

УДК: 338.4

СИСТЕМА СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ КАК ОСНОВА ИНФОРМАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ В ПРОЦЕССЕ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

О. Я. Атаманюк, Н. Ю. Шипилов¹

В данной статье рассмотрена проблема формирования информационного обеспечения с целью принятия обоснованных стратегических управленческих решений. Рассмотрена концепция системы сбалансированных показателей как эффективного инструмента в процессе разработки и реализации конкурентной стратегии на примере предприятия ООО «Завод Молот-Механика», специализирующегося на производстве насосного оборудования.

Ключевые слова: стратегический управленческий учет, конкурентная стратегия, информационное обеспечение, система сбалансированных показателей, стратегические управленческие решения.

Постановка проблемы. В современных условиях развития для любого предприятия актуальным становится вопрос об эффективном планировании и анализе результатов своей деятельности, а также об осуществлении контроля выявленных отклонений от поставленных стратегических целей в условиях изменившейся внутренней или внешней среды, своевременное их диагностирование и предотвращение. Вследствие этого на современных предприятиях (в частности — на предприятиях, специализирующихся на производстве насосного оборудования) все чаще применяются современные методы управления для выполнения стратегической миссии хозяйствующего субъекта. Таким эффективным методом является концепция системы сбалансированных показателей (ССП), представляющая собой информационную основу в процессе разработки и реализации конкурентной стратегии.

Анализ последних исследований и публикаций. Основателями концепции СПП являются зарубежные авторы Р. Каплан и Д. Нортон, которые внесли огромный вклад в развитие нового инструмента стратегического анализа. Также

¹ Атаманюк Ольга Ярославовна — магистрант 1 курса ФГАОУ ВО «Севастопольский государственный университет», г. Севастополь, РФ, e-mail: olechka_atamanuk@mail.ru

Шипилов Николай Юрьевич — к.т.н, доцент ФГАОУ ВО «Севастопольский государственный университет», г.Севастополь, РФ, e-mail: nik.shipilov@mail.ru

методологическую и теоретическую основу составляют труды таких зарубежных и отечественных авторов, как Л. В. Глухих, Н. Г. Никандрова, Р. М. Резник, С. П. Суворова, В. Ю. Сутягин, К. Уорд и другие.

Выделение нерешенных ранее частей общей проблемы. В процессе исследования было выявлено, что разработка и реализация конкурентной стратегии на предприятиях, специализирующихся на производстве насосного оборудования, не в полной мере раскрыта в научных работах и публикациях. Данная проблема требует деятельного анализа с целью повышения эффективности управления производственными предприятиями.

Постановка задачи. Целью данного исследования является разработка стратегической карты и системы сбалансированных показателей предприятия, специализирующегося на производстве насосного оборудования, для повышения уровня его управления и степени выполнения стратегической миссии.

Изложение основного материала. Формирование конкурентной стратегии является трудоемким процессом и неотъемлемой частью выполнения стратегической миссии производственного предприятия — эффективность деятельности в долгосрочном периоде, максимизация прибыли, удовлетворение потребителей, поддержание состояния «на плаву» в условиях жесткой конкуренции. Однако, несмотря на такую ценность, в настоящее время руководство не уделяет особого внимания на обсуждение стратегии, многие сотрудники не осознают и не понимают ее сущности, а также отсутствует взаимосвязь между бюджетом и стратегией. Все это является своеобразным барьером на пути к формированию и достижению конкурентной стратегии. Многое зависит от руководства предприятия, ориентирующего свое внимание на достижение краткосрочных положительных результатов деятельности, а не на перспективное долгосрочное развитие.

Для того чтобы стратегическое управление предприятием стало эффективным в рамках улучшения конкурентных преимуществ, необходимо сформировать надежную информационную базу и использовать результативный инструмент для реализации конкурентной стратегии. Таким современным инструментом выступает ССП — система управления, позволяющая руководителям переводить стратегические цели компании в четкий план оперативной деятельности подразделений и сотрудников и оценивать результаты их деятельности с точки зрения реализации стратегии с помощью ключевых показателей эффективности [2, С.113].

Необходимо отметить, что создатели анализируемой системы Р. С. Каплан и Д. П. Нортона предложили разделить всю информацию на четыре блока, взаимосвязанных между собой:

а) финансы (экономика) — блок объединяет цели и показатели, которых необходимо достичь, чтобы финансовые интересы акционеров и инвесторов были удовлетворены;

б) рынок (клиенты) — блок показывает цели и показатели, по которым можно оценить положение предприятия на рынке и в отрасли, с этим блоком логически связано достижение требуемых финансовых результатов;

в) бизнес-процессы — блок объединяет ключевые показатели по внутренним процессам, которые играют наиболее важную роль при реализации конкурентных преимуществ предприятия и каким образом их можно улучшить;

г) инновации, развитие персонала и инфраструктуры — блок объединяет показатели по знаниям, умениям, технологиям и прочим нематериальным активам, за счет которых предприятие может реализовать своё конкурентное преимущество, а также информацию по компетенциям, требующим развития, чтобы иметь возможность привлечь клиентов и усовершенствовать внутренние процессы

г) финансы (экономика) — показывает, каких показателей необходимо достичь, чтобы обеспечить интересы акционеров и привлечь внимание инвесторов [1, С.109].

