

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
**(ФГБОУ ВО «КубГУ»)**

**Кафедра общего, стратегического, информационного менеджмента и  
бизнес-процессов**

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**ИЗМЕРЕНИЯ В СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМАХ:  
СИСТЕМА СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ РЕАЛИЗАЦИИ  
СТРАТЕГИИ КОРПОРАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ООО «БИГЛИОН»)**

Работу выполнил \_\_\_\_\_ Ю.И. Полинкина  
(подпись, дата)

Факультет управления и психологии курс 1

Направление подготовки 38.04.02 «Менеджмент»

Профиль «Контроллинг в организации», заочная форма обучения

Научный руководитель  
канд. экон. наук, доцент \_\_\_\_\_ Д.В. Ланская  
(подпись, дата)

Нормоконтролер  
канд. экон. наук, доцент \_\_\_\_\_ В.В. Ермоленко  
(подпись, дата)

Краснодар 2019

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретические аспекты системы сбалансированных показателей.....	5
1.1 Сущность и история развития сбалансированной системы показателей.....	5
1.2 Сбалансированная система показателей как инструмент реализации стратегии.....	10
1.3 Расширенная номенклатура функций сбалансированной системы показателей.....	14
2 Система сбалансированных показателей на примере ООО «Биглион».....	17
2.1 Общая характеристика.....	17
2.2 Внешние и внутренние стороны.....	19
3 Рекомендации по внедрению системы сбалансированных показателей, как инструмента повышения конкурентоспособности компании.....	22
Заключение.....	34
Список использованных источников.....	35

## ВВЕДЕНИЕ

Аналитический инструмент в виде системы сбалансированных показателей, появившейся в результате исследования «Измерение эффективности организации будущего», открыл новые перспективы в области стратегического управления. Этот подход к измерению реализации корпоративной стратегии проделал путь от академического использования, до практического применения в различных компаниях мира [5].

Консервативный подход к оценке эффективности компании все менее удовлетворяет растущие потребности менеджмента и акционеров, поскольку базируется в основном на финансовых индикаторах, в то время как на стоимость бизнеса оказывают существенное влияние нематериальные активы: бренд, знание и опыт ключевых сотрудников, отношение с клиентами и партнерами, использование передовых технологий и т.д.

Другая важная проблема состоит в трудности осуществления контроля за выполнение стратегического плана, отсутствие механизма, позволяющего отслеживать выполнение поставленных задач в долгосрочной перспективе.

Идея Р. Каплана и Д. Нортонa решает обе задачи. Во-первых, концепция системы сбалансированных показателей рассматривает финансовые показатели компании лишь как одну из четырех составляющих, отдавая должное другим рыночным факторам - человеческому потенциалу, операционной эффективности и взаимоотношениями с потребителями. Во-вторых, ключевое значение приобретают не столько знания отдельных показателей, сколько их взаимодействие и сбалансированность [1].

Это позволяет оценивать темпы роста бизнеса и выявлять возможные отклонения от плана. Стратегия превращается, таким образом, в систематизированную, а главным образом, понятную всем последовательность шагов-микро-задач, выполнение которых контролируется на разных уровнях управления.

Целью работы является анализ результативности и эффективности управления в компании ООО «Биглион» при внедрении сбалансированной системы показателей. В соответствии с этой целью задача исследования заключается в определении основных проблем внедрения и функционирования системы сбалансированных показателей в различные организации.

Объектом исследования является эффективная деятельность ООО «Биглион»

Предметом исследования является механизм управления ООО «Биглион».

Структура данной работы построена таким образом, что в первой главе даются теоретические аспекты системы сбалансированных показателей, о понятии и сущности системы сбалансированных показателей.

Вторая глава является практической частью работы. В ней рассматривается практическое применение системы сбалансированных показателей ООО «Биглион».

Третья глава направлена на разработку рекомендаций по внедрению системы сбалансированных показателей, как инструмента повышения конкурентоспособности компании и, соответственно, улучшению конечного результата деятельности предприятия.

## 1. Теоретические аспекты системы сбалансированных показателей

### 1.1 Сущность и история развития сбалансированной системы показателей

Сбалансированная система показателей (ССП) (англ. Balanced Scorecard (BSC)) – концепция переноса и декомпозиции стратегических целей для планирования операционной деятельности и контроль их достижения. По сути СПП – это механизм взаимосвязи стратегических замыслов и решений с ежедневными задачами, способ направить деятельность всей компании (или группы) на их достижение. На уровне бизнес-процессов контроль стратегической деятельности осуществляется через так называемые ключевые показатели эффективности (КПЭ) (англ. - Key Performance Indicator (KPI)). КPI являются измерителями достижимости целей, а также характеристиками эффективности бизнес-процессов и работы каждого отдельного сотрудника. В этом контексте, СПП является инструментом не только стратегического, но и оперативного управления [7].

Преимущество СПП состоит в том, что организация, внедрившая эту систему, получает в результате «систему координат» действий в соответствии со стратегией на любых уровнях управления и связывают различные функциональные области, как, например, управление персоналом, финансы, информационные технологии и т.п. Неверно рассматривать СПП односторонне, с позиции какой-либо функциональной области. Такие попытки делают крайне затруднительным успех применения и дискредитируют концепцию [10].

Согласно позиции авторов-разработчиков системы, СПП это:

- новая система управления компанией;
- механизм реализации стратегии и её корректировки;

- инструмент перевода стратегии в плоскость конкретных целей, показателей и задач;

- надежный инструмент контроля показателей будущего;

- система мотивации персонала;

- система обратной связи, обучения и постоянного развития.

Концепция ССП характеризуется тем, что цели, показатели и стратегические мероприятия относятся к одной из «перспектив» - «Финансы», «Клиенты», «Внутренние бизнес-процессы», «Обучение и рост». Однако этот базовый набор перспектив может быть адаптирован к специфике конкретной отрасли или предприятия.

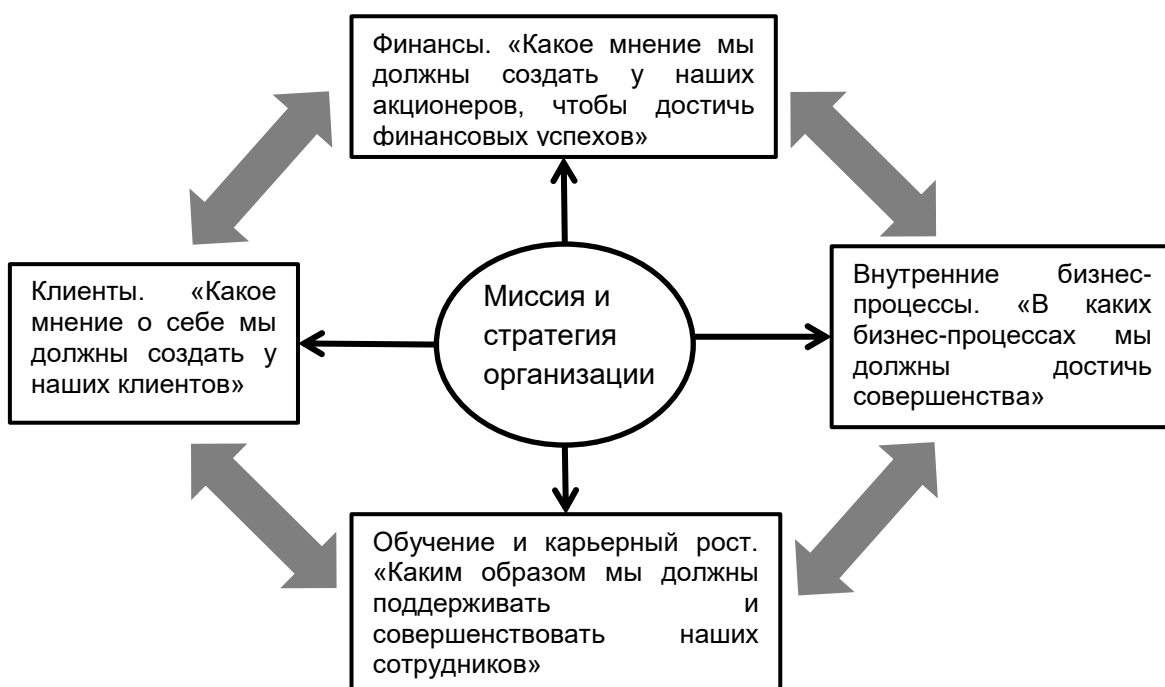


Рисунок 1 – Структура перспектив и показателей ССП. ССП представляет собой инструмент реализации стратегий

Это происходит на основе построения системы сбалансированных стратегических целей, которые базируются как решающие, значимые с точки зрения стратегии и критичные для достижения успеха.

Чтобы спланировать и реализовать процесс достижения целей для каждой из них определяются соответствующие финансовые и нефинансовые индикаторы (показатели), по которым определяются целевые и фактические значения.

Стратегические карты отражают связи между стратегическими целями в ССП, формируемые в различных перспективах. Причинно-следственные связи – инструмент коммуницирования стратегии, которые объясняют наличие зависимостей между отдельными целями [4].

#### 1. Финансовый аспект.

Каплан и Нортон не пренебрегают традиционной потребностью в финансовых данных. Своевременное и точное предоставление данных всегда будет приоритетом, и менеджеры должны обеспечить его. В действительности, часто в компаниях разбор и процесс обработки финансовых данных больше чем достаточен. С внедрением корпоративной базы данных ожидается, что большую часть процесса обработки данных можно централизовать и автоматизировать. Однако, дело в том, что текущий фокус на финансовых вопросах приводит к несбалансированной ситуации по отношению к другим аспектам. Возможно существует необходимость учитывать дополнительные финансовые данные в этой категории, такие, как оценка риска и данные сравнения затрат и результатов [9].

#### 2. Клиентский аспект

Современный менеджмент указывает на увеличивающееся осознание важности ориентации на потребителя и потребительской удовлетворенности в любой компании. Это главные показатели: если клиенты не удовлетворены, то они в конечном итоге находят других поставщиков, которые удовлетворяют их потребности. Плохое исполнение, с этой точки зрения, главный показатель будущего спада. Даже если текущее финансовое состояние может показаться (все еще) приемлемым. В развитии измерений

потребительской удовлетворенности должен присутствовать анализ клиентов. С точки зрения типов клиентов и видов процессов.

### 3. Аспект бизнес-процессов

Это аспект относится к внутренним бизнес-процессам. Измерения, основанные на этом аспекте, показывают менеджерам, насколько эффективно функционирует их бизнес, и соответствуют ли продукция и сервисные услуги требованиям клиента. Эти измерения должны быть тщательно разработаны теми, кто знает эти процессы наиболее полно. В дополнение к стратегическим процессам управления можно выделить два вида бизнес-процессов:

1) Процессы, касающиеся миссии. Множество уникальных проблем встречаются в этих процессах.

2) Поддерживающие процессы. Поддерживающие процессы часто повторяются, и, следовательно, их легче измерить и сравнить. Можно использовать общие методы измерения.

### 4. Аспект обучения и роста

Этот аспект включает в себя обучение сотрудников и корпоративные культурные отношения, касающиеся индивидуального и корпоративного самоулучшения. В организации высококвалифицированных специалистов, люди – это главный ресурс. В текущих условиях быстрого технологического изменения для таких специалистов в области анализа и обработки информации непрерывное обучение становится необходимостью. Правительственные учреждения часто оказываются неспособными нанять новых технических работников и в то же самое время показывают спад в обучении существующих сотрудников. Каплан и Нортон подчеркивают, что «обучение» более широкое понятие, чем «тренировка»; оно также включает такие элементы, как менторы и наставники в организации, а также легкость общения между работниками, которая позволяет им с легкостью получить



необходимую помощь по проблеме. Оно также включает технологические инструменты такие, как Internet.

Стратегия компании описывает, каким образом производить ценность для акционеров, клиентов и членов сообщества вообще.

ССП является очень эффективным инструментом управления. Всеобщее внимание концентрируется на системе оценки деятельности предприятия, но для получения максимальной отдачи сама она должна быть сфокусирована на стратегии, то есть на том, как компания собирается в будущем создавать долговременную (устойчивую) стоимость. Следовательно, при разработке сбалансированной системы показателей, организация должна определить несколько основных решающих факторов, которые войдут в систему оценки, с одной стороны, а с другой - будут представлены в стратегии создания долгосрочной стоимости [12].

Без строгого и исчерпывающего описания стратегии ни один руководитель не может соответствующим образом изложить ее своим коллегам и сотрудникам. Без всеобщего понимания стратегии никто не в состоянии создать стратегическое соответствие. А без стратегического соответствия невозможно реализовать долговременные планы в изменившейся среде глобальной конкуренции, дерегулирования, суверенитета клиента, передовых технологий и конкурентного преимущества, которое дают нематериальные активы, главным образом человеческий и информационный капитал.

