

Павел В. Михайлушкин, Павел В. Журавлев, Андрей Л. Полтарыхин  
**ПРОБЛЕМЫ МОДЕРНИЗАЦИИ СБАЛАНСИРОВАННОЙ  
СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ КАК ИНСТРУМЕНТА ОЦЕНКИ  
ЭФФЕКТИВНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ  
КОРПОРАТИВНЫХ СТРУКТУР**

*В статье рассмотрены проблемы модернизации сбалансированной системы показателей как инструмента оценки эффективности функционирования корпоративных структур региона. Исследована и проанализирована методика определения основных составляющих сбалансированной системы показателей по уровням направления деятельности. Использование этой методики на промышленных предприятиях дает возможность выявлять ключевые показатели эффективности, позволяющие существенно поднять достоверность показателей стратегического развития предприятия.*

*Ключевые слова:* модернизация; эффективность; корпоративные структуры; планирование.

*Рис. 1. Лит. 10.*

Павло В. Михайлушкін, Павло В. Журавльов, Андрій Л. Полтарихін  
**ПРОБЛЕМИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ  
ПОКАЗНИКІВ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ОЦІНЮВАННЯ  
ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ  
КОРПОРАТИВНИХ СТРУКТУР**

*У статті розглянуто проблеми модернізації збалансованої системи показників як інструменту оцінювання ефективності функціонування корпоративних структур регіону. Досліджено та проаналізовано методику визначення основних складових збалансованої системи показників за рівнями напрямків діяльності. Використання даної методики на промислових підприємствах надає можливість виявити ключові показники ефективності, що дозволяє суттєво підвищити достовірність показників стратегічного розвитку підприємства.*

*Ключові слова:* модернізація; ефективність; корпоративні структури; планування.

Pavel V. Mikhalkushkin<sup>1</sup>, Pavel V. Zhuravlev<sup>2</sup>, Andrey L. Poltarykhin<sup>3</sup>  
**MODERNIZATION OF BALANCED SCORECARD  
AS A TOOL FOR ESTIMATING CORPORATE  
STRUCTURES' FUNCTIONING EFFECTIVENESS**

*The research paper covers the issues in modernization of balanced scorecard as a tool of estimating regional corporate structures' effectiveness. The methodology of determining the key components of the balanced scorecard by the levels of activities is analyzed. The use of this methodology at industrial enterprises makes it possible to detect the key efficiency indicators allowing a considerable increase in enterprise's strategic development indicators.*

*Keywords:* modernization; efficiency; corporate structures; planning.

**Постановка проблеми.** Сбалансированная система показателей как инструмент стратегического управления реализует все функции стратегического менеджмента: планирование стратегии, организацию выполнения стратеги-

<sup>1</sup> Kuban State Agrarian University, Krasnodar, Russia.

<sup>2</sup> Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia.

<sup>3</sup> Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia.

ческих планов, координацию действий по реализации стратегических задач, мотивацию на достижение стратегических результатов, контроль за процессом выполнения стратегии.

**Анализ последних публикаций.** Основой для написания настоящей статьи послужили результаты фундаментальных научных разработок, монографических трудов отечественных и зарубежных ученых, учебных пособий, аналитических материалов периодических изданий и научных сборников. В частности, проблематику статьи затрагивали в своих работах следующие авторы: Т.Ю. Важенина [2], Ю.В. Вертакова [10], В.С. Демченков [1], Р.С. Каплан [7; 8], В.И. Милета [1], В.А. Плотников [10], А.Л. Полтарыхин [2–4; 6] и др.

В рамках статьи были использованы следующие общенаучные и специальные методы исследования: аналитический, синтетический, логический методы, схематические, графические, статистические и математические описания экономических процессов, методы сравнительного, системного, субъектно-объектного и структурно-функционального анализа, а также методы социологического исследования: анкетирование, интервьюирование, наблюдение и метод экспертных оценок.

**Целью исследования** является изучение основных проблем модернизации сбалансированной системы показателей как инструмента оценки эффективности функционирования корпоративных структур.