Для эффективного внедрения ССП на анализируемом предприятии ООО «Завод Молот-Механика» необходимо начать с четкой постановки стратегической миссии, целей и задач. Стратегическая миссия данного производственного предприятия заключается в максимальном удовлетворении потребностей клиентов путем производства высококачественного насосного оборудования, своевременной разработки и предложения новой продукции, реализовывая ее не только российским, но и зарубежным потребителям.

Стратегическая цель ООО «Завод Молот-Механика» сводится к формированию устойчивого и эффективного развития предприятия для обеспечения потребителей высококачественной продукцией и предоставляемыми услугами, а также достижения положительных результатов деятельности в долгосрочном периоде.

Для достижения поставленной цели предприятия определены следующие основные задачи:

1. получение прибыли в кратко- и долгосрочном периоде;
2. повышение конкурентных преимуществ;
3. разработка новых видов насосного оборудования, удовлетворяющих потребности клиентов;
4. поддержание высокого качества насосного оборудования;
5. повышение производительности труда;
6. расширение рынков сбыта;
7. обеспечение нормальных условий труда сотрудников.

Четко определив стратегическую миссию, цель и задачи ООО «Завод Молот-Механика», необходимо сформировать стратегическую карту, объединяющую вышеизложенную информацию в общую картину (рисунок 1). Затем на основе полученных данных необходимо сформировать непосредственно систему сбалансированных показателей, систематизирующую цели и ключевые показатели для каждой составляющей (таблица 1).



Рисунок 1. — Стратегическая карта ООО «Завод Молот-Механик»

Таблица 1 — Система сбалансированных показателей ООО «Завод Молот-Механика»

Составляющая	Цель	Показатель	Целевые значения	Перспектива
Финансы	1. Увеличение доходов от основной операционной деятельности 2. Повышение рентабельности деятельности 3. Обеспечение финансовой устойчивости	Объем продаж от новых видов насосного оборудования	Увеличить на 15 %	✓ Стабильное получение положительного финансового результата ✓ Достижение максимальной эффективности деятельности
		Чистая прибыль от новых видов насосного оборудования	Увеличить на 15 %	
		Рентабельность объема продаж	Увеличить на 15 %	
		Производительность труда на одного работающего	Увеличить на 10 %	
		Обеспеченность собственными оборотными средствами	Увеличить на 10 %	
Клиенты	1. Привлечение новых потребителей 2. Повышение имиджа организации 3. Максимальное удовлетворение потребностей клиентов	Количество потребителей	Увеличить на 25%	✓ Привлечь максимальное количество не только российских, но и зарубежных клиентов ✓ Удовлетворить потребности клиентов
		Годовой объем продаж на одного потребителя	Увеличить на 10 %	
		Количество рекламаций	Увеличить на 5%	
		Индекс удовлетворенности потребителей	Увеличить на 10%	
		Средний размер поставок одному потребителю	Увеличить на 5%	
Бизнес-процессы	1. Повышение качества производства насосного оборудования 2. Максимальная загрузка производственных мощностей 3. Снижение времени на поставку насосного оборудования	Количество качественно выполненных заказов	Увеличить на 10%	✓ снижение временных затрат на поставку насосов ✓ повышение производственных мощностей
		Оборачиваемость материальных запасов	Увеличить на 15%	
		Удельный вес расходов на информационные системы в общей сумме административных расходов	60% от общего числа	
		Производительность компьютерных систем на одного работника	Увеличить на 10%	
		Удельный вес своевременно выполненных заказов	90% от общего числа	
Обучение и рост	1. Развитие инновационных технологий 2. Повышение уровня квалификации сотрудников	Удельный вес расходов на исследования и разработки в общей сумме расходов	30% от общего числа	✓ внедрение инновационных технологий ✓ повышение квалификации персонала
		Ресурсы, выделенные на исследования и разработки в общей величине ресурсов компании	Увеличить на 10%	
		Расходы на подготовку персонала на одного работника	Увеличить на 10%	

Выводы. ССП является важнейшим источником информации в процессе принятия стратегических решений, а также эффективным инструментом в процессе разработки и реализации конкурентной стратегии такого предприятия, как ООО «Завод Молот-Механика». Данная модель позволяет адекватно оценить потенциальные возможности фирмы, ее конкурентные преимущества не только на краткосрочный период, но и на перспективное долгосрочное развитие.

Литература

1. Сбалансированная система показателей. Практическое руководство по использованию / под ред. Нильс-Горан Ольве, Жан Рой, Магнус Веттер — Издательство: Вильямс — 2006 г. — 304 с.
2. Сутягин В. Ю. Сбалансированная система показателей как эффективный инструмент реализации стратегии развития предприятия / В.Ю. Сутягин, М.А. Турлачева. — №5-6 (039-040). — 2012. — С.112-117.
3. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. — М.: Юнити, 2003. — 285 с.