

### 9.3. СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ КАК ИНСТРУМЕНТАРИЙ УПРАВЛЕНИЯ СТОИМОСТЬЮ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Чая В.Т., д.э.н., профессор,  
главный научный сотрудник кафедры  
«Бухгалтерский учет, анализ и аудит»;  
Адушкин А.Е., аспирант кафедры  
учета анализа и аудита

*Экономический факультет Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова*

В работе подробно описана возможная структура сбалансированной системы показателей с учетом взаимосвязанных составляющих – финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы и HR-развитие. В исследовании приведены основные особенности разработки, внедрения и применения сбалансированной системы показателей как системы управления стоимостью торгового предприятия. Представленная информация формирует базу для подробного практического рассмотрения проблематики и разработки комплекса показателей оценки управления деятельностью торгового предприятия в целях повышения стоимости компании.

#### ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЛЯ ТОРГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Сбалансированная система показателей (ССП) имеет ряд концептуальных понятий и элементов, которые формируются в различные системы в зависимости от рассматриваемой отрасли: добывающее производство – нефте- и газо- добыча, торговля, энергетика, автомобилестроение и другие. Для построения СПП в торговой организации экспертами рекомендуется использовать следующие требования:

- выбранные показатели должны полностью соответствовать утвержденной стратегии предприятия;
- формат отчета должен быть доступен для менеджмента;
- исполнение системы показателей должно сопровождаться регулярным контролем и анализом;
- должна эффективно функционировать система мотивации.

Одним из первых этапов внедрения СПП является формирование логичной, структурированной и четкой стратегии развития предприятия. Однако стратегический план, как правило, во многих российских торговых организациях либо совсем отсутствует, либо определяется с формальной точки зрения. На первом этапе внедрения СПП рекомендуется подробно подобрать необходимую для анализа и формирования стратегии информацию. Для этого используются как внешние источники информации (обзоры и исследования рынка, реклама и т.д.), так и внутренние (финансовая отчетность, статистика, продаж, качества и т.д.). Стоит обратить внимание на особенности метода сбора данных – анкетирования как основного источника данных об оценке ожиданий и целей персонала компании. Главным достоинством анкетирования является значительная экономия времени. Полученные данные, как правило, представляются собственникам в виде развернутого аналитического отчета, на основе которого компания формирует свои миссию, видение и СПП.

В массе содержательных аспектов СПП деятельности торговой организации особое внимание привлекает комплексный учет взаимосвязи всех элементов деятельности, которые прямо или косвенно определяют ее будущее. Включение показателей в эту систему осуществляется по признаку обеспечения ими полноты охвата ключевых функциональных областей (КФО) в деятельности организации. Одновременно данная система показателей балансируется таким образом, чтобы отвечать принятой стратегии развития предприятия. Показатели деятельности и развития совпадают по смыслу, когда организация продвигается в выбранном направлении, т.е. системно реализуется их стратегическая сбалансированность. Оперативная и обеспечивающая будущие результаты сбалансированная корректировка отдельных параметров или в целом направления деятельности также является необходимым атрибутом развития современного торгового предприятия.

Теоретически сбалансированность системы показателей деятельности предприятия характеризуется внешним и внутренним факторами. Внешние факторы означают согласованность параметров организации с особенностями складывающейся экономической и политической ситуации в целом, с принятыми конкретными целями и направлениями развития или общими соображениями и установками предпринимательской деятельности предприятия. Внутренний фактор заключается в нахождении оптимального сочетания внешних требований и внутренних особенностей рационального соотношения показателей, вытекающих из технико-технологической, организационной или другой специфики организации. Такая оптимальность вырабатывается в целях повышения стоимости предприятия.

Основная задача и сложность практической реализации преимуществ СПП заключаются в определении контрольных точек, подтверждающих соответствие текущих хозяйственных операций и принятых управленческих решений долгосрочным целям или устанавливающих необходимость и сущность их корректировки. Позитивная направленность деятельности торгового предприятия проявляется в уровне сбалансированности характеризующих его показателей.

В теории базисами формирования СПП являются три основных принципа перечисленных ниже.

#### Причинно-следственные связи

Управленческие стратегии торгового предприятия могут рассматриваться в качестве набора гипотез о причинах и следствиях. Причинно-следственные связи выражаются последовательностью утверждений «если... то». СПП в случае корректного внедрения и использования представляет стратегию организации через подобную последовательность причинно-следственных связей. Система оценок деятельности компании должна быть построена таким образом, что связи между целями различных составляющих, а также между показателями и факторами деятельности, направленной на достижение эффективных результатов, становятся определенными и отдельно выраженными. Каждый параметр, включенный в СПП, является элементом в цепи причинно-следственных связей, посредством которой организация получает информацию о стратегии бизнес-единиц.

### Факторы достижения результатов

Общие показатели в ССП являются ключевыми показателями результатов, характерны для многих организаций и отраслей, в том числе и для торговых организаций, рассматриваются в качестве базовых параметров (например, прибыльность, доля рынка, степень удовлетворенности клиента, сохранение клиентской базы, область компетентности персонала и др.) и служат для отсроченной оценки деятельности. Факторы достижения результатов – это уникальные для каждой конкретной бизнес-единицы показатели перспективной оценки, отражающие ее стратегию (например, финансовые факторы прибыльности, сегменты рынка, в которых данная бизнес-единица конкурирует, особые цели составляющих внутренних бизнес-процессов и обучения и развития персонала).