**Основные результаты исследования.** Стратегическое планирование представляет собой набор процедур и решений, с помощью которых разрабатывается стратегия предприятия, обеспечивающая достижение целей функционирования промышленного предприятия. Логика этого определения такова: деятельность аппарата управления и принимаемые на ее основе решения формируют стратегию функционирования предприятия, которая позволяет ему достичь своих целей.

В стратегическом планировании цели развития являются наиболее важными, поскольку определяют направления и темпы роста предприятия. Они отражают соотношение темпов изменения объемов продаж и прибыли предприятия и аналогичных показателей. В зависимости от этого соотношения рост фирмы может быть: быстрым (интенсивным), стабильным, или может наблюдаться спад. Неверно установленные цели могут привести к негативным последствиям для предприятия.

Стратегическое планирование как процесс включает в себя 4 вида деятельности (функции стратегического планирования): распределение ресурсов; адаптация к внешней среде; внутренняя координация и регулирование; организационные изменения [2].

Эффективное стратегическое планирование невозможно без существования так называемой обратной связи, то есть наличия коммуникаций между результатами и факторами (условиями) их достижения. В связи с изменчивой природой внешней и внутренней среды предприятия в процессе его деятельности возникает необходимость постоянного мониторинга, определения степени соответствия управленческих решений выбранным стратегиям, а также (при необходимости) корректировки стратегий.

Одним из обязательных условий успешного стратегического планирования является адекватность стратегии миссии предприятия.

В стратегическом планировании формулировка цели является основополагающим компонентом. Неверно установленные цели могут привести к негативным последствиям для предприятия.

Планирование можно классифицировать по следующим критериям [3]:

- по степени охвата: общее планирование; охватывающее все аспекты проблемы; частичное планирование; охватывающее только определенные области и параметры;

- по объектам планирования: целевое планирование, относящееся к определению стратегических и тактических целей; планирование средств, относящееся к определению средств достижения поставленных целей (планирование таких потенциалов, как оборудование, персонал, финансы, информация); программное планирование, относящееся к разработке и реализации конкретных программ, например, программ производства и сбыта; планирование действий, например, специальных продаж, наем кадров;

- по сферам планирования: планирование сбыта (цели сбыта, программы действия, расходов на сбыт, развитие сбыта); планирование производства (производственной программы, подготовки производства, хода производства); планирование персонала (потребности, найма, переподготовки, увольнения); планирование приобретений (потребности, закупок, реализации излишних запасов); планирование инвестиций, финансов и т.д.;

- по глубине планирования: агрегированное планирование; ограниченное заданными контурами, например, планирование цеха как суммы производственных участков; детальное планирование, например, с подробным расчетом и описанием планируемого процесса или объекта;

- по координации частных планов во времени: последовательное планирование, при котором процесс разработки различных планов представляет собой единый длительный, согласованный, последовательно осуществляемый процесс, состоящий из нескольких этапов; одновременное планирование, при котором параметры всех планов определяются одновременно в одном единственном акте планирования;

- по учету изменения данных: жесткое планирование; гибкое планирование;

- по очередности во времени: упорядоченное (текущее) планирование, при котором по завершении одного плана разрабатывается другой план (планы идут последовательно, один за другим); скользящее планирование, при котором по истечении определенного запланированного срока план продлевается на следующий период; внеочередное планирование, которое осуществляется по мере необходимости, например, при реконструкции или санации предприятия.

Организация выполнения стратегических планов предполагает формирования будущего потенциала промышленного предприятия, согласование структуры и системы управления с выбранной стратегией, создание корпоративной культуры, поддерживающей стратегию.

Реализация каждого шага в построении сбалансированной системы показателей очень важна, система не сможет нормально функционировать, если хотя бы один этап будет реализован недобросовестно. Однако следует отметить центральное значение правильного выбора самой системы показателей, состава и качества количественных измерителей стратегии.

Во-первых, они должны быть комплексными. Во-вторых, они должны быть сбалансированными. В-третьих, они должны подчиняться причинно-следственной связи внутри системы. В-четвертых, показатели не должны повторяться или взаимоисключать друг друга. В-пятых, они должны быть доступными к измерению и желательно сопоставимы с данными отрасли или конкурентов. В-шестых, необходимо помнить об экономической целесообразности. Если получение данных для расчета показателя обходится дороже предполагаемого эффекта от его внедрения в систему сбалансированных показателей, его не следует использовать. В-седьмых, система показателей обязательно должна отражать отраслевую принадлежность и выбранную стратегию предприятия [4].