Для того чтобы создать систему оценки, которая смогла бы описать вашу стратегию, необходимо иметь общую модель этой стратегии. Сбалансированная система показателей как раз и предлагает такую структуру для описания стратегий создания стоимости. Цели четырех взаимозависимых составляющих представляют собой цепь причинно-следственных связей. Активное использование нематериальных активов в решении стратегических

задач способствует улучшению показателей внутренних бизнес-процессов, что, в свою очередь, обеспечивает успех для клиентов и акционеров.

Модель четырех составляющих – это фактически язык общения высшего руководства компании со своими сотрудниками относительно направлений и приоритетов развития предприятия. Они могут рассматривать стратегические показатели не как набор независимых параметров независимых составляющих, а как цепь взаимозависимых целей четырех составляющих сбалансированной системы показателей, основанную на причинно-следственных связях. Нортон и Каплан представили общее взаимодействие этих связей в виде стратегической карты.

## 1.2 Сбалансированная система показателей как инструмент реализации стратегии

На проводимых форумах, интернет-конференциях часто задают вопрос: сбалансированная система показателей (ССП) - это модное увлечение или действенный инструмент реализации стратегии? Совместим ли этот инструмент с российским менталитетом и специфическими условиями бизнеса? Попытаемся дать ответы на эти вопросы.

На самом деле, механизмы разработки и реализации стратегии одни и те же для любых коммерческих компаний, не зависят от места ее приложения и вида бизнеса.

Реализуемость стратегии закладывается на этапе разработки. Для того, чтобы стратегия работала, она должна быть сфокусированной, дифференцированной, иметь конкретный временной горизонт [14].

Сфокусированной – вытекать из дерева целей фирмы: миссия и ценности компании, видение, реализация видения (создание потенциала, определение условий и ограничений, удовлетворение социальных целей), стоимостные цели, материальные цели.

Дифференцированной – направленной на достижение потребительских ценностей целевых сегментов клиентов; содержать решение: рост компании достигается за счет развития продукта и/или освоения новых рынков; содержать конкурентное преимущество: за счет уникальности продукта, наибольшей технологичности (низкой себестоимости и цены) или близости к целевым клиентам.

И, наконец, стратегия должна быть формализована. Систем реализации и контроля стратегии компании много, но наиболее эффективной и практически используемой на сегодня является сбалансированная система показателей (ССП).

В настоящее время большинство коммерческих компаний в том или ином виде формируют стратегию и стратегические планы. Однако трактовки и представления об этих понятиях существенно отличаются и здесь не обходится без крайностей. Приходилось видеть стратегические планы уважаемых компаний в виде сборников из трех сотен страниц, казалось бы, говорящих о всей деятельности компании и в то же время без четкой сфокусированной, формализованной стратегии. Встречается и другая крайность – смутное, неструктурированное представление в голове собственника бизнеса о долгосрочных намерениях компании. Вместе с этим четко сформулированная, понятная для менеджмента и исполнителей стратегия, выраженная в рамках концепции достижения долгосрочных целей компании и целевой структуры – по-прежнему редкость [17].

А между тем, сбалансированная система показателей (ССП) является инструментом реализации стратегии, а не ее разработки. И если стратегии у компании нет, то и реализовывать нечего.

Сосредоточимся на том, как реализовать стратегию компании с помощью сбалансированной системы показателей, предполагая, что стратегия у компании есть.

Но прежде обратимся к причинам отсутствия успеха в реализации стратегии. В обзоре проведенном Renaissance Worldwide и журналом CFO Magazine среди 200 крупнейших западных компаний подчеркиваются следующие барьеры в выполнении стратегии [15]:

1) Видение и стратегия не обеспечивают руководства к действию. Менее 40% менеджеров среднего звена и 5% сотрудников более низкого уровня четко понимают видение и действуют на основе стратегии.

2) Задачи, достижения и инициативы сотрудников не связаны со стратегией. Как правило, они устанавливаются в соответствии с годовым финансовым планом. Только 50% высших руководителей, 20% менеджеров среднего уровня и 10% сотрудников нижнего уровня осуществляют свои действия и используют системы поощрения ориентированные на исполнение стратегии.

3) Распределение ресурсов не связано со стратегией. Только 43% компаний имеют стратегии, четко связанные с годовым бюджетом.

4) Обратная связь имеет тактический характер. Системы оценки ориентированы на контроль краткосрочной операционной эффективности, а не долгосрочной стратегии. В среднем 45% менеджеров не тратят ни минуты времени на обсуждение и принятие стратегически решений, 85% команд управленцев тратят менее одного часа в месяц.

5) Как показали результаты обзора, около 50% компаний строят системы оценки эффективности, базируясь исключительно на финансовых показателях. В свою очередь, идея ССП состоит в изменении традиционной системы критериев деятельности бизнеса за счет расширения состава показателей и использования особой структуры, которая устанавливает связь между стратегическими целями и ключевыми факторами (ресурсами) их достижения. Сбалансированная система показателей дополняет систему финансовых параметров уже свершившегося прошлого системой оценок перспектив. Цели и показатели данной системы формируются в зависимости

от мировоззрения и стратегии каждой конкретной компании и рассматривают ее деятельность по четырем аспектам (перспективам): финансовому, взаимоотношениям со средой (рынок/клиенты), внутренним бизнес-процессам, а также обучению, развитию персонала и развитию инфраструктуры (сотрудники/инфраструктура).

ССП, как стратегический инструмент, характеризуется тем, что все действия компании взаимоувязаны, и имеют четкие индикаторы, которые показывают, как осуществляется план, какими темпами идет достижение целей [11].

Принципиально это делается следующим образом.

На основе выбранной стратегии, в рамках сформированного дерева целей, берутся стратегические цели и вносятся в таблицы, отражающие данные каждого из четырех слоев (перспектив). Далее, основываясь на принятых стратегических решениях, для каждой цели определяется показатель (показатели), характеризующий степень достижения цели, и формируется перечень мероприятий, выполнение которых должно обеспечить достижение заданного показателя. Общее направление разворачивания показателей идет от перспективы к перспективе «сверху вниз».

Затем процесс меняет свое направление – проверяется сбалансированность, согласованность установленных показателей. Для этого проверяется логика причинно-следственных связей – как через достижение показателей нижних уровней (перспектив) будут достигнуты показатели верхних уровней.

За выполнение мероприятий следует установить ответственность. Показатели проецируются на подразделения оргструктуры, и в каждом подразделении за них назначается ответственное лицо [18].

Далее, необходимо установить, как будет организован сбор данных для показателей. Для этого, двигаясь сверху вниз по слоям, для каждого

показателя устанавливается процесс обратной связи, формируются плановые критерии и коридоры отклонений.

Завершающим шагом является создание диаграммы причинно-следственных связей, которая наглядно показывает, как взаимосвязаны показатели слоев между собой.

Таким образом, ССП увязывает стратегические результаты и факторы их достижения, устанавливая и отслеживая причинно-следственные связи между ними. Большинство факторов достижения описываются через нефинансовые показатели, которые не регистрируются традиционными системами учета, а если регистрируются, то не увязываются с финансовыми результатами. Таким образом, с одной стороны ССП расширяет пространство управленческого учета, с другой – фокусирует учет на ограниченном наборе максимально информативных для стратегической оценки показателей.

ССП устраняет конфликт и делает более прозрачными и конструктивными отношения между собственниками и топ-менеджерами бизнеса, подводя под них совместно разработанную и однозначно понимаемую систему измерений.

ССП позволяет перевести стратегию в плоскость конкретных задач, увязать стратегические цели бизнеса с результатами деятельности каждого сотрудника и правильно мотивировать персонал [2].

### 1.3 Расширенная номенклатура функций сбалансированной системы показателей

Расширенная номенклатура функций сбалансированной системы показателей повышает эффективность стратегического управления предприятием.

Проведенная классификация инструментов стратегического управления и анализ проблем, возникающих при использовании устаревших

систем и инструментов стратегического управления, показывает набор всех функций сбалансированной системы показателей на всех этапах стратегического управления предприятием.

По мнению отечественных и зарубежных исследователей в качестве основной и единственной функции ССП на этапе стратегического планирования выступает создание стратегических карт, на которых в наглядной форме с помощью ключевых показателей будут формализованы цели и задачи стратегического плана только лишь для персонала среднего звена оперативного управления предприятием.

Выявленные в ходе исследования универсальные функциональные возможности сбалансированной системы показателей при решении широкого круга задач стратегического управления с использованием различных методов экономического анализа позволили сформулировать и обосновать приводимую в таблице 1 расширенную номенклатуру функций ССП.

Расширенная номенклатура функций сбалансированной системы показателей позволяет значительно повысить гибкость и эффективность стратегического управления предприятием на всех его этапах [6].

Таблица 1 – Расширенная номенклатура функций сбалансированной системы показателей

Функции ССП	Назначение
Нормативная функция - обеспечить обоснование количественных и качественных ограничений номенклатуры прогнозируемых факторов внешней и внутренней среды предприятия;	Исключить прогнозирование противоречивых, малоинформативных и быстроустаревающих факторов при формировании стратегического плана
Функция формализации - обеспечение наглядного формализованного представления целей и задач стратегического развития, а также результатов прогнозов тенденций сбалансированного набора факторов внешней и внутренней среды предприятия в стратегических картах руководителей и сотрудников подразделения стратегического планирования;	Повысить обоснованность, достоверность, эффективность и реализуемость стратегического планирования
Контрольная функция - обеспечение (при	

необходимости) корректировки ограничения номенклатуры прогнозируемых факторов в целях исключения противоречивых, малоинформативных и быстроустаревающих факторов из учета при корректировке стратегического плана;	
--	--



## 2. Система сбалансированных показателей на примере ООО «Биглион»

### 2.1 Общая характеристика

Слаженная работа предприятия ООО «Биглион» позволяет своевременно и на высоком уровне выполнять заказы клиентов и являться гарантом высокого качества.

Общество с ограниченной ответственностью «Биглион» создано в 2008 году.

ООО «Биглион» - успешно развивающаяся компания.

Целью деятельности предприятия, согласно уставу, является удовлетворение спроса населения в товарах, продукции, работах, услугах и получение прибыли.

Общество имеет в собственности обособленное имущество, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные сделки, быть истцом и ответчиком в суде.

Предприятие самостоятельно осуществляет свою деятельность, распоряжается полученной прибылью, оставшейся в его распоряжении после уплаты налогов и других обязательных платежей.

Фирма заключает сделки (договоры, контракты) со многими предприятиями страны. Основное направление деятельности компании – обслуживание корпоративных клиентов (компаний и организаций) по всем направлениям развлекательных программ.

Миссия компании: предоставление качественных услуг в области развлекательного бизнеса, поддержка деловых связей российских и зарубежных компаний и обеспечение оптимальных условий для развития бизнеса в России.

Менеджмент компании:

- в настоящий момент в компании 86 человек. Все сотрудники офисов являются высокопрофессиональными специалистами, способными осуществлять обслуживание требовательных клиентов на должном уровне.

Спецификой работы сотрудников организации является динамичность в предоставлении информации и в обратной связи. Немаловажным аспектом развития персонала в компании является обучение молодых сотрудников. Успеху этого процесса способствуют исторически сложившиеся традиции и четкие технологии.

Основные цели кадровой политики ООО «Биглион» – полное укомплектование персоналом, включая кадровый резерв, создание продуктивной системы обучения сотрудников и развитие системы мотивации.

Таблица 2 – Анализ внутренней среды предприятия

Критерии	Краткое описание
Анализ продукции и ассортимента	- не оптимизирован запас товара на складе; - не упорядочен ассортимент;
Анализ клиентов	- меняется приоритет в предпочтении клиентов (в сторону более дорогих и качественных товаров);
Общие производственные условия	- загрузка мощностей только на 30-40%; - растут арендные, коммунальные платежи и платежи за э/э; - оборудование требует модернизации;
Финансовый анализ	- дорогие заемные средства; - падает объем производства.

Анализируя внутреннюю структуру предприятия, а именно продуктовый портфель предприятия, наблюдаем работу принципа Парето - 20% продаваемого товара дает 80% прибыли.

Компания имеет прекрасный офис в очень удобном месте рядом с остановкой. Производство также прекрасно оборудовано, сотрудники имеют все условия для эффективной работы.

## 2.2 Внешние и внутренние стороны

Необходимость введения новой услуги вызвана внутренними и внешними причинами, прежде всего, ростом благосостояния населения, наличием у компании «Биглион» технической оснащенности, кадрового обеспечения, длительных хозяйствующих договоров с надежными поставщиками и относительно незначительными единовременными затратами на начальных этапах. Основной целью данного раздела является обоснование возможности реализации в компании ООО «Биглион» рассматриваемого нововведения. Исходя из этого, анализ внешней среды проводится по отношению к рассматриваемому нововведению, включает оценку общего внешнего окружения, ситуации в отрасли и завершается выводами, которые отражают влияние внешней среды на реализацию нововведения.

На основе проведенного анализа внешней среды были выявлены факторы, которые имеют значение для данного нововведения.

