

## ВЫБОР ПОКАЗАТЕЛЕЙ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ

**Н.В. КАРАСЕВА**

*Воронежская государственная технологическая академия, e-mail:*  
[karaseva.nataliy@mail.ru](mailto:karaseva.nataliy@mail.ru)

В данной статье раскрывается важность правильного выбора показателей результативности предприятия для эффективного стратегического планирования его деятельности. Предлагаются новые сбалансированной системы показатели. В целях оптимизации составляющих данной системы подтверждается необходимость совместного использования различных инструментов: тестирование на соответствие критериям системы и определение причинно-следственной связи показателей результативности.

Ключевые слова: стратегическое управление, сбалансированная система показателей, ключевые показатели результативности, причинно-следственные связи, коэффициент детерминации, Квадрат Пирсона.

К проблеме выбора показателей результативности в управлении предприятием обращались многие ученые-экономисты. Мировое признание в решении данного вопроса по праву заслужили П. Друкер (концепция управления по целям), Ж.Л. Мало (концепция «tableau de bord»), Ю. Вебер (система селективных показателей); С. Штерн (система управления на основе экономической добавленной стоимости). Все вышеперечисленные подходы можно использовать в целях повышения качества стратегического управления как отдельно, так и в комплексе. В последнее десятилетие наибольшую популярность зарубежом и в России получила концепция сбалансированной системы показателей (ССП)<sup>1</sup>. Подход, предложенный Д. Нортон и Р. Капланом в 1990г., имеет ряд преимуществ, обусловленных системным планированием, ориентацией на стратегию, количественным выражением целей, результатов и достижений, гибкостью планирования, прозрачностью для всех уровней менеджмента, мотивацией и контролем. Среди российских предприятий, внедривших СПП, следует выделить: ОАО «Белгородэнерго», ОАО «ВымпелКом», АКБ «Пробизнесбанк», ДОК «Красный Октябрь», «Пермская ГРЭС», ОАО «Сибур-Нефтехим». Сбалансированную систему показателей можно представить как инструмент стратегического управления, нацеленный на трансформацию стратегии в ключевые показатели результативности, комплексно отражающие направления деятельности предприятия во всех уровнях менеджмента. Реализация каждого шага в её построении очень важна, и система не сможет нормально функционировать, если хотя бы один этап будет реализован недобросовестно. Однако эффективность формирования СПП в большей степени зависит от правильного выбора состава и качества количественных измерителей стратегии, они должны быть:

- комплексными, то есть отражать все сферы деятельности предприятия;
- сбалансированными, в необходимых пропорциях отражать различные сферы деятельности: финансовые и нефинансовые;
- соответствующими причинно-следственной связи внутри системы, не повторяться и не взаимоисключать друг друга;
- доступными к измерению и желательными сопоставимы с данными отрасли или конкурентов;
- экономически целесообразными, в связи с тем, что получение данных для расчета показателя не должно превышать предполагаемого эффекта от его использования;

<sup>1</sup> Каплан Роберт С., Нортон Дэвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – 2-е изд., испр и доп./ Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 320с.



- отражающими отраслевую принадлежность и выбранную стратегию предприятия.

Для оценки соответствия системы показателей результативности вышеперечисленным требованиям можно использовать различные методы. Автор предлагает следующие из них: тестирование на соответствие критериям системы и определение причинно-следственной связи показателей результативности. Ниже представлен вариант стратегических направляющих одного зерноперерабатывающего предприятия. (рис. 1.)