Внедрение ССП формирует на базовом уровне комплекс показателей результатов и факторов деятельности торгового предприятия. С помощью только показателей нельзя на ранних этапах оценить, насколько успешно реализуется стратегия организации (в том числе в целях повышения стоимости компании). При этом факторы деятельности без соответствующих показателей могут способствовать лишь краткосрочным улучшениям производственного процесса, но не отражают их влияния на состояние клиентской базы и, следовательно, финансовые результаты.

Корректно составленная ССП должна иметь сбалансированный комплекс результатов (индикаторы уже сделанного и отсроченные характеристики) и факторов достижения будущих результатов (опережающие показатели), что является неотъемлемой частью общей стратегии бизнес-единицы.

### Взаимосвязь с финансовыми показателями

ССП как система управления стоимостью торгового предприятия формирует основные задачи с целью достижения эффективных финансовых результатов. Связь всех нефинансовых показателей в рамках структуры ССП должна быть проведена с финансовыми показателями и спроецирована на результаты деятельности предприятия. Все показатели ССП через цепь причинно-следственных связей согласовываются со стратегическими управленческими финансовыми целями.

## ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ В РАМКАХ ОСНОВНЫХ СОСТАВЛЯЮЩИХ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Важным элементом в процессе разработки ССП для торгового предприятия является определение и утверждение стратегических целей, которые в перспективе должны привести к эффективному управлению стоимостью компании.

Как правило, ССП включает в себя четыре основные взаимосвязанные составляющие.

### Финансовая составляющая

В первоначальной концепции Р. Каплана и Д. Нортон учитывалась возможность использования традиционных финансовых данных и показателей. Рекомендуется предоставлять максимально полную и доступную информацию в отношении финансовых индикаторов деятельно-

сти торгового предприятия. В практике задачи обработки и поддержки финансовых данных уделяется больше внимания, чем требуется. Учет только финансовой составляющей в рамках внедрения и использования ССП формирует несбалансированный срез перспективного стратегического развития предприятия. Финансовые показатели используются в ССП, так как они оценивают экономические плановые последствия деятельности предприятия, являются индикаторами соответствия стратегии организации и ее реализации общему плану совершенствования деятельности в целом. Стратегические цели финансовых индикаторов в первую очередь оценивают и рассчитывают прибыльность осуществляемой деятельности торгового предприятия (например, прибыль от текущей деятельности, рентабельность оборотных и внеоборотных активов и др.). В дополнение к финансовым индикаторам могут быть использованы альтернативные финансовые стратегические цели (например, показатели объемов продаж или оценки эффективности денежного потока). С внедрением корпоративной базы данных ожидается, что большую часть процесса обработки финансовых данных можно централизовать и автоматизировать. Методологии для формирования финансовой проекции бизнеса достаточно хорошо проработаны и известны как инструменты управления, такие как бюджетирование или KPI.

### Клиентская составляющая

Перспективы работы с клиентами в рамках развития предприятий в любой клиентоориентированной отрасли (в основном в торговой) формируют необходимость определения стратегии развития клиентской составляющей в общей структуре ССП. Основным критерий – если клиенты не удовлетворены предоставленными услугами или проданными товарами, то они будут пользоваться услугами других предприятий в этой отрасли. Низкий уровень эффективности в работе с клиентами – индикатор будущего упадка торговой компании, даже если текущая финансовая ситуация оценивается как благоприятная. С целью разработки показателей удовлетворенности клиентов необходимо проанализировать типы клиентов и процессов, для которых обеспечивается тот или иной продукт или услуга. Для ССП клиентская составляющая рассматривается как потребительская база, сегмент и конкурентные особенности рынка, в которых функционирует организация. В рамках ССП клиентский фактор занимает стойкую и значимую позицию, если рассматриваемое предприятие как-либо сталкивается с продажами услуг или товаров на конкурентном рынке. Могут вводиться такие индикаторы, как удовлетворение потребностей клиентов, сохранение потребительской базы, привлечение новых клиентов, доходность, а также объем и доля целевого сегмента рынка и другие. Отметим, что в ССП включаются уникальные показатели работы с клиентами, характеризующие отраслевую особенность торгового предприятия (факторы своевременной доставки или доставки в короткие сроки; стабильного потока новых видов продуктов или услуг и другие). Данный элемент ССП позволяет определить управленческую стратегию, ориентированную на потребителя и целевой сегмент рынка с целью положительных и эффективных финансовых результатов.