Таблица 3 – Состав и характеристика показателей внешней среды по отношению к рассматриваемому нововведению

Фактор	Значение
Повышение платежеспособности населения	Повышение спроса на продукцию
Изменение налогового законодательства	Рост приводит к увеличению цены на готовую продукцию
Нестабильность цен на сырье	Колебание себестоимости продукции

Анализ внешней среды показал, что у компании отсутствуют прямые конкуренты, что является положительным аспектом, а также открываются большие возможности при поиске потенциальных потребителей. К негативному влиянию относятся изменение налогового законодательства, нестабильность цен на сырье, а также поиск новых поставщиков.

Анализ конкурентов выявил, что на российском рынке не присутствует аналогов данного нововведения. Таким образом, перед компанией «Биглион»

открывается очень перспективный способ привлечь новых потребителей и повысить лояльность старых.

Потребителями являются:

- Мужчины и женщины с доход - выше среднего, которые предпочитают уникальные продукты. Психологические характеристики: незаурядность, дружелюбность, коммуникабельность, экстравагантность

Правовые аспекты нововведения:

Выпуск данного нововведения не требует дополнительных разрешений и лицензий, помимо тех, что имеются у компании. Предоставление услуги будет проходить в соответствии с специальными правилами, разработанными компанией.

Заработная плата, как основных производственных рабочих, так и административных рабочих – оклад + %.

Для реализации проекта на предприятии необходимо программное обеспечение – 2 человека, для разработки программного обеспечения и дальнейшего его поддержания.

Для запуска нового производства необходима закупка нового оборудования, а именно 6 веб камер и 1 сервер для хранения информации. Сотрудникам call-центра будет установлено дополнительное программное обеспечение, позволяющее соединять клиента с оператором.

В таблице 4 отражен состав оборудования, которое необходимо дополнительно приобрести для предоставления услуги и затраты на их формирование.

Таблица 4 – Дополнительное оборудование

№ пп	Характеристика	Кол-во	Цена за штуку( руб .)
1	Веб камера TRENDnet TV-IP110WN	2	25000
3	ИТОГО		50000

При формировании цены учитывались факторы, представленные в таблице 5.

Таблица 5 – Факторы, влияющие на формирование цены

№ п/п	Факторы	Влияние на формирование цены
1	Спрос на рассматриваемую услугу	относительно низкое, тенденция постепенного роста
2	Цена конкурентов	низкое
3	Удобство пользования	среднее
4	Качество видео-трансляции	среднее

Как говорилось выше, аналогов данной услуги в данный момент нет на рынке, поэтому невозможно установить цену, ориентируюсь на конкурентов. Так как основными покупателями являются люди с доходом выше среднего, а потребительская ценность данной услуги высока.

Прогноз численности покупателей составлялся с учетом следующих факторов:

- 1) Рост спроса на необычную услугу;
- 2) Отсутствие аналогов;
- 3) Количество потребителей компании «Биглион».

Спрогнозировать численность клиентов на новую услугу довольно не просто. Для расчета возьмем среднюю посещаемость сайта в день ~1700 уникальных пользователей. Среднестатистическим уровнем конверсии продаж считается 2-3%. Получается ~43 человека. На начальном этапе, когда услуга будет новой для потребителей, лишь 10-20% заинтересуются и воспользуются услугой. Через некоторое время, с учетом продвижения и интереса покупателей, число клиентов возрастет до 30-40%.

### 3. Рекомендации по внедрению системы сбалансированных показателей, как инструмента повышения конкурентоспособности компании

Установление, обеспечение и поддержание требуемого уровня конкурентоспособности компании может быть осуществлено только при эффективном управлении. При этом управление конкурентоспособностью предприятия следует понимать как целенаправленный процесс скоординированных воздействий на объект управления для установления, обеспечения и поддержания необходимого на рынке уровня конкурентоспособности предприятия. Данный процесс может быть наиболее эффективно осуществлен посредством совершенствования бизнес-процессов компании, в частности, внедрения сбалансированной системы показателей [8].

Далее рассмотрим пошаговые рекомендации по внедрению сбалансированной системы показателей [3].

1. Организация проекта. Первый этап разработки сбалансированной системы показателей – организационный. Нужно определить состав команды проекта, составить план работы, установить сроки, назначить ответственных исполнителей. Каждая стадия проекта должна принести конкретные результаты. Не завершив один этап, нельзя переходить к следующему.

Команда проекта – это люди, относящиеся к стратегическому уровню руководства компании, те, кто отвечает за определенные направления стратегии. В команду проекта должны войти:

- генеральный директор;
- заместитель генерального директора по производству;
- директор по маркетингу;
- директор по персоналу;
- финансовый директор.

Оптимальная численность команды – 7-10 человек. При большем числе участников сложнее организовать коллективную работу. В крупной организации в разработке стратегии участвует значительно большее число людей, поэтому создаются несколько команд в соответствии с управленческой иерархией.

Необходимо подчеркнуть, что разработка сбалансированной системы показателей – это коллективная работа. Если ее выполнит один человек, например генеральный директор, то результат не будет иметь никакой ценности.

После того как команда сформирована, необходимо назначить руководителя проекта, администратора и архитектора системы. Руководитель отвечает за результаты проекта, имеет в своем распоряжении все необходимые ресурсы для его выполнения, принимает все ключевые решения в ходе проекта. Обычно руководитель такого проекта – это первое лицо компании.

Администратор проекта выполняет технические управленческие функции: информирование членов команды, обеспечение коммуникаций, ведение документации, контроль исполнения принятых решений и др.

Архитектором системы необходимо выбрать такого члена команды, который лучше других знаком с методологией сбалансированной системы показателей, обладает аналитическими способностями, умеет управлять дискуссией. Архитектор направляет усилия команды на протяжении всего проекта, формулирует вопросы для обсуждения, оформляет результаты каждого этапа.

В связи с этим руководителем проекта рекомендуется назначать генерального директора, администратором – директора по персоналу. Выполнять функции архитектора может быть поручено консультантам. В тех случаях, когда компания разрабатывает ССП без участия консультантов, необходимо провести предварительное обучение специалиста, который

выдвигается на роль архитектора. Этот сотрудник должен изучить литературу по данной теме и посетить тренинги, на которых вырабатываются практические навыки, требующиеся для решения подобных задач. Как показывает опыт различных компаний, архитектором системы нередко становится директор по персоналу, директор по маркетингу или финансовый директор.

На организационном этапе необходимо также определить график работы команды - установить дни, в которые она будет собираться для коллективной работы. Оптимальный вариант - проведение рабочих сессий продолжительностью четыре часа один раз в две недели. Уплотнить график обычно не получается по причине высокой занятости руководителей. Однако длительные паузы между сессиями приводят к потере энергии, растягиванию сроков проекта. Необходимо учитывать, что между сессиями идет активное выполнение «домашних заданий», которые получает каждый участник проектной команды.

2. Разработка стратегических целей. Первая задача, которую должна решить проектная команда, - это определение стратегических целей для включения в ССП. Цели обычно группируются по четырем проекциям:

- 1) финансы;
- 2) рынок;
- 3) процессы;
- 4) потенциал.

Число проекций и их названия не предписываются методологией сбалансированной системы показателей. Смысл группировки стратегических целей в разрезе проекций состоит в том, чтобы выделить все стратегически важные аспекты деятельности компании и в каждом из них установить цели. Так, проекция «Финансы» отражает интересы акционеров и содержит наиболее значимые для них цели, связанные с ростом финансовых показателей деятельности компании. Проекция «Рынок» включает цели,



касающиеся повышения удовлетворенности и лояльности клиентов, увеличения клиентской базы, объемов продаж и доли рынка. Очевидно, финансовых целей можно добиться лишь при условии достижения успехов на рынке. К проекции «Процессы» относятся цели совершенствования процессов и структур компании, за счет которых достигаются успехи в работе с клиентами и завоевании рынка. Проекция «Потенциал» имеет много альтернативных названий, однако обобщенно можно сказать, что в ней сосредоточены цели компании, связанные с развитием ее ключевых ресурсов, к которым относятся прежде всего люди. В эту же проекцию нередко включаются информационные технологии как ключевой информационный ресурс современного бизнеса. Цели данной проекции обеспечивают базу достижения успеха по всем остальным направлениям.

Следующим шагом является критическое рассмотрение стратегических целей и отбор из начального списка тех, которые заслуживают включения в ССП. Это делается в ходе командной работы. Последовательно рассматривается каждая цель списка.

Практика показывает, что для любой качественной цели можно разработать измеримый показатель. В формулировку цели не стоит включать числовые величины. Главное требование к определению цели следующее: она должна представлять собой конкретное словесное выражение устремлений компании. Необходимо, чтобы смысловая нагрузка была как можно более емкой. Количественные характеристики будут включены в это определение позже.

Таким образом, после общего обсуждения и выработки решений первоначальный список целей должен быть разделен на три части:

- 1) цели, предназначенные для включения в ССП. Они распределены на группы, соответствующие выбранным проекциям.
- 2) цели, не соответствующие стратегии компании. Они исключаются из дальнейшего рассмотрения.

3) цели низкого уровня - это задачи, которые следует отнести к мероприятиям, обеспечивающим достижение стратегических целей. Они вписываются в стратегию компании, но должны входить в план работ по реализации стратегии, который будет разрабатываться позднее.

Ограничение числа целей в ССП является принципиально важным требованием. Нельзя забывать, что мы занимаемся описанием стратегии, которая отражает самые важные направления развития компании. Если в ССП содержится большое количество целей, это означает, что у руководителей компании нет ясности относительно приоритетов и фактически отсутствует стратегия. Слишком малое число целей в ССП может говорить о недостаточной конкретизации, чрезмерном обобщении формулировок.

В завершение данного этапа работы необходимо документировать цели, включенные в ССП. кроме наименования целей, итоговый документ содержит их развернутые определения, поясняющие смысл формулировок, а также обоснование целей (почему они включены в ССП). Для каждой цели указаны исполнители и координатор, отвечающий за организацию действий, обеспечивающих ее достижение. Тщательное документирование результатов работы команды необходимо, для того чтобы:

1) зафиксировать достигнутое командой согласие по определению стратегических целей;

2) передать понимание стратегических целей менеджерам среднего звена, которые будут вовлечены в дальнейшую работу по реализации стратегии.

3. Разработка стратегии. Карта стратегии отражает стратегические цели и взаимосвязи между ними. Создатели методологии Balanced Scorecard Д. Нортон и Р. Каплан дали новое определение корпоративной стратегии как цепочке причинно-следственных связей. В соответствии с этим карта стратегии наглядно представляет стратегию компании.

Для получения хороших результатов на этапе разработки карты стратегии полезно руководствоваться несколькими правилами:

1) Не стремиться обозначать все сколько-нибудь значимые взаимосвязи между целями. Необходимо выделять только самые существенные связи.

2) Не дублировать связи: если существует последовательность связей между целями А и В, а также между В и С, то не нужно соединять стрелкой цели А и С. Это ничего нового не добавляет к логике схемы (А и С и так связаны через В), но перегружает ее, делая более сложной для восприятия.

3) Стараться так располагать на схеме цели и связи, чтобы избежать пересечения стрелок. Как правило, это удастся, если схема не содержит лишних связей.

Необходимо помнить, что карта стратегии выполняет коммуникативную функцию, т.е. объясняет всем заинтересованным сторонам смысл стратегии компании, поэтому карта должна быть построена так, чтобы создавался ясный и убедительный образ стратегии.

Построение карты стратегии является первым результатом в процессе создания сбалансированной системы показателей, представляющим самостоятельную ценность. Действительно, руководство компании получает мощный коммуникативный инструмент, помогающий членам управленческой команды понять стратегию и объяснить ее акционерам, сотрудникам, партнерам.

Для того чтобы данная карта превратилась в инструмент управления реализацией стратегии, необходимо:

1) разработать показатели, с помощью которых можно измерить «расстояние» до целей;

2) установить целевые значения показателей;

3) разработать комплекс стратегических мероприятий, проектов, обеспечивающих достижение целей;

4) внедрить сбалансированную систему показателей, обеспечив регулярное поступление данных для мониторинга целевых показателей, формирование отчетности.

4. Разработка показателей. Стратегическая карта позволила нам выстроить логическую причинно-следственную связь между целями. Однако как мы поймем, что мы чего-то достигли? Для этого нам необходимо разработать соответствующие показатели, на основе которых мы сможем судить о нашем продвижении к цели.

Выбор модели для количественной оценки состояния объекта. В тех случаях, когда стратегической целью является улучшение того или иного процесса, мы должны выработать количественную меру предполагаемых улучшений. Если мы говорим о результате процесса, то будем интересоваться показателем «выхода» процесса. Если же мы рассматриваем эффективность процесса, то - соотношением между «входом» и «выходом». Для оценки стабильности, воспроизводимости результатов – вариабельностью процесса. А как нам оценить уровень управления процессом? Это уже оценка качественная, и рассмотренные показатели не дадут нам ответа на поставленный вопрос. Следовательно, нам необходимо разработать модель, описывающую развитие объекта.