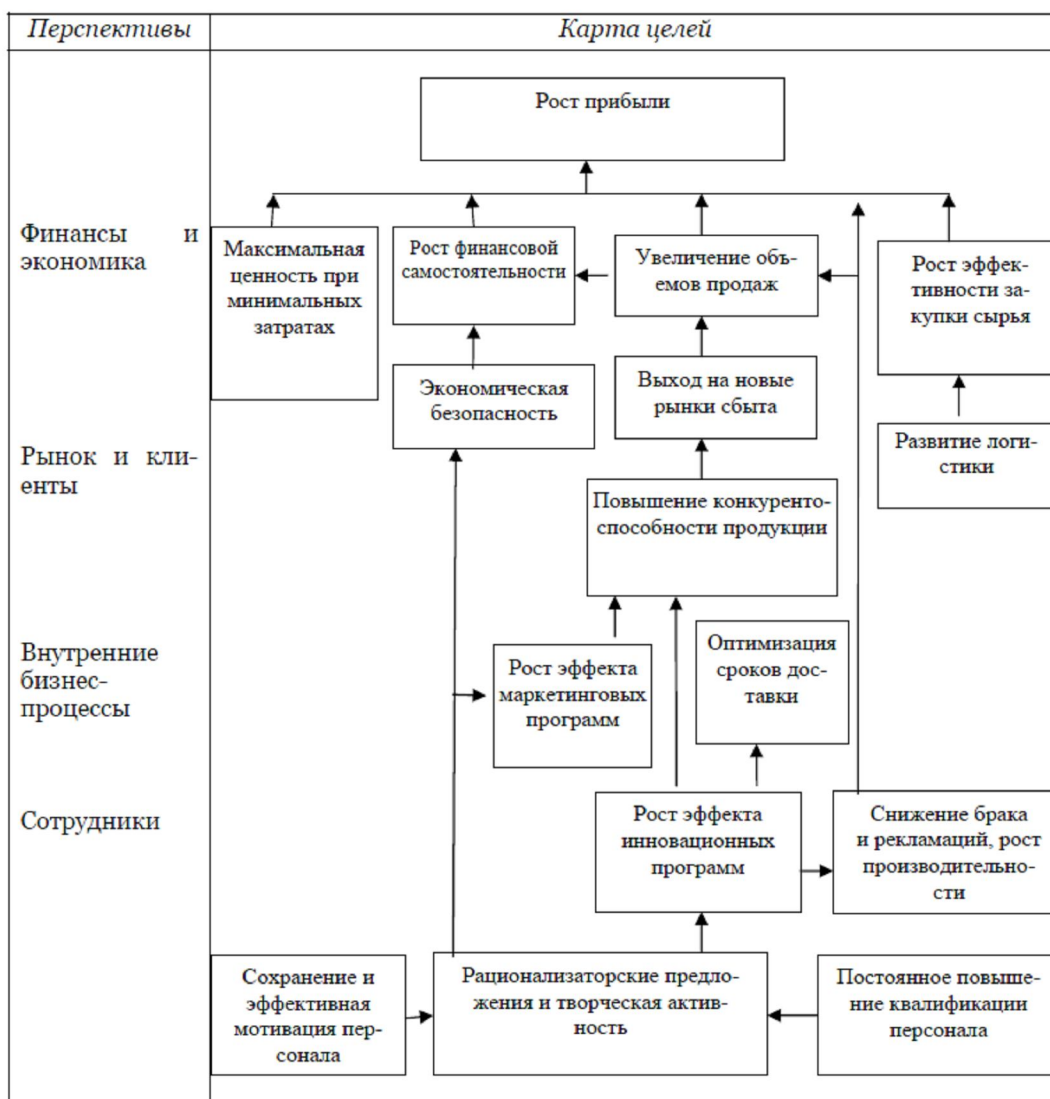


Рис.1. Стратегические направляющие

На основе карты целей руководители предприятия утверждают систему показателей результативности, которая в дальнейшем будет использоваться в организации контроля стратегических достижений и в формировании мотивации персонала.

Проверка системы показателей на предмет адекватности и обоснованности осуществляется по следующим критериям: соответствие цели, измеримость, ограниченность, сбалансированность, наличие внутренней причинно-следственной связи. Ограниченность в данном случае предполагает, что система не перегружена и включает не более 25 показателей.





Способ проверки правильного выбора показателей результативности, построен по принципам тестирования и представлен в виде таблицы.

Таблица 1

### Проверка правильного выбора показателей результативности

Показатель	Цель	Измери- мость	Связи	Сбалансирован- ность, соответствие всем перспективам
Рентабельность продаж	Рост прибыли	%	+	Финансы и эконо- мика
Коэффициент финансовой независимости	Рост финансо- вой самостоя- тельности	%	+	Финансы и эконо- мика
Процент штрафов и пени	Экономическая безопасность	%	+	Финансы и эконо- мика
Период оборачиваемости дебиторской задолжен- ности	Экономическая безопасность	Дн.	+	Финансы и эконо- мика
Отношение фактически сложившейся цены закупа зерновых к минимальной цене рынка, предлагаемой в послеуборочный период	Эффективная закупка сырья	Доли ед.	+	Рынок и клиенты
Оборачиваемость запасов	Совершенство- вание логистики	Раз.	+	Рынок и клиенты
Доля расходов на транс- портировку	Совершенство- вание логистики	Доли ед.	+	Рынок и клиенты
Удовлетворенность клиента	Рост конкурен- тоспособности продукции	%	+	Рынок и клиенты
Доля потребления на рынке (мука, крупа, комбикорм)	Рост конкурен- тоспособности продукции	%	+	Рынок и клиенты
Место в рейтинге произво- дителей лучшей продукции в отрасли	Рост конкурен- тоспособности продукции	место	+	Рынок и клиенты
Соответствие мировым стандартам качества	Рост конкурен- тоспособности продукции	Да/нет	+	Рынок и клиенты
Снижение брака и рекла- маций	Процент брака и рекламаций	%	+	Внутренние бизнес- процессы
Окупаемость инноваций	Эффективные инновации	лет	+	Внутренние бизнес- процессы
Доля инноваций в выручке	Эффективные инновации	Доли ед.	+	Внутренние бизнес- процессы
Производительность (мука, крупа, комбикорм)	Рост производи- тельности	т./чел.	+	Внутренние бизнес- процессы
Коэффициент текучести кадров	Сохранение кадров	%	+	Сотрудники
Коэффициент корреляции премиального фонда и при- были	Эффективная мотивация	Доли ед.	+	Сотрудники
Коэффициент квалифици- рованности персонала	Повышение квалификации	%	+	Сотрудники
Продуктивность обучения	Повышение квалификации	%	+	Сотрудники
Критерий правильного вы- бора	Каждый показа- тель отражает достижение по- ставленной цели	Каждый по- казатель из- мерим	Все по- казатели взаимо- связаны	Система показате- лей отражает все перспективы