### Составляющая внутренних бизнес-процессов

Показатели внутренних бизнес-процессов предприятия позволяют оценить деятельность торгового предприятия в будущем с точки зрения эффективности функционирования отдельных бизнес-единиц в организационной структуре компании. Внутренние процессы не всегда являются важными в оценке деятельности и представлении перспектив управления, но в некоторых отраслях они могут являться основополагающими. Индикаторы позволят предприятию разработать такие бизнес-предложения, которые помогут создать и сохранить клиентскую базу в целевом сегменте рынка, а также удовлетворить ожидания, стратегические цели и потребности акционеров по достижению высоких финансовых результатов и повышению стоимости компании. Отметим, что в состав внутренних бизнес-процессов включаются инновационный процесс, операционный процесс и послепродажное обслуживание. Операционный процесс включает в себя производство и поставку товаров и услуг заказчику. Основными показателями оценки операционного процесса являются длительность производственного цикла, себестоимость, показатели качества, сроки выполнения заказа и др. Послепродажное обслуживание проводится после продажи и поставки товара или услуги. Как правило, оно включает в себя гарантийное и ремонтное обслуживание, модернизацию, замену некачественного товара, выставление счетов, включая погашение покупателями предоставленного им коммерческого кредита.

### Составляющая обучения и развития персонала

Обучение сотрудников и корпоративная культура как в индивидуальном плане, так и на уровне корпорации являются стимулами развития предприятия в целом и взаимосвязаны с другими составляющими ССП. В компании, где работает высококвалифицированный и образованный персонал, сотрудники становятся основным ресурсом. В современных условиях технологической эры развития экономики работникам умственного труда необходимо постоянно совершенствоваться. Определенные показатели обучения и развития персонала в будущем должны представить руководству, в каких направлениях нужно сосредоточить средства на подготовку сотрудников, чтобы они принесли максимальную пользу. Отмечается, что обучение и развитие составляют фундамент эффективности и финансового развития любой прогрессивной организации. Данная составляющая формирует инфраструктуру для обеспечения долговременного роста и совершенствования деятельности предприятия. В целях достижения более высоких результатов через элемент ССП по обучению и развитию персонала используются показатели, касающиеся персонала, информационных систем и организационных процедур. Показатели составляющей обучения и развития персонала представляют собой комплекс общих параметров (например, удовлетворенность персонала работой, текучесть персонала, обучение, повышение квалификации) и специфических отраслевых факторов, таких как подробный характерный для данной деятельности набор навыков и умений, необходимых в новой конкурентной обстановке. С помощью организационных процедур можно провести анализ, насколько

мотивация каждого работника торгового предприятия согласуется с общей системой факторов, направленных на достижение успеха.

В целом на рис. 1 изображены все составляющие ССП в конкурентной рыночной среде.

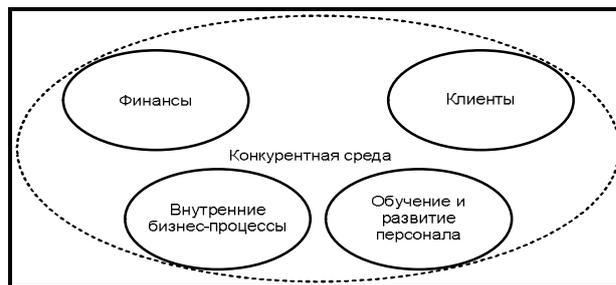


Рис. 1. Основные составляющие ССП

Иллюстрация, представленная выше, должна стать базисом, на основе которого необходимо проводить анализ систем управления стоимостью торгового предприятия.

В результате ССП для современного предприятия формируется на основе ключевых концепций, разработанных в управленческих методиках, например, таких как полное управление качеством (total quality management, TQM), включающих:

- качество, определяемое клиентом;
- постоянное совершенствование;
- расширение полномочий сотрудников;
- самое главное: основанное на измерениях управление и поддержку обратной связи.

Каждый элемент, характеризующий приведенный пример TQM, можно доработать и включить в ССП в целях ее внедрения на торговых предприятиях. Руководствуясь принципами синтеза систем управления рассматриваются различные взаимосвязи. Обратим внимание, что каждая из составляющих ССП включает в себя, как правило, от четырех до семи различных параметров, а их общее количество в системе может превышать 30.

ССП предоставляет менеджерам торговой компании инструменты для оценки и достижения эффективных результатов деятельности, повышения стоимости организации в условиях конкуренции и изменений в экономическом развитии страны. Следствием этого является необходимость понимания целей, а также методов их достижения. Основное внимание в современной ССП уделяется оценке достижений финансовых результатов, которое дополняется финансовыми показателями деятельности непосредственных исполнителей. ССП оценивает работу торгового предприятия на основе четырех групп сбалансированных параметров:

- финансы;
- взаимоотношения с клиентами;
- внутренние бизнес-процессы;
- обучение и повышение квалификации персонала.

### РАЗРАБОТКА И ВНЕДРЕНИЕ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ КАК СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СТОИМОСТЬЮ В ТОРГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

После определения структуры и базовых принципов формирования ССП в современном торговом предприятии необходимо проанализировать комплекс про-

цедур по разработке и внедрению ССП в целях эффективного управления стоимостью компании.

Разработка ССП, как правило, включает в себя следующие не перечисленные этапы.

