

### 3. ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

#### 3.1. ПРОБЛЕМЫ И ПРЕИМУЩЕСТВА ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ В ТОРГОВЫХ КОМПАНИЯХ

Адушкин А.Е., аспирант кафедры учета анализа и аудита

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

В статье проведено подробное исследование преимуществ и проблем разработки и внедрения системы сбалансированных показателей для торговых предприятий в Российской Федерации. Комплексный анализ практических наработок в сфере ССП для российских компаний позволил представить большую часть всех имеющихся место сложностей в процедурах разработки, внедрения и мониторинга системы. Анализ проведен в рамках современной методики разработки ССП с целью реализации стратегии акционеров торгового бизнеса. Проблемы, с которыми сталкиваются торговые компании при внедрении ССП, представлены в виде категорий: затраты на разработку; внешние условия; нарушения в методологии, в процессе автоматизации сбора данных, в распределении роли участников проекта, в информированности персонала компании.

В статье обоснована необходимость практических исследований разработки и внедрения ССП для предприятий РФ с учетом использования преимуществ системы и работы над устранением сложностей.

#### КОНЦЕПЦИЯ ССП КАК ЭФФЕКТИВНОГО ИНСТРУМЕНТАРИЯ ПО УПРАВЛЕНИЮ ТОРГОВЫМИ КОМПАНИЯМИ

В процессе разработки и внедрения ССП в торговой компании специалисты используют подробно описанные в различных источниках методики. В большинстве случаев внедрения происходят ошибки или сбои, не достигается запланированный результат, стратегия доходит не до всех уровней сотрудников и многое другое (табл. 1). При этом для бизнеса внедрение ССП – существенные затраты, которые планируются, как правило, чтобы получить эффективный инструмент или услугу. Внедряемая система расширяет видение акционеров, позволяет развить бизнес, повысить его стоимость и привлекательность для инвесторов. Когда на кон поставлены текущие затраты, будущие прибыли и их отношение – ответственность за внедрение ССП возрастает. Поэтому, с нашей точки зрения, в процессе внедрения ССП в торговой компании необходимо подробно проанализировать опыт внедрения ССП как на национальном, так и международном уровне. В процессе анализа стоит обратить внимание не только на проблемы, возникающие в процессе разработки и внедрения ССП, но и на те преимущества системы, которые также могут существенