень квалификации
Стратегические инициативы	76	7	Прибыль, затраты, рентабельность	Структура затрат, темпы роста прибыли и расходов, уровень качества услуг, показатели эффективности внутренних бизнес-процессов
Участие в тендере	20	4	Прибыль, затраты	Время подготовки к тендеру

И с т о ч н и к: разработано автором.



На основании анализа внутренних бизнес-процессов выявлены следующие проблемы управленческой деятельности:

1. Одним из важнейших решений, принимаемых руководством, является решение о введении новых услуг. Подобные решения принимаются в течение 2–3 недель, для чего используются традиционные финансовые показатели, такие как прибыль, рентабельность и затраты, которые, однако, не отвечают на такие вопросы, как определение выручки от реализации, ее доля в общем объеме доходов предприятия.

2. Выбор клиентов, а также организация процесса коммуникации с ними – важнейшая часть работы компании. При принятии решений в данной области задействованы директор, коммерческий директор, бренд-менеджер. На принятие решений уходит 8–10 рабочих дней. Длительность данного процесса позволит сократить применение нефинансовых показателей, характеризующих клиентскую базу компании, ее структуру и степень удовлетворенности клиентов.

3. Для долгосрочного сотрудничества с клиентами необходима постоянная работа по поддержанию их заинтересованности и предложению им максимально качественных услуг, удовлетворяющих их потребности. Однако решения в области маркетинга принимаются бессистемно, на согласование с руководством инициатив по продвижению уходит от 3 до 5 рабочих дней, а значительные инвестиции в данной сфере часто не окупаются. Более детальное изучение собственной клиентской базы, а также внедрение специальных показателей продвижения бренда позволит сократить процесс принятия руководством решений до 2–4 ч.

4. Принятие решений о системе мотивации сотрудников и повышении их квалификации осуществляется также на основании финансовых результатов работы компании, а не показате-

лей эффективности работы сотрудников. Принятие решений о переобучении или изменении системы мотивации сотрудников осуществляется на основе интуиции и опыте руководителей, на согласование и принятие подобных решений уходит от 16 до 40 ч. Для повышения эффективности принятия решений в данной области необходимы дополнительные показатели, отражающие уровень квалификации и мотивированности сотрудников.

5. Процесс принятия стратегических решений, проектов и программ развития зачастую направлен на решение локальных задач, не способствующих достижению долгосрочных целей организации. В процесс принятия стратегических решений вовлечены директор, руководители пяти IT-направлений и финансовый директор. Длительность составляет 76 ч. Используемых на предприятии при принятии решений финансовых показателей недостаточно, необходимы также показатели динамики и нефинансовые показатели эффективности бизнес-процессов,

6. Процесс выбора тендеров осуществляется директором, коммерческим директором, руководителем IT-направления, финансовым директором. Оценка руководством шансов на победу и выбор тендера занимает 2–3 дня, которые уходят на расчет прибыли (убытка) от участия или отказа, а также оценку достаточности свободных временных и финансовых ресурсов компании.

Расчет ключевых показателей эффективности сбалансированной системы управления. Контролировать выполнение поставленных стратегических целей компания может при помощи такого сбалансированного по четырем блокам набора показателей, который даст руководству комплексное представление о состоянии организации и возможных проблемах. После того как были сформулированы стратегические цели, для каждой из них разработаны ключевые факторы успеха (KPI) – показатели, от которых зависит достижение функциональных целей.

На основе индивидуально разработанных показателей эффективности, последующего сопоставления плановых и фактических данных руководители компании смогут оценивать эффективность реализации стратегий в четырех проекциях, рассматриваемых в сбалансированной системе показателей.

Показатели разработанной сбалансированной системы, рассчитанные на основании проведенного анализа, представлены в табл. 3.