### **1. Определение стратегических целей деятельности организации**

Первые процедуры в рамках разработки ССП рекомендуются начинать с определения управленческим звеном предприятия конкретных стратегических целей на основе ключевой проблематики, связанной с утвержденной стратегией. При этом процесс разработки ССП проясняет стратегические цели и определяет критические параметры их достижения, а стратегические цели, включаемые в ССП, специфичны и индивидуальны с точки зрения отрасли функционирования для каждой конкретной организации. В некоторых случаях индивидуальные индикаторы могут быть заменены альтернативными показателями, но есть случаи, в которых замены найти не возможно. Эти показатели позволяют перевести стратегию в набор конкретных целевых формулировок, относимых к той или иной составляющей ССП. Формирование стратегических целей склоняет менеджеров торговой компании определить, на какие показатели ориентироваться в первую очередь (например, увеличение доходности и завоевание рынка, либо на генерирование потока наличности) для эффективного управления стоимостью. Особенно важно с точки зрения потребителей, руководство обозначает тот сегмент рынка, в котором планируется вести конкурентную борьбу. По завершению формирования финансовых и клиентских целей, торговое предприятие определяет цели внутреннего бизнес-процесса. Традиционные системы управления фокусируют внимание на снижении себестоимости, улучшении качества и сокращении временного цикла уже существующих процессов. ССП выделяет те показатели, которые являются наиболее значимыми для достижения результатов с точки зрения потребителей и собственников. В практике предприятия с помощью ССП обнаруживают абсолютно новые внутренние процессы, которые раньше не учитывались в стратегическом развитии. Далее рекомендуется уделить внимание стратегическим целям деятельности предприятия в сфере обучения и развития собственного персонала. Инвестиции в персонал, информационные системы и процедуры станут генераторами инноваций и модернизации внутренних бизнес-процессов на пользу клиентам и в результате – собственникам, как инициаторам стратегии повышения стоимости компании.

Сформулированные стратегические цели для каждой из составляющих системы показателей могут обладать различной степенью важности и занимать соответствующее место в концептуальных основах ССП, а их качество определяет качество ССП и в значительной степени влияет на процесс стратегического управления торговой организацией.

### **2. Построение стратегической карты**

Взаимозависимости и причинно-следственные связи стратегических целей в структуре ССП на базе описанных выше составляющих образуют стратегическую карту предприятия. Устанавливаемые причинно-следственные связи отражают наличие зависимостей между отдельными стратегическими целями. Стратеги-

ческая карта в данном случае представляет комплексное видение стратегического развития предприятия, отражает причинно-следственные связи между отдельными стратегическими целями деятельности организации, объясняет взаимные эффекты, возникающие при достижении стратегических целей, формирует понимание топ-менеджментом зависимостей и значения отдельных стратегических целей и другие. Как правило, стратегическую карту представляют в виде блок-схемы.

### **3. Выбор показателей системы**

В рамках определенной и согласованной стратегической карты торгового предприятия формируется комплекс показателей и индикаторов ССП. Показатели используются для оценки и выражения содержания стратегических целей, а также для определения степеней их достижения. Путем измерения стратегических целей через разработанный комплекс показателей обеспечивается развитие предприятия в направлениях, определенных акционерами. В целях обеспечения однозначного понимания достижения стратегических целей для каждой из составляющих ССП рекомендуется использовать не более двух-трех показателей. Перед формированием показателей ССП рассматриваются предварительные показатели. Уже имеющиеся показатели подвергаются проверке на пригодность.

### **4. Определение целевых значений показателей.**

В рамках поставленных задач с целью эффективного развития торгового предприятия формируются плановые значения определенных выше показателей стратегических целей в рамках ССП. Целевые значения показателей определяются, фиксируются на определенном уровне и по оценкам внутренних служб предприятия должны быть достижимыми. Отмечается, что определение целевых значений показателей с методической точки зрения может осуществляться двумя направлениями:

- интерактивно в ходе внутрифирменного совещания;
- как предварительная разработка с последующим обсуждением и достижением согласия в ходе совещания.

При разработке ССП уровня управления торговой организацией в целом или отдельного ее структурного подразделения рекомендуем использовать второе направление. Также в любом случае рекомендуется соблюдать следующий принцип: сбалансированность стратегических целей должна отражаться в сбалансированности целевых значений описывающих их показателей.

### **5. Разработка стратегических мероприятий и процедур.**

Следующим этапом является разработка стратегических мероприятий и процедур в соответствие поставленным стратегическим целям. Стратегические мероприятия позволяют конкретизировать стратегические цели и связать стратегию с операционными задачами сотрудников отдельных подразделений торгового предприятия. В качестве стратегических мероприятий могут являться внутренние проекты или другие события, не относящиеся к оперативной деятельности и требующие значительного объема ресурсов (например, приобретение компании, внедрение новой информационной системы). В результате стратегические процедуры становятся основой для распределения

средств в рамках реализации стратегии. Как правило, у организации нет в достаточном объеме ресурсов, необходимых для реализации всех возможных стратегических мероприятий, что неизбежно приводит к необходимости расстановки приоритетов. В этой ситуации привязка мероприятий к стратегической системе целей позволяет оценить текущие и потенциальные проекты и программы не только с точки зрения финансовых притоков и оттоков, но и с точки зрения их вклада в реализацию разработанной стратегии.