Как говорилось выше, сбалансированная система показателей применима к любой отрасли. Однако следует подчеркнуть, что специфические особенности присущи каждому направлению промышленности. Поэтому эффективность внедрения сбалансированной системы показателей на предприятии напрямую зависит от того, насколько правильно были учтены отраслевые особенности при формировании стратегии и ключевых показателей успеха деятельности предприятия [7, 1].

Основными составляющими сбалансированной системы показателей на промышленных предприятиях остаются неизменные 4 блока: финансы и экономика, рынок, бизнес-процессы и персонал. Следует учесть также ещё одну составляющую – внешнюю среду.

Таким образом, в общем виде структуру сбалансированной системы показателей предприятий можно представить в следующем виде (рис. 1).

Однако на каждом конкретном предприятии необходимо строить индивидуальную систему сбалансированных показателей, в зависимости от стадии развития и выбранной стратегии предприятия.

Современная западная управленческая теория финансов действует на основе предположения, что первичной целью бизнеса является увеличение материальной заинтересованности акционеров, т.е. максимизация биржевого курса обыкновенной акции предприятия, другие цели, указанные выше, также влияют на политику промышленного предприятия, но они менее важны по сравнению с первой [4].

В работе «Системный анализ деятельности предприятий» С.В. Демченков и В.И. Милета классифицируют анализ на следующие виды: объем выпускаемой продукции; распределение прибыли; качество; производительность труда; использование рабочего времени; использование основных производственных фондов; технический уровень производства; себестоимость; финансовый анализ; эффективность использования материальных ресурсов; маркетинговый анализ [1].



Рис. 1. Блок-схема структуры сбалансированной системы показателей, направленная на достижение стратегических целей [3]

В результате обобщения литературных источников авторы пришли к выводу о необходимости разделения трех составляющих анализа жизнеспособности предприятия. Это анализ экономических показателей деятельности предприятия, анализ финансового состояния организации и уровня ее конкурентоспособности.

В процессе анализа трудовых затрат изучаются наличие рабочей силы и достигнутый уровень производительности труда, определяется их соответствие поставленным целям, отраслевым показателям и влияние на них отдельных факторов, выявляются резервы уменьшения себестоимости за счет лучшего использования трудовых ресурсов.

Задачами анализа состояния и использования основных фондов являются установление: обеспеченности основными фондами; технического и технологического их состояния; степени использования основных фондов и факторов, на нее повлиявших; резервов снижения себестоимости за счет улучшения использования оборудования.

В задачи анализа материально-технического снабжения и использования материальных ресурсов входит изучение: обеспеченности материальными ресурсами и ее влияние на достижение целей предприятия; состояния и динамики производственных запасов; полноты использования материальных ресурсов; резервы улучшения их использования.

Задачами анализа себестоимости и прибыли являются: проверка норм затрат; оценка достижения плановой себестоимости; изучение причин отклонений от запланированных показателей и динамических изменений; определение влияния отдельных факторов на изменение уровня расходов; выявление резервов снижения себестоимости и путей их мобилизации; проверка обоснованности объема прибыли по плану; выяснение причин, вызвавших отклонение от плана (структурные сдвиги, изменение себестоимости, цен на рынке, производительность труда, фондоотдача и т.д.); выявление резервов для дальнейшего роста прибыли и поиск наилучших путей ее распределения.

Анализ финансового состояния предприятия представляет собой глубокое исследование финансовых отношений и движения финансовых ресурсов. Задачами анализа финансового состояния предприятия являются: выявление финансовой устойчивости; изучение эффективности использования финансовых ресурсов; установление положения предприятия на финансовом рынке и количественное измерение его финансовой конкурентоспособности; оценка степени выполнения плана финансовых показателей; оценка мер, разработанных для ликвидации выявленных недостатков и повышения отдачи финансовых ресурсов.

