

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

УДК 330.4

Белоусов Иван Николаевич, Белоусов Дмитрий Николаевич

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

В статье исследуется взаимосвязь основных компонентов сбалансированной системы показателей (ССП). Рассматривается возможность использования компонентов сбалансированной системы показателей в российских компаниях.

Ключевые слова: сбалансированная система показателей, промышленные предприятия, взаимосвязь составляющих, показатели, управление, бизнес-процессы.

Ivan Belousov, Dmitry Belousov
IMPROVEMENT OF THE SYSTEM OF BALANCED INDICATORS
OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

The article explores the relationship of the main components of the balanced scorecard (BSC). The possibility of using components of the balanced scorecard in Russian companies.

Key words: balanced scorecard, industrial plants, interconnection components, indicators, management, business processes.

Понятие «сбалансированной» системы отражает тот баланс, который сохраняется между долгосрочными и краткосрочными целями, показателями финансовыми и нефинансовыми, вспомогательными и основными параметрами, а также внутренними и внешними факторами деятельности. Показатели ССП (сбалансированная система показателей) формируются в зависимости от стратегических целей и мировоззрения компании. Поэтому для каждой промышленной компании они индивидуальны. Эти показатели можно представить как баланс между внутренними характеристиками основных инноваций, бизнес-процессов, роста и обучения и внешними данными отчетности для клиентов и акционеров. ССП сочетает в себе объективные параметры, которые легко поддаются количественной оценке, а также субъективные, которые отражают будущий рост.

Концепция ССП была разработана по следующим причинам (рис. 1):

- необходимость реального осуществления стратегии в хозяйственной деятельности компании;
- неудовлетворенность руководства компании использованием исключительно финансовых показателей;
- недовольство руководства многих компаний системой внутренней отчетности, которая зачастую огромна, нечитабельна и не привязана к управленческому решению;
- необходимость усовершенствования системы внешней отчетности;
- потребность упрощения и ускорения процесса планирования.

Рис. 1. Причины разработки концепции ССП [составлено авторами]

ССП придает огромное значение встроенному комплексу критериев для связывания финансовой составляющей с параметрами, такими как: база клиентов, внутренние бизнес-процессы, деятельность персонала в организации.

Ключевой идеей сбалансированной системы показателей является трансформация стратегии компании в конкретные показатели и в конечном итоге – реальные действия.

Есть конкретные категории данных, без которых не обойтись ни одной компании. Например, все организации должны иметь данные о результатах своей финансовой деятельности и данные, отражающие удовлетворенность сотрудников и клиентов. Даже в тех компаниях, где затраты труда представляют собой лишь небольшую часть, например в сталелитейных предприятиях, критерии удовлетворенности сотрудников должны быть учтены и отражены системой показателей. Другие категории данных для ССП обозначены основными факторами успеха бизнеса. Например, если предприятие имеет такую категорию показателей, которые отражают конкурентную цену и стоимость товара, это является одним из основных преимуществ в конкурентной борьбе. Данное предприятие позиционирует себя как самого дешевого поставщика продукции. Поэтому в этой компании в системе показателей присутствуют показатели динамики цен по отношению к конкурентам, и то, как это воспринимается потребителями. Эта же организация пытается обеспечить стабильный рост бизнеса за счет международной экспансии и ежегодного дополнения ассортимента. Следовательно, в системе показателей данной компании существует набор параметров, отражающих рост компании за счет разработки новых продуктов и продажи на международных рынках

Сбалансированная система показателей состоит из четырех основных взаимосвязанных составляющих [1], представленных на рис. 2.

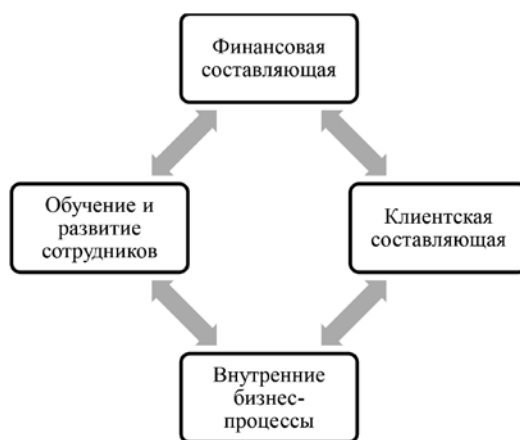


Рис. 2. Взаимосвязь составляющих сбалансированной системы показателей
[составлено авторами]

Финансовая составляющая. Сбалансированная система показателей побуждает организацию связать между собой корпоративную стратегию и финансовые цели. По мнению Нортон и Каплана, финансовые цели определяют финансовые результаты, ожидаемые от реализации выбранной стратегии, и являются основой для определения целей и показателей трех остальных составляющих ССП. Финансовые цели могут сильно отличаться в зависимости от стадии бизнес-цикла, на котором находится организация. Авторы системы предлагают на каждой стадии рассмотреть 3 стратегические финансовые направления (цели):

- 1) расширение структуры деятельности и рост доходов;
- 2) снижение затрат и повышение производительности;
- 3) инвестиционная стратегия и использование активов.

Клиентская составляющая определяет сегменты потребительского рынка и круг клиентов, где организация планирует работать. Нортон и Каплан выделяют ключевые показатели (КП):

а) универсальные ключевые показатели любой компании:

- доля рынка;
- сохранение клиентской базы;
- расширение клиентской базы;
- удовлетворение потребностей клиентов;
- рентабельность клиента.

б) уникальные показатели достижения результатов для конкретной компании.