В процессе разработки ССП для торгового предприятия необходимо учитывать, что существуют определенные стандарты постановки карты сбалансированных показателей, выявленные в результате анализа опыта западных и российских компаний. Выводы анализа ориентируют компанию на общий алгоритм постановки сбалансированных показателей:

- обеспечение поддержки и участия топ-менеджмента компании, создание эффективных коммуникаций в компании по проблемам стратегии;
- формирование команды проекта, подбора консультантов;
- выбор направления для реализации пилотного проекта (в крупной компании);
- уточнение стратегии компании;
- настройка систем планирования и учета под задачи постановки ССП;
- структуризация долгосрочных и краткосрочных целей;
- четкое определение того, что будет измеряться и какими методами;
- настройка балансов и выявление причинно-следственных связей;
- настройка ИТ-презентации и поддерживающих систем;
- создание обучающей организации, настройка механизма управления изменениями.

Отметим, что, используя инструменты стратегического планирования, необходимо найти оптимальный баланс между интересами собственников, факторами внешней среды и внутренними ресурсами компании. В результате формируется стратегия, которая, в рамках баланса дает максимальный рост стоимости компании. Далее стратегию необходимо распределить по долгосрочным целям и формализовать, то есть дать возможность измерения в количественных или качественных параметрах.

Управленческие стратегические цели являются базисом для построения карты. Но цели и критерии измерения необходимо сформулировать максимально точно. С точки зрения использования внешней помощи, целесообразно привлекать консультантов по стратегическому планированию.

Специалисты описывают построение карты как проекцию стратегических целей на уровни финансов, клиентов, процессов и персонала, а также выявление причинно-следственных связей между показателями. В результате получают характеристики будущей модели бизнеса, оптимально соответствующей достижению заданных стратегических целей. На фоне формирования комплекса показателей выявляются существенные расхождения между необходимыми и текущими значениями формируются стратегические инициативы, нацеленные на ликвидацию расхождений. Карта детализирует систему показателей, иллюстрируя динамику стратегического развития и делая более четким фокус на основные направления.

В результате описанная стратегическая карта как инструмент ССП должна решать задачи управления реализацией стратегических решений для торгового

предприятия. Каждый ключевой показатель обеспечивается соответствующим бизнес-процессом или проектом, которые реализуются персоналом предприятия.

Планируется с помощью инструментария ССП сформулировать стратегию и обеспечить ее реализацию на торговом предприятии в режиме реального времени. Отмечается, что основным направлением планирования компаниями своей деятельности остается задача создания и реализации стратегических перспективных планов развития, как финансовой стороны, так и нефинансовых элементов. Эксперты отмечают, что деятельность стратегически ориентированных торговых предприятий может основываться на пяти принципах.

- Трансформирование стратегии на оперативный уровень.
- Построение организации в соответствии со стратегией.
- Реализация стратегии становится ежедневной работой всего персонала.
- Разработка и реализация стратегии становится непрерывным процессом.
- Изменения реализуются через сильное, эффективное лидерство.

Выделяют некоторые аксиомы внедрения и применения ССП в торговой компании:

- необходимо осуществлять процедуры планирования и согласования действий подразделений и сотрудников в достижении ими стратегических целей компании,
- необходимо управлять только тем, что можно измерить,
- необходимо осуществлять текущий и регулярный контроль реализации стратегии компании,
- основной акцент оценки эффективности деятельности компании необходимо сместить на нефинансовые показатели при текущем анализе финансовых показателей,
- ССП позволяет не только проводить эффективную аналитику и осуществлять планирование деятельности компании в разрезе стратегических и оперативных целей, но и придает модели бизнеса динамический характер.

На основе проведенного анализа этапов разработки ССП, следует обратить особое внимание на то, что ССП может быть разработана и использована не только для совершенствования управления коммерческими организациями (промышленными и торговыми предприятиями, банками, страховыми компаниями и т.д.), но также государственными и некоммерческими организациями. Но при этом существуют определенные различия и ограничения в применении и целях применения ССП в коммерческих и некоммерческих (или государственных) предприятиях.

Следует отметить, что современная концепция ССП не является полностью законченной ни теоретически, ни практически. Зарубежными учеными, занимающимися проблемами разработки и использования ССП, выделяется ряд вопросов, получение ответов на которые в ходе дальнейших исследований позволит существенно расширить аналитические возможности ССП и, соответственно, повысить ее эффективность как инструмента стратегического управления предприятием.

К теоретическим основам разработки и внедрения ССП в последнее время повысилось внимание, как к концептуальным основам модели управления, на базе которой может быть разработана новая или модифицирована действующая методика. Сделаем вывод, что ССП имеет как положительные (убежденность в неэффективности финансовых показателей в рамках системы управления ССП), так и отрицательные стороны. Успех бизнеса в традиционных областях часто основан на экономии за счет роста масштабов и/или объемов производства, а поэтому связан с эффективным распреде-

лением финансового и физического капитала. Управленческая стратегия использования только финансовых показателей стимулирует достижение лишь краткосрочных результатов. При этом финансовые показатели дополнены опережающими индикаторами, которые отражают факторы, влияющие на результаты финансовой деятельности. ССП помогает согласовать интересы сотрудников на различных уровнях внутри торгового предприятия, направляя их внимание на один и тот же набор индикаторов и мотивировать к их достижению. ССП может предоставить информацию, есть ли в компании подготовленные и заинтересованные сотрудники (составляющая развития и обучения), эффективны ли процессы (внутренние процессы), довольны ли клиенты (клиентская составляющая ССП).