Таблица 3

Ключевые показатели результативности – KPI ООО «Атлантконсалт»

Стратегические цели		Показатели – KPI	2017 г.	Целевые значения		
				2018 г.	2019 г.	2020 г.
А		Б	1	2	3	4
Финансы	Ф.1. Максимизировать прибыль и рентабельность	Ф.1.1. Прибыль от реализации, тыс. р.	903	1100	1400	1900
		Ф.1.2. Темп роста прибыли от реализации, %	171,1	121,8	127,3	135,7
		Ф.1.3. Рентабельность продаж, %	42,2	45,8	45,1	59,4
	Ф.2. Увеличить доходы	Ф.2.1. Выручка от реализации, тыс. р.	3044	3500	4500	5100
		Ф.2.2. Темп роста выручки от реализации, %	170,9	114,9	128,6	113
		Ф.2.3. Темп роста производительности, %	163,2	116,1	125	113,3
	Ф.3. Оптимизировать затраты	Ф.3.1. Темп роста расходов, %	170,4	100,1	112,1	103,2
		Ф.3.2. Структура расходов:				
		Ф.3.2.1. Доля производственных расходов в общей сумме затрат, %	22	40	55	60
		Ф.3.2.2. Доля управленческих расходов в общей сумме затрат, %	78	60	45	40

Стратегические цели		Показатели – КРІ	2017 г.	Целевые значения		
				2018 г.	2019 г.	2020 г.
А		Б	1	2	3	4
Клиенты	К.1. Сохранить клиентскую базу	К.1.1. Число сделок с имеющимися клиентами	11	13	16	18
	К.2. Расширить клиентскую базу	К.2.1. Число новых клиентов	18	20	23	30
	К.3. Повысить удовлетворенность клиентов	К.3.1. Индекс удовлетворенности клиентов, %	75,5	82	90	95
Внутренние бизнес-процессы	В.1. Внедрить новые продукты	В.1.1. Доля выручки от новых продуктов, %	59	61	62	63
	В.2. Повысить качество услуг	В.2.1. Коэффициент качества, %	70,4	79	88	97
		В.2.2. Количество ошибок при обслуживании	12	10	8	6
	В.3. Повысить узнаваемость бренда	В.3.1. Число упоминаний в СМИ	11	17	23	30
		В.3.2. Темп роста затрат на рекламу, %	125	127	130	134
	В.4. Оказывать услуги своевременно	В.4.1. Среднее время оказания услуги, ч	268	250	235	220
		В.4.2. Среднее время подготовки к участию в тендере, ч	71,5	60	50	40
	В.5. Точно планировать ресурсы и график работ	В.5.1. Время отклонения от графика работ, ч	+112	+90	+70	+50
		В.5.2. Отклонение затраченных ресурсов от плана, тыс. р.	+598	+300	+150	+70
	Обучение и развитие	О.1. Повысить эффективность сотрудников	О.1.1. Показатель дохода на одного работающего, тыс. р.	31	36	45
О.2. Повысить уровень компетентности сотрудников		О.2.1. Коэффициент стратегического переобучения, %	33,7	50	70	80
О.3. Сохранить кадровый состав		О.3.1. Коэффициент текучести кадров, %	10,2	8	6	5
О.4. Повысить удовлетворенность сотрудников		О.4.1. Коэффициент удовлетворенности сотрудников, %	63,6	70	80	90

Источник: разработано автором.

1. Блок «Финансы»

Блок финансовых показателей, используемых на предприятии при принятии управленческих решений, состоял из 4 показателей:

- выручка от реализации;
- прибыль от реализации;

- рентабельность продаж;
- себестоимость.

Данный блок был дополнен показателями, дающими более глубокое понимание о состоянии организации, отражающими динамику ее развития. В качестве таких расширяющих финансовую проекцию показателей определены следующие:

- темп роста прибыли от реализации;
- темп роста выручки от реализации;
- темп роста производительности;
- темп роста расходов;
- структура расходов.

2. Блок «Клиенты»

Достижение финансовых целей предприятия обеспечивается клиентской составляющей сбалансированной системы. При формировании клиентского блока выбраны следующие ключевые показатели:

- число сделок с имеющимися клиентами;
- число новых клиентов;
- индекс удовлетворенности клиентов.

3. Блок «Внутренние бизнес-процессы»

Для контроля над внутренними бизнес-процессами компании разработан следующий блок показателей:

- доля выручки от новых продуктов;
- коэффициент качества;
- количество ошибок при обслуживании;
- число упоминаний в СМИ;
- темп роста затрат на рекламу;
- среднее время подготовки к участию в тендере;
- среднее время оказания услуги;
- время отклонения от графика работ;
- отклонение затраченных ресурсов от плана.