Таким образом, формализованная оценка уровня зрелости позволяет перейти от качественных характеристик процесса к количественным показателям, по которым можно устанавливать целевые значения и отслеживать их выполнение.

5. Конкретизация формулировки цели. Как было отмечено ранее, слишком общие формулировки целей вызывают трудности при определении целевых показателей. В таком случае необходимо пересмотреть определение

цели. Конкретизируете ее вопросом «В чем именно состоит проблема или возможность?».

6. Использование косвенных методов измерения показателей. В некоторых случаях процесс сбора данных и измерения того или иного показателя оказывается слишком сложным и дорогостоящим. В таких ситуациях могут применяться косвенные методы измерения. Например, затруднения зачастую вызывают измерения доли рынка. В большинстве случаев такие измерения требуют значительных затрат, к тому же достоверность результатов вызывает сомнения. Вполне приемлемой альтернативой могут быть показатели продаж нескольких конкурентов, входящих в число лидеров, или средние темпы роста отрасли. Сравнивая себя с группой лидеров или отраслью в целом, мы можем отслеживать динамику роста своей компании и косвенно оценивать направленность изменений занимаемой нами доли рынка и темпы изменений.

7. Установление целевых значений. Определив способы измерения показателей, следует установить для них целевые значения на каждый год того периода, на который разработана стратегия. В ряде случаев удается найти ответы с помощью анализа данных управленческого учета. Однако, если мы ввели принципиально новый показатель, для определения которого не имеется исходных данных, то необходимо провести измерение базового значения данного показателя.

В крайних случаях, когда отсутствуют возможности получения количественных данных, следует использовать оценки экспертов или опросы сотрудников компании.

8. Разработка стратегических мероприятий. Стратегические мероприятия - это мероприятия, проекты, программы, инициативы, которые реализуются для достижения стратегических целей. Это наш ответ на вопрос «как мы будем реализовывать стратегию?». Опыт показывает, что идеи, перерастающие в стратегические мероприятия, возникают еще на этапе

разработки стратегии. Поэтому обычно к этому моменту у команды уже сформирован достаточно большой набор конкретных предложений. Теперь их надо проанализировать и дополнить.

Разработка стратегических мероприятий состоит из четырех последовательных шагов:

- 1) Формулировка идей и предложений по составу стратегических мероприятий;
- 2) Структуризация разработанных предложений;
- 3) Оценка затрат и определение приоритетов;
- 4) Детализация стратегических мероприятий.

Первым шагом станет анализ проектов, выполняющихся в компании в текущий момент. Основная задача – проверить соответствуют ли они целям сбалансированной системы показателей. Те, что с целями согласуются, добавляются к списку для дальнейшей работы. Целесообразность проектов, не согласующихся со стратегией, должна быть пересмотрена.

Таким образом, необходимо сформировать два списка:

- 1) идеи, возникшие на предыдущих этапах работы (например, цели, которые были признаны мероприятиями и не включены в карту стратегии);
- 2) текущие проекты, реализуемые компанией и согласующие с ее стратегией.

Теперь к ним следует добавить третий список, в который будут внесены новые предложения. Пополнение состава стратегических инициатив проводится с помощью техники мозгового штурма. Предложения, внесенные участниками в ходе совместной работы, на следующем этапе тщательно анализируются, уточняются и дорабатываются, прежде чем они будут включены в общий список стратегических мероприятий.

9. После составления полного списка стратегических инициатив мы переходим к этапу формирования на его основе портфеля стратегических проектов.

Прежде всего, объединим стратегические мероприятия в кластеры, сформировав из близких по направленности инициатив стратегические программы. Затем соотнесем мероприятия с целями. Для этого удобно использовать матрицу «Цели-Мероприятия», по столбцам в которой мы запишем цели, а по строкам – мероприятия. В ячейках получившейся таблицы мы отметим, достижению каких целей способствует каждое мероприятие.

Вместе с тем, при принятии решений об отказе от тех или иных проектов, необходимо учитывать, что:

- 1) проекты могут быть связаны между собой;
- 2) отказ от проекта или перенос его сроков на более поздний период может оказаться равнозначным отказу от каких-то стратегических целей.

10. После того как состав проектов окончательно утвержден, наступает черед их организационного оформления. На этом этапе необходимо:

- 1) Назначить руководителей проектов;
- 2) Сформировать команды проектов;
- 3) Разработать план и определить основные «вехи» по каждому проекту;
- 4) Разработать и согласовать бюджеты проектов.

Таким образом, мы получим пакет стратегических проектов, направленных на достижение стратегических целей компании.

11. Проверка сбалансированной системы показателей. Итак, разработка сбалансированной системы показателей завершена. Правомерно задать вопрос, в какой степени полученные результаты соответствуют стратегии компании? Не отклонились ли мы от первоначальных стратегических установок в ходе длительной работы по созданию сбалансированной системы показателей?

В связи с этим на заключительном этапе полезно провести верификацию сбалансированной системы показателей. Для того чтобы убедиться в правильности нашей системы, необходимо ответить на следующие вопросы:

- 1) Соответствуют ли цели сбалансированной системы показателей миссии компании?
- 2) Соответствуют ли цели сбалансированной системы показателей «Видению» компании?
- 3) Соответствуют ли цели и стратегические мероприятия рыночной концепции?
- 4) Соответствуют ли цели и стратегические мероприятия организационной концепции?
- 5) Соответствуют ли цели и стратегические мероприятия базовой стратегической ориентации?

Все эти аспекты стратегии были разработаны до того как мы приступили к созданию сбалансированной системы показателей. На заключительном этапе мы должны получить положительные ответы на все поставленные вопросы.

Проверив ССП на верность стратегии, имеет смысл оценить полноту, целостность и непротиворечивость нашей системы показателей. Полнота системы означает, что все стратегически значимые цели нашли отражение в ССП. Целостность означает наличие взаимосвязей между целями, отсутствие изолированных сегментов на стратегической карте.

12. Внедрение сбалансированной системы показателей. Разработкой сбалансированной системы показателей проект не заканчивается. Теперь необходимо провести внедрение, чтобы превратить спроектированную систему в работающий механизм. Внедрить сбалансированную систему показателей – это значит:



1) Разработать регламенты поступления информации, необходимой для расчета показателей сбалансированной системы показателей и обеспечить их исполнение;

2) Внедрить показатели сбалансированной системы показателей в регулярную управленческую отчетность, так, чтобы по итогам каждого месяца, квартала, года эти показатели отражались в соответствующих отчетах, поступающих руководителям компании;

3) Внедрить показатели сбалансированной системы показателей в систему планирования и бюджетирования; данные показатели должны войти в состав планов и бюджетов, которые регулярно разрабатываются, утверждаются и контролируются руководством компании;

4) Внедрить систему управления стратегическими проектами, которая обеспечивает планирование проектов, мониторинг их исполнения, анализ эффективности, мотивацию исполнителей и руководителей.