Отметим, что одной из основных задач ССП является увеличение акционерной стоимости компании, как стратегической цели топ-менеджмента торгового предприятия. В целях управления стоимостью необходимо определить меры, которые бы позволили увеличить продажи или оптимизировать расходы. Сокращение затрат напрямую связано с учетом и измерением соответствующих показателей ССП.

Важная проблема в управлении стоимостью заключается в том, что этот принцип не дает информации о том, как увеличить объемы продаж. ССП определяется как базис в управлении стоимостью, так как система оценивает и позволяет проанализировать причины роста или снижения объемов продаж, эффективность клиентского блока в компании и другие. Далее, ССП выявляет те ключевые бизнес – процессы, на совершенствовании которых должна сосредоточиться компания, чтобы улучшить показатели эффективности. В дальнейшем производятся вливания инвестиций в другие составляющие ССП.

Как уже было отмечено выше, суть ССП заключается в необходимости определения стратегии в нескольких перспективах или направлениях, постановке стратегических целей и измерении степени достижения данных целей. ССП используется как подход к управлению деятельностью предприятия и достижению стратегических целей акционеров, например в сфере управления стоимостью компании.

Сделаем вывод, что историческое формирование концепции ССП провело систему через множество модификаций, доработок и изменений. Первоначальная ССП сохранила в себе идею вливания в финансовую стратегию нефинансовых показателей. Обратим внимание, что важность и адекватность ССП в торговой отрасли напрямую зависит от практического опыта ее внедрения. На современном этапе развития проблематики результаты практических разработок ССП в предприятиях представляют научную значимость.

Как одно из основных направлений управления компанией рассматривается управление стоимостью торгового предприятия. ССП – методика управления для собственников, для которых в первую очередь играет важную роль стоимость их бизнеса. Корректное построение причинно-следственных связей в рамках разработки и внедрения основных направлений оценки эффективности стратегического управления позволяет предприятию выйти на оптимальный сбалансированный уровень развития.

Обратим внимание, что в России отмечается особый потенциал для развития ССП, так как она не получила

должного развития ранее и благодаря своей мотивационной составляющей может быть наиболее эффективна и применима в России. В периоды кризиса необходимо иметь подходящий для ситуации вариант управления торговым предприятием (особенно в сфере малого и среднего бизнеса), в чем может помочь концепция ССП.

## Литература

1. Авдеев В.В. Оценка финансового состояния торговой организации [Текст] / В.В. Авдеев // Финансовые и бухгалтерские консультации. – 2008. – №8.
2. Бибнев М.В. Сбалансированная система финансовых показателей [Текст] / М.В. Бибнев // Экономический анализ: теория и практика. – 2009. – №7.
3. Внедрение сбалансированной системы показателей [Текст] / Horvath & Partners ; пер. с нем. – 2-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 478 с.
4. Воскобойник С. Проверка на прочность, как оценивают ситуацию в торговых компаниях [Текст] / С. Воскобойник // Кадровик : кадровый менеджмент. – 2009. – №1.
5. Егерев И.А. Стоимость бизнеса : искусство управления [Текст] / И.А. Егерев. – М. : Дело, 2003. – 480 с.,
6. Зайцев Е.В. Система сбалансированных показателей: методология проектирования и особенности постановки в российских условиях [Текст] / Е.В. Зайцев. – М., 2003.
7. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей [Текст] / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон ; пер. с англ. – М. : Олимп-бизнес, 2004. – 416 с.
8. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты [Текст] / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон ; пер. с англ. – М. : Олимп-бизнес, 2005. – 512 с.
9. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Стратегические единство: создание синергии с помощью сбалансированной системы показателей [Текст] / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон ; пер. с англ. – М. : Вильямс, 2006. – 384 с.
10. Коробков А. The Balanced Scorecard (ССП) – новые возможности для эффективного управления [Текст] / А. Коробков // Управление компанией.
11. Кочнев А.С., Фастов И.С. С чего начать разработку сбалансированной системы показателей [Текст] / А.С. Кочнев, И.С. Фастов // [http://www.iteam.ru/publications/strategy/section\\_27/article\\_3926/](http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_27/article_3926/)
12. Коупленд Т. Стоимость компаний: оценка и управление [Текст] / Т. Коупленд, Т. Колер, Дж. Мурин. – М. : Олимп-бизнес, 2008. – 576 с.
13. Крылов С.И. Сбалансированная система показателей как аналитический инструмент стратегического управления в условиях современной рыночной экономики [Текст] / С.И. Крылов // Экономический анализ: теория и практика. – 2007. – №24.
14. Лебедева С.Н. Экономика торгового предприятия [Текст] : учеб. пособие / С.Н. Лебедева, Н.А. Козиначикова, А.В. Гавриков ; под ред. С.Н. Лебедевой. – 3-е изд., испр. – Минск : Новое знание, 2003.
15. Момот А.И. Менеджмент качества и элементы системы качества [Текст] : учеб. / А.И. Момот. – Донецк : Норд-Прес, 2005. – 319 с.
16. Мордашов С. Рычаги управления стоимостью компании [Текст] / С. Мордашов // Рынок ценных бумаг. – 2005. – №15. – С. 51-55.
17. Парасоцкая Н.Н., Юрасова И.В. Внедрение сбалансированных систем показателей на предприятиях, производящих быстрозамороженную продукцию [Текст] / Н.Н. Парасоцкая, И.В. Юрасова // Экономический анализ : теория и практика. – 2007. – №13.
18. Пашанин И. Сбалансированная система показателей как основа стратегического управления [Текст] / И. Пашанин // Финансовая газета. – 2007. – №11.