4. Блок «Обучение и развитие»

В качестве показателя, на который опиралось руководство при принятии решений в области управления персоналом, использовался коэффициент текучести кадров. Для формирования проекции «обучение и развитие» выбраны дополнительные показатели, позволяющие оценить уровень квалификации и мотивированности сотрудников компании:

- показатель дохода на одного работающего;
- коэффициент стратегического переобучения;
- коэффициент удовлетворенности сотрудников.

Выводы

В результате внедрения сбалансированной системы улучшатся также показатели, характеризующие внутренние бизнес-процессы компании, и обеспечивающие достижение показателей клиентской составляющей:

- оптимизируется структура расходов предприятия, доля производственных расходов увеличится на 38 % и составит 60 %, а доля управленческих расходов, соответственно, сократится на 38 % и составит 40 %;

- число новых клиентов увеличится на 12 компаний и составит 30 компаний в год. Число сделок, заключенных с имеющимися клиентами, также возрастет на 7 сделок и составит 18 в год. В свою очередь возрастет и удовлетворенность клиентов – значение данного показателя возрастет на 19,5 % и составит 95 %;

- доля выручки от новых продуктов возрастет на 4 % и составит 63 % от общей выручки;
- коэффициент качества услуг повысится на 26,6 % и составит 97 %;
- количество ошибок при обслуживании, наоборот, сократится на 6 и составит 6 ошибок при обслуживании в год;
- число упоминаний в СМИ увеличится на 19 и составит 30 упоминаний в СМИ в год;
- темп роста затрат на рекламу также увеличится на 9 процентных пунктов до 134 %;
- среднее время оказания услуги сократится на 48 ч и составит 220 ч;
- сократится и среднее время подготовки к участию в тендере на 31,5 ч и составит 40 ч;
- время отклонения от графика работ уменьшится на 62 ч и составит 50 ч;
- сумма отклонений затраченных ресурсов от плана также уменьшится на 528 тыс. р. и составит 70 тыс. р.

Улучшение всех показателей системы обеспечивается в первую очередь за счет повышения эффективности работы персонала организации. Показатель дохода на одного работающего, отражающий производительность их работы, возрастет на 20 тыс. р. Коэффициент стратегического переобучения, определяющий уровень квалификации персонала также увеличится на 46,3 % и составит 80 %. Значение коэффициента текучести кадров, наоборот, сократится на 5,2 %, что свидетельствует о сохранении кадровой базы. Коэффициент удовлетворенности сотрудников в свою очередь значительно возрастет на 26,4 % и составит 90 %.

Программа совершенствования, представленная в форме системы сбалансированных показателей, позволит ООО «Атлантконсалт» сосредоточить на выполнении стратегии руководство, все подразделения и сотрудников, имеющиеся информационные технологии и финансовые ресурсы. Модель, предложенная сбалансированной системой, расширят систему показателей эффективности с 4 до 25, что облегчит руководству компании процесс принятия управленческих решений во всех областях работы компании и позволит сократить время принятия управленческих решений на 36 %, что будет способствовать максимально эффективному использованию как материальных, так и нематериальных ресурсов предприятия, и достижению стратегических целей.

Список использованных источников

1. Внедрение сбалансированной системы показателей : пер. с немецкого / Horvath&Partners. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 478 с.
2. Лукьянов, Д. В. Проектный менеджмент – дисциплина и планирование / Д. В. Лукьянов // Наука и инновации. – 2016. – № 2. – С. 51.
3. Кузнецова, Е. Проектный и управленческий учет [Электронный ресурс] / Е. Кузнецова // Финансовая газета. – 2011, № 32 (1024). – Режим доступа: http://lanit-consulting.ru/press/articles/2011/09/_detailed/531/. – Дата доступа:
4. Евменчик, О. С. Оценка эффективности в управлении проектно-ориентированной деятельностью оператора сотовой связи / О. С. Евменчик // Бизнес. Инновации. Экономика : сб. науч. ст. – Минск: Печатный Дом «Вишневка», 2017. – Вып. 1. – 189 с.
5. Адаменкова, С. И. Анализ производственно-финансовой деятельности предприятия и инвестиционных решений / С. И. Адаменкова, О. С. Евменчик. – Минск: Изд-во «Регистр», 2017. – 384 с.

Статья поступила 20.10.2018