Этот этап работы не имеет существенных отличий от других проектов, направленных на проведение значимых изменений в компании, таких как внедрение комплексного планирования, управленческого учета, оптимизация тех или иных процессов. Для этой работы требуется высокая мотивация участников, вовлеченность и воля руководства компании, хороший уровень организации проекта, обеспеченность необходимыми ресурсами, как человеческими, так и материальными. Наличие этих компонент является необходимым условием успешного внедрения.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Нематериальные активы создают более 75% рыночной стоимости средней фирмы и при этом не учитываются традиционными системами финансовых показателей. Доказывая, что «компания не может управлять тем, что не может оценить», Роберт Каплан и Дейвид Нортон предложили поистине революционный метод оценки эффективности деятельности организации – сбалансированную систему показателей. С ее помощью компании могут количественно оценить свои наиважнейшие нематериальные активы - людей, информацию, культуру [19].

Хотя сбалансированная система показателей и выходит за рамки финансовых параметров, она полностью от них не отказывается. Само название концепции отражает попытку учесть набор показателей, где сбалансированы как кратковременные, так и долгосрочные цели, финансовые и нефинансовые показатели, запаздывающие и опережающие показатели, внутренние и внешние перспективы эффективности [13].

Тем не менее, получение доходов остается главной целью любого частного бизнеса. Очень важно выбрать показатели, касающиеся клиентов, процессов и развития – они становятся опережающими индикаторами финансового успеха.

Успешному менеджеру необходимо сосредоточить свои усилия так, чтобы повысить показатели эффективности, которые повлияют на прибыльность в будущем [16].

Сбалансированная система показателей помогает менеджерам обратить внимание на самые важные моменты. Десятилетний опыт ее использования показывает, что для каждой отрасли и компании есть свои особенности, зависящие от ресурсов и конкурентного положения. Поэтому менеджерам необходимо выделить главные моменты, характерные именно для их

организации, и тогда можно будет направить все усилия на повышение эффективности в самых необходимых направлениях.

Сбалансированная система показателей помогает согласовать интересы сотрудников на различных уровнях внутри организации, направляя их внимание на один и тот же набор показателей. В некоторых случаях, такое согласование выполняется явно, путем разработки ССП для отдельных подразделений или сотрудников на основе корпоративной системы сбалансированных показателей. В идеале, ССП показывает, есть ли в компании подготовленные и заинтересованные сотрудники (проекция развития и обучения), эффективны ли процессы (операционная проекция), довольны ли клиенты (клиентская проекция). Положительные опережающие показатели приводят к высокой финансовой эффективности в долгосрочной перспективе.

Сбалансированные системы показателей внедрены в тысячах организаций во всем мире - от небольших некоммерческих фондов до крупных международных корпораций. Развившись из простой потребности в более целостной и всеохватной системе измерений, ССП ныне представляют собой интегрированное решение, которое позволяет организации быстро и с известной точностью реализовать стратегию и добиться выдающихся результатов.

Имея в арсенале управленческих решений такой инструмент, как система сбалансированных показателей, руководитель может реально оценивать потенциал компании, ставит выполнимые цели, видит перспективы роста и пути достижения главной цели.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Вишняков Я.Д., Радаев Н.Н. Общая теория рисков. Учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / Я.Д. Вишняков, Н.Н. Радаев. М.: Издательский центр «Академия», 2016. 368 с.
2. Воробьев С. Управление рисками в предпринимательстве: учеб. пособие / С. Воробьев, К. Балдин. М.: Дашков и К, 2017. 481 с.
3. Ермасова Н.Б. Риск-менеджмент организации / Н.Б. Ермасова. М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2016. 240 с.
4. Иванов А.А. Риск-менеджмент. Учебно-методический комплекс / А.А. Иванов, С.Я. Олейников, С.А. Бочаров. М.: Изд. центр ЕАОИ, 2015. 193 с.
5. Казакова Н.А. Финансовая среда предпринимательства и предпринимательские риски. Учебное пособие / Н.А. Казакова. М.: ИНФРА-М, 2016. 208 с.
6. Кандрашина Е. Финансовый менеджмент/ Е. Кандрашина. М.: Дашков и К, 2017. 219 с.
7. Ковалев В. Введение в финансовый менеджмент: учеб. пособие/ В. Ковалев. М.: Финансы и статистика, 2017. 768 с.
8. Королева А. Лимитирование риска несбалансированной ликвидности предприятия/ А. Королева // Справочник экономиста. 2017. №8. С. 115-125.
9. Коршунова Л.Н. Оценка и анализ рисков / Л.Н. Коршунова, Н.А. Проданова. Ростов-на-Дону: Феникс, 2017. 96 с.
10. Косарев А. Актуальные вопросы организации системы управления рисками на российских предприятиях/ А. Косарев// Управление риском. 2017. №2. С. 2-11.
11. Мороз А. Формы проявления экономических рисков и инструменты их преодоления/ А. Мороз// Общество и экономика. 2017. №8-

9. С. 175-193.

12. Немцев В. Комплексное управление рисками капитализации на предприятиях/ В. Немцев// Управление риском. 2017. №9. С. 2-7.

13. Нерсисян Т. Управление рисками в системе управления предприятием/ Т. Нерсисян // Управление риском. 2017. №2. С. 19-23.

14. Пташкина Е.С. Исследование методических подходов к классификации предпринимательских рисков / Е.С. Пташкина // Молодой ученый. № 3. 2017.

15. Рыхтикова Н. Анализ и управление рисками организации: учеб. пособие/ Н. Рыхтикова. М.: ФОРУМ, 2017. 240 с.

16. Управление рисками, риск-менеджмент. [Электронный ресурс] URL: <http://w.w.w.risk24.ru> (дата обращения 25.11.2018).

17. Чернова Г.В. Управление рисками: учеб. пособие / Г.В. Чернова, А.А. Кудрявцев. М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2017. 160 с.

18. Шаповалов В. Как управлять рисками // Финансовый Директор». 2017. №9.

19. Яковлева И. Управление финансовыми рисками компании / И. Яковлева// Справочник экономиста. 2017. №7. С. 15-22.