Составляющая внутренних бизнес-процессов – каждая организация реализует уникальные процессы для достижения финансовых целей. Но Каплан и Нортон утверждали, что есть некая общая модель создания стоимостной цепочки [1]. И она состоит из трех основных бизнес-процессов:

- инновационный процесс – изучение скрытых или возникающих потребностей клиентов с дальнейшей разработкой продуктов и услуг, удовлетворяющих эти потребности. Этот процесс условно представляется как длинная волна создания стоимости;
- операционный процесс – производство, а также поставка товаров и услуг потребителю. Этот процесс условно представляется как короткая волна создания стоимости;
- обслуживание покупателя после продажи, а также поставки товара или услуги.

Составляющая обучения и развития персонала. Цели первых трех компонентов ССП, отражающих состояние внутренних бизнес-процессов, финансов, клиентской базы направлены на улучшение деятельности промышленных компаний. Четвертый компонент для достижения вышеизложенных целей обеспечивает промышленные компании определенной инфраструктурой. Стратегические задачи четвертой составляющей ССП – факторы выполнения планов, поставленных первыми тремя.

Нортон и Каплан выделяют три принципиальные направления составляющей обучения и развития:

- 1) возможности работника;
- 2) возможности информационных систем;
- 3) мотивация, делегирование полномочий, соответствие личных целей корпоративным.

Каждая составляющая ССП включает от 4 до 7 различных параметров. Общее же их число в системе может достигать 30.

Связанная по принципу «причина – следствие» сбалансированная система показателей позволяет описать стратегию компании, а именно: как инвестиции в инновационные продукты и услуги, информационные технологии, переобучение персонала будут способствовать кардинальному улучшению ее финансового благосостояния [2].

Проблемы, которые возникают у российских компаний, решивших внедрить методологию ССП, состоят в основном в автоматизации сбора результатов показателей функционирования сбалансированной системы. Большинство организаций считает, что есть готовый набор стандартных показателей для этой системы, которая позволит им достичь желаемых результатов. Однако специалисты утверждают, что сбалансированная система показателей требует креативности, стратегического мышления и конкретных решений, индивидуально для каждой компании. Кроме этого, система ССП должна быть по многим методологическим аспектам увязана со стратегическим учетом и таким важным методологическим инструментом, как производные балансовые обобщения, позволяющие отражать не только внутренние аспекты бизнес-среды, но и внешние [3].

Таким образом, можно заключить, что ССП промышленных предприятий должна состоять как минимум из четырех основных взаимосвязанных показателей: финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, а также обучение персонала организации. Это позволит оперативно сформировать долгосрочную стратегию развития любой промышленной организации.

Литература

1. Крылов С. И. Развитие методологии анализа в сбалансированной системе показателей. М.: Финансы и статистика, 2010. 152 с.
2. Устаев Р. М., Парахина В. Н. Региональные диспропорции промышленного сектора экономики страны и инструменты их выравнивания // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. 2014. № 2 (41). 306 с.
3. Белоусов И. Н., Королёв В. А. Система управления эффективностью в лучших компаниях // Материалы III ежегодной научно-практической конференции Северо-Кавказского федерального университета «Университетская наука – региону» / под редакцией Л. И. Ушвицкого, Н. Н. Яковенко. Ставрополь: Издательско-информационный центр «Фабула». 2015.

УДК: 332.8

**Беляев Евгений Игнатьевич, Куклите Йола Яновна,
Беляева Полина Евгеньевна**

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СИСТЕМЫ ЭНЕРГОМЕНЕДЖМЕНТА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ И В ОРГАНИЗАЦИЯХ ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНОГО ХОЗЯЙСТВА НА ОСНОВЕ ТРЕБОВАНИЙ СТАНДАРТА ISO50001

В статье рассматриваются возможности использования принципов энергоменеджмента в соответствии с требованиями международного стандарта ISO50001 для повышения эффективности управления в жилищно-коммунальном хозяйстве. Приводятся результаты исследования проблем управления жилым фондом для управляющих компаний и собственников жилья, а также алгоритм сравнительной оценки энергосберегающих технологий при реконструкции жилого фонда.

Ключевые слова: стандарт ISO50001, ИСО5000, проблемы управления, жилищно-коммунальное хозяйство, энергосберегающие технологии, сравнительный анализ, оценка управления.

Evgeniy Beliaev, Iola Kuklite, Polina Beliaeva
**THE USE OF ENERGY MANAGEMENT SYSTEM AT ENTERPRISES
AND ORGANIZATIONS OF HOUSING AND COMMUNAL SERVICES ON THE BASIS
OF THE REQUIREMENTS STANDARD ISO50001.**

The possibilities of using the principles of energy management in accordance with the requirements of the international standard ISO50001 to improve management efficiency in housing and communal services. The results of research of problems of housing management for management companies and homeowners, the algorithm for comparative evaluation of energy-saving technologies in the reconstruction of the housing stock.

Key words: standard ISO50001, management problems, energy saving technologies, comparative analysis, management evaluation.

Мировой опыт энергосбережения насчитывает не один десяток лет. Сравнительно недавно в России был принят закон в области энергосбережения и достаточное количество подзаконных актов [1, 2, 3, 4]. Работа в этой области в развитых странах мира была систематизирована и нашла отражение в соответствующих стандартах и документах [6, 7]. На сегодняшний день уже введены в действие международный стандарт ISO 50001 «Системы энергоменеджмента. Требования и руководство по использованию» (2011 год) и его российский аналог ГОСТ Р ИСО 50001 (2012 год) [7]. На рис. 1 показана модель системы энергоменеджмента в соответствии с указанными стандартами.