Наиболее сложным этапом при подтверждении правильности выбора показателей является определение причинно-следственной связи. Учитывая, что предприятие обладает достаточным опытом в своей сфере деятельности, наличие информации о показателях деятельности в прошлых периодах позволяет воспользоваться регрессионным и корреляционным анализом для установления взаимосвязи динамики выбранных показателей<sup>2</sup>.

Практическое воплощение данного анализа на основе коэффициента детерминации (или Квадрата Пирсона) представлено в виде матрицы показателей результативности, внутренним содержанием которой являются числовые значения квадратов коэффициентов детерминации (рис. 2).

Показатели	Квадрат Пирсона - коэффициент детерминации показателей							
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
1. - Рентабельность продаж, доля ед.	1,000	0,955	0,487	0,002	0,541	0,990	0,438	0,575
2. - Коэффициент финансовой независимости, доля ед.	0,955	1,000	0,281	0,027	0,331	0,905	0,238	0,363
3. - Период погашения дебиторской задолженности, дн.	0,487	0,281	1,000	0,560	0,997	0,587	0,998	0,992
4. - Отношение стоимости штрафов признанных к выручке, доля ед.	0,002	0,027	0,560	1,000	0,505	0,022	0,608	0,472
5. - Отношение стоимости брака и рекламаций к сумме выручки, доля ед.	0,541	0,331	0,997	0,505	1,000	0,640	0,989	0,999
6. - Производительность труда в натуральном выражении (мука), т/чел/год	0,990	0,905	0,587	0,022	0,640	1,000	0,538	0,672
7. - Оборачиваемость запасов, раз.	0,438	0,238	0,998	0,608	0,989	0,538	1,000	0,981
8. - Коэффициент текучести кадров без учета сезонных работников, доля ед.	0,575	0,363	0,992	0,472	0,999	0,672	0,981	1,000

Рис. 2. Проверка корреляционной связи показателей результативности с использованием «Квадрата Пирсона»

Определив зависимость показателей в виде функции или графически, с использованием регрессионного и корреляционного анализов можно спрогнозировать их развитие в будущих периодах.

Проиллюстрируем регрессионную и корреляционную зависимость двух показателей: текучесть кадров и объем брака и рекламаций. Взаимосвязь данных индикаторов объяснима: во-первых, чем больше степень обновления персонала, тем больше объем производства бракованной продукции, изготавливаемой новыми рабочими в первые дни трудовой деятельности; во-вторых, сотрудник, предполагающий собственное увольнение, не будет стремиться производить высококачественную продукцию.

Таблица 2

#### Регрессионный и корреляционный анализ показателей текучести кадров и процента брака

Показатель	Факт			Прогноз				
	2003г.	2004г.	2005г.	2007г.	2008г.	2009г.	2010г.	2011г.
Коэффициент текучести кадров без учета сезонных работников, доля ед.	0,2710	0,2819	0,4929	0,4473	0,4017	0,3562	0,3106	0,2650
Отношение стоимости брака и рекламаций к сумме выручки, доля ед.	0,0002	0,0009	0,0084	0,0067	0,0051	0,0034	0,0018	0,0001

<sup>2</sup> Многомерный статистический анализ в экономике: Учебное Пособие для вузов /Сошникова Л.А., Тамашевич В.Н., Уебе Г., Шефер М. /Под ред. Проф. В.Н. Тамашевича. – М.: ЮНИТИ- ДАНА, 1999. – 589 С.





На основе регрессионного и корреляционного анализа ниже показана линейная взаимосвязь показателей коэффициента текучести кадров и отношение стоимости брака и рекламаций к сумме выручки одного зерноперерабатывающего предприятия. Коэффициент детерминации  $R^2$ , равный 0,9989 свидетельствует о высокой степени зависимости этих показателей (рис. 3). Уравнение, представленное на рисунке, характеризует зависимость, в которой « $x$ » - коэффициент текучести кадров, « $y$ » - отношение стоимости брака и рекламаций к сумме выручки. Подставляя известные значения « $x$ », можно спрогнозировать изменение значения « $y$ », как показано в табл. 2.