19. Сафаров А., Бабенкова Т. Что нужно для успеха сбалансированной системы показателей? [Текст] / А. Сафаров, Т. Бабенкова // Экономика и жизнь. – 2005. – №14.
20. Смотрич Ж. SWOT-анализ сбалансированной системы показателей [Текст] / Жанн Смотрич // Баланс – современный капитал. – 2004. – №9.
21. Спиридонов Ю.А. Сбалансированная система показателей – важный элемент современной системы управления [Текст]/Ю.А. Спиридонов/http://www.gaap.ru/biblio/corpfm/s sp/035.asp
22. Старинский Б. Сбалансированная система управления как инструмент стратегического управления [Текст] / Б. Старинский/http://www.gaap.ru/biblio/corpfm/ssp/031.asp,
23. Фомин В.П. Анализ сбалансированности показателей развития предприятия [Текст] / В.П. Фомин. – Самара : Сдружество, 2008. – 208 с.,
24. Фомин В.П., Игошина Н.А. Анализ сбалансированности показателей развития организации в структурном и временном аспектах [Текст] / В.П. Фомин, Н.А. Игошина // Финансы и кредит, «Экономический анализ: теория и практика» – 2009. – 136.
25. Хорват П. Сбалансированная система показателей как средство управления предприятием [Текст] / Петер Хорват // Стандарты и качество. – 2004. – №2. – С. 50-53.
26. Шеремет А.Д. Комплексный анализ хозяйственной деятельности [Текст] / А.Д. Шеремет. – М. : ИНФРА-М, 2006.
27. Goran N. Olive, Sjostrand A. The Balanced Scorecard. United Kingdom : Capstone Publishing, 2002.
28. Paul R. N. Balanced Scorecard step by step: maximizing performance and maintaining results. New York: John Wiley& Sons, 2002.

### Ключевые слова

Сбалансированная система показателей; ССП; управление стоимостью; торговое предприятие; концепция сбалансированной системы показателей; составляющие системы; оценка управления деятельностью; стратегия развития предприятия; ключевые функциональные области; стратегические цели; причинно-следственные связи; разработка и внедрение системы.

*Чая Владимир Тигранович*

*Адушкин Артем Евгеньевич*

### РЕЦЕНЗИЯ

Характерной особенностью работы является актуальность темы исследования, поскольку обоснована и подтверждена необходимость более подробного исследования проблематики разработки и внедрения сбалансированных систем показателей в предприятиях, представляющих основу функционирования рынка среднего и малого сегментов – торговых компаний. В работе проведен анализ процесса формирования сбалансированной системы показателей для торговых предприятий, подчеркнута важность сбалансированности факторов финансовых и нефинансовых показателей в рамках взаимосвязанных составляющих системы. Обоснована необходимость разработки стратегических целей развития торгового предприятия в соответствии ситуации на рынке и результатам практических исследований в области внедрения сбалансированной системы показателей. Определены направления модификации существующих подходов к разработке и внедрению сбалансированных систем показателей, как инструментов управления стоимостью торгового предприятия. В связи с этим возникают вопросы относительно формирования на методическом уровне концепции сбалансированной системы показателей для торговых предприятий с основной целью – эффективное управление стоимостью компании. Чтобы ответить на данные вопросы, предоставить данные подробного исследования необходимо проведение сравнительного анализа существующих методик внедрения и разработки сбалансированных систем показателей, разработка собственного комплекса показателей и мероприятий по их применению для достижения целей собственников.

Исследование обстоятельно раскрывает особенности существующих в теории и практике процедур разработки и внедрения сбалансированной системы показателей торговых предприятий. Видна практическая значимость темы, что объясняется формированием базы для проведения дальнейшего исследования в области применения сбалансированной системы показателей не только в торговой, но и других сферах эко-

номики. В работе автор достаточно обосновано описал потенциал применения сбалансированной системы показателей в России.

Несомненным достоинством работы следует признать агрегированное представление процедур разработки и внедрения сбалансированной системы показателей в целях управления стоимостью торгового предприятия.

Однако, на наш взгляд, в работе следовало более подробно исследовать и обозначить пути развития комплекса процедур и мероприятий, применимых в рамках сбалансированной системы показателей только для торговых предприятий, подчеркивая этим уникальность разрабатываемой проблематики.

В целом работа отвечает предъявляемым требованиям и должна быть опубликована в журнале «Аудит и финансовый анализ».