Исследование рынка включает изучение и анализ условий рынка, субъектов рынка, форм и методов торговли на рынке.

Изучение субъектов, выступающих на рынке, форм и методов торговли предполагает анализ и оценку деятельности поставщиков, конкурентов, потенциальных покупателей; анализ форм и методов их работы на рынке; изучение коммерческой практики; транспортных, правовых, торгово-политических условий.

Исследование потенциальных возможностей промышленного предприятия включает: анализ результатов хозяйственной деятельности предприятия; анализ конкурентоспособности продукции; анализ конкурентоспособности предприятия; оценку конкурентных возможностей предприятия.

Анализ результатов хозяйственной деятельности промышленного предприятия нацелен на выяснение эффективности его деятельности. Он содержит оценку экономического потенциала промышленного предприятия и включает сведения о количестве и стоимости произведенной продукции за изучаемый период, числе и размещении производственных и сбытовых предприятий; об инфраструктуре предприятия; размерах и размещении прямых капиталовложений; о научно-исследовательском потенциале предприятия.

В основу оценки конкурентоспособности продукции кладется исследование потребностей покупателей, требований рынка, на котором товары, конкурируя между собой, проходят сравнение и проверку на соответствие конкретным потребностям покупателей. На уровень конкурентоспособности предприятия сильное воздействие оказывают научно-технический уровень и степень совершенства технологии производства, использование новейших изобретений и открытий, а также умение в кратчайшие сроки осваивать серийное производство новых изделий, наращивать их выпуск, уменьшать при этом издержки на продукцию высокого качества.

В современных условиях процессы модернизации управления сбалансированной системой показателей на промышленных предприятиях не соответствуют инновационному этапу развития промышленного сектора. В настоящее время именно модернизация управления выступает одним из ключевых условий обеспечения стратегических целей за счет используемой техники, производственных и управленческих технологий, производимых продуктов и услуг, инициирует обновление теоретико-методического и прикладного инструментария производственного менеджмента.

**Выводы.** Методика определения основных составляющих сбалансированной системы показателей по уровням направления деятельности должна быть адекватна его целям с учетом особенностей организационной и производственной структуры предприятия, технико-технологического уровня производства, его финансово-экономической политики и корпоративной культуры. Использование этой методики на промышленных предприятиях дает возможность выявлять ключевые показатели эффективности, позволяющие существенно поднять достоверность показателей стратегического развития предприятия.

1. Демченко В.С., Милета В.И. Системный анализ деятельности предприятий. – М.: Финансы и статистика, 1990. – 182 с.
2. Полтарыхин А.Л., Важенина Т.Ю. Программы социально-экономического развития как фактор повышения конкурентоспособности региона (на пример Алтайского края) // Вестник Алтайской науки. – 2013. – №2–2. – С. 179–183.
3. Полтарыхин А.Л., Винникова А.Б. Методология анализа функционирования корпоративных структур региона: Монография. – Барнаул: ААЭП, 2013. – 160 с.
4. Полтарыхин А.Л., Киселева А.А. Пространственные аспекты развития трудового потенциала должностных лиц государственных органов исполнительной власти // Вестник Академии. – 2013. – №2–2. – С. 24–33.
5. Черной Л. Эффективность корпоративных систем в открытой экономике // Общество и экономика. – 2008. – №2. – С. 64–83.
6. Asaliev, A.M., Poltarykhin, A.L., Alkhimenko, O.N. (2014). Intellectual capital: theory and approaches of its assessment on macro level. World Applied Sciences Journal, 30(10): 1404–1408.
7. Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2001). The Strategy-Focused Organization. Harvard Business School Press.
8. Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2006). Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies. Boston: Harvard Business School Press.
9. Regionalism, multilateralism, and economic integration: the recent experience. Edited by Gary P. Sampson and Stephen Woolcock. The United Nations University, 2003.
10. Vertakova, Yu.V., Plotnikov, V.A. (2013). Theoretical aspects of considering the dynamite characteristics of socioeconomic systems in the management of regional development. Regional Research of Russia, 3(1): 89–95.

Стаття надійшла до редакції 24.09.2014.