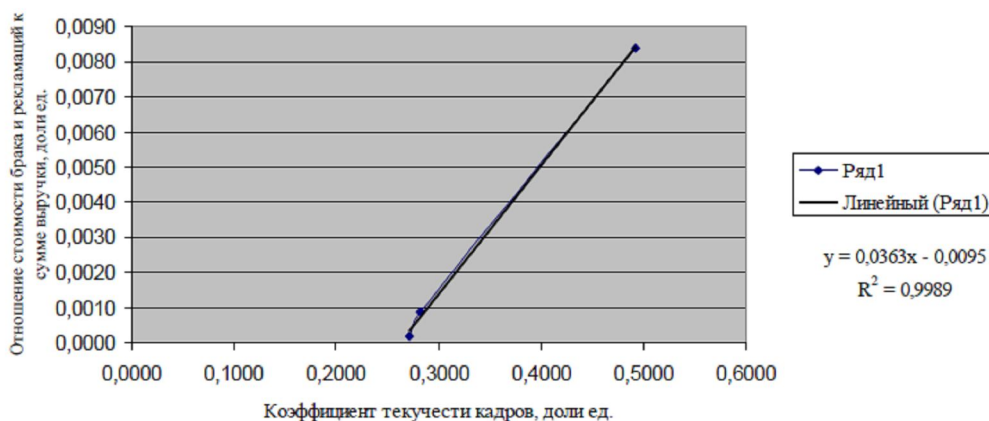


Рис. 3. Регрессионный и корреляционный анализ показателей текучести кадров и процента брака

В основу такого прогноза положено предположение, что зависимость показателей, сложившаяся на данный момент, не изменится в будущих периодах. То есть, функция, характеризующая взаимосвязь показателей коэффициента текучести кадров и отношение стоимости брака и рекламаций к сумме выручки сохранится на протяжении 2007 – 2011 гг. Данный прогноз также предполагает, что влияние других причин (характеристика сырья, условия производства, хранения и сбыта) не приведет к изменению качества выпускаемой продукции или сведется к минимуму.

Эффективность вышеприведенного способа прогнозирования, несомненно, зависит от правильного подбора составляющих сбалансированной системы показателей. Наличие лишних измерителей или отсутствие необходимых могут привести к постановке неверных задач для достижения стратегических целей, а, следовательно, привести предприятие к упадку.

Необходимость совместного использования предложенных способов в построении сбалансированной системы показателей объясняется совмещением теоретической и расчетной составляющих и, как следствие, повышением качества менеджмента.

Руководители предприятий в поисках оптимального состава показателей результативности нередко сталкиваются с тем, что выразить некоторые из них количественно очень трудно. Выходом из такой ситуации выступают методы экспертных оценок или опроса общественного мнения, а также использование критериев качественного показателя: «лучше, чем вчера»; «лучше конкурентов»; «лучше, чем ожидали». Стоит ли говорить, насколько субъективными и относительными могут быть выводы подобных исследований. При формировании сбалансированной системы показателей предприятия количество подобных измерителей необходимо свести к минимуму. Стратегические цели, как и их индикаторы должны быть измеримыми. Только в таком случае можно говорить об эффективном менеджменте.

Несомненно, показатели результативности играют очень важную роль в системе управления предприятием любой отрасли. Они позволяют в сжатой, структурированной форме представить руководству самую важную для него информацию. Эта информация, с одной стороны, является компактной, а с другой стороны, отражает все основные стороны деятельности компании. Показатели одновременно выступают измерителями целей,



критериями контроля и мотивации, служат неотъемлемыми инструментами анализа и планирования.

Правильный выбор показателей результативности позволяет своевременно воздействовать на внутрипроизводственные процессы, адекватно реагировать на изменения внешней среды, совершенствовать долгосрочные цели, и как следствие, обеспечивать конкурентоспособность и прибыльность предприятия.

Верная стратегия, своевременный мониторинг отклонений и эффективная работа с персоналом – это залог успеха любой деятельности.

## **CHOICE OF PARAMETERS OF PRODUCTIVITY IN STRATEGIC MANAGEMENT OF ENTERPRISE**

**N.V. KARASEVA<sup>1</sup>**

*The Voronezh state technological academy, e-mail:*

[karaseva.nataliy@mail.ru](mailto:karaseva.nataliy@mail.ru)

In this clause importance of a correct choice of key performance indicators for effective strategic planning. New ways of an estimation of such choice are offered. The basic requirements of the concept of the Balanced Scorecard are considered. With a view of system optimization necessity of sharing various tools proves: testing for conformity to criteria of system, and definition of a relationship of cause and effect of key performance.

Keywords: strategic management, Balanced Scorecard, key performance, relationships of cause and effect, factor of determination, Pirsons Square.