*Суйц В.П., д.э.н., профессор кафедры учета анализа и аудита экономического факультета Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова*

## 9.3. BALANCED SCORECARD AS TOOLKIT OF COST MANAGEMENT OF TRADE ENTERPRISE

V.T. Chaya, Doctor of Economics, the Professor;  
A.E. Adushkin, the Post-graduate Student of the Account,  
Analysis and Audit of Economic Faculty

*Moscow State University it. M.V. Lomonosov*

In frameworks studying of the concept The Balanced Scorecard, procedures of its working out and introduction in Russia, applicability of a complex of indicators of an estimation cost management of the enterprise in work research of features of formation The Balanced Scorecard for the enterprises from trading sphere is conducted. The subjects are considered from the point of view of objects in view and problems of shareholders and proprietors of the enterprises, basic of which possibility of efficient control in cost of the company is. The analysis of the various points of view of leading economic figures and experts on a problematic of working out and introduction of The Balanced Scorecard is thus carried out. In work the possible structure of The Balanced Scorecard with allowance for interconnected constituting – the finance, clients, internal business processes and HR-development are in detail described. In research the basic features of working out, introduction and application of The Balanced Scorecard as are resulted by trade enterprise control system in cost. The presented information forms base for detailed practical consideration of a problematic and working out of a complex of indicators of an estimation of management by activity of trade enterprise with the purposes of company appreciation.

### Literature

1. V.V. Avdeev. «The Estimation of financial circumstances of trading organization», Financial and accounting consultations, 2008, №8.
2. M.V. Bibnev. «The Balanced system of financial indexations», Economic analysis: the theory and practice, 2009, №7,
3. I.A. Egerev. «Business Cost: the Management skill», M: Business, 2003.
4. V.P. Fomin, N.A. Igoshina. «Analysis of equation of indicators of development of the organization in structural and time aspects».
5. Fomin V.P. Analysis of equation of indicators of development of the enterprise. Samara: Commonwealth, 2008.
6. Introduction of the Balanced Scorecard / Horvath and Partners: the Lane with it. – 2 izd. – M: Alpine business books, 2006.
7. R.C. Kaplan, D.P. Norton. Organization focused on strategy. As the organizations applying The Balanced Scorecard succeed in a new business environment: the Lane with English – M: Joint-Stock Company «Olympus-business», 2004.

8. R.C. Kaplan, D.P. Norton. Strategic cards. Transformation of fictitious assets in material results: the Lane with English – M: Joint-Stock Company «Olympus-business», 2005.
9. R.C. Kaplan, D.P. Norton. Strategic unity: creation of a synergy by means of the Balanced Scorecard: the Lane with English – M: Open Company «I.D.Williams», 2006.
10. A.S. Kochnev, I.S. Fastov, «With what to begin working out of the Balanced Scorecard».
11. A. Korobkov, «The Balanced Scorecard (SSP) – new possibilities for efficient control», Management of the company.
12. T. Kouplend, T. Koler, Dzh. Murin. Cost of the companies: an estimation and management. – M: the Olympus-business, 2008.
13. S.I. Krylov. «The Balanced Scorecard as the analytical instrument of strategic management in the conditions of modern market economy», Economic analysis: the theory and practice, 2007, №24.
14. S.N. Lebedev. Economy of trade enterprise: S.N. Lebedev, N.A.Kozinachikova's Educational allowance /, A.B. Chaps. Under the editorship of S.N.Lebedev. – 3 izd., – M.: New knowledge, 2003.
15. A.I. Momot. Quality management and elements of system of quality: the Textbook. – Donetsk: the North-pres, 2005, 319,
16. Mordashov S., «Company Control levers in cost» // RCB, 2005, №15.
17. Nils Goran Olve and Anna Sjostrand. «The Balanced Scorecard». United Kingdom: Capstone Publishing, 2002.
18. N.N. Parasotskaja, I.V. Jurasova. «Introduction of the balanced systems of indicators at the enterprises making freezed production», Economic analysis: the theory and practice, 2007, №13.
19. I. Pashanin, «The Balanced Scorecard as a basis of strategic management», the Financial newspaper, №11, 2007.
20. R.N. Paul. Balanced Scorecard step by step: maximizing performance and maintaining results. New York: John Wiley AND Sons, 2002.
21. Peter Horvat, The Balanced Scorecard as a control facility the enterprise // Standards and quality. – 2004, №2.
22. A. Safarov, T. Babenkova. «That is necessary for success of the Balanced Scorecard?», economy and the Life, №14, 2005.
23. A.D. Sheremet. Complex the management accountancy. – M: INFRA-M, 2006.
24. Smotrich, Jeannes, «The SWOT-analysis of The Balanced Scorecard», Balance – the Modern capital, №9/2004.
25. J.A. Spiridonov. «Balanced Scorecard – the important element of a modern control system».
26. B. Starinsky. «The Balanced control system as the instrument of strategic management».
27. S. Voskobochnik. «Check on durability as evaluate a situation in commercial firms», the Personnel officer. Personnel management, 2009, №1.
28. E.V. Zajtsev. «The Balanced Scorecard: methodology of designing and feature of statement in the Russian conditions», 2003.

### Keywords

Balanced Scorecard; BSC; management in cost; trade enterprise; concept of The Balanced Scorecard; constituting systems; estimation of management of activity; strategy of development of the enterprise; key functional areas; strategic targets, relationships of cause and effect; working out and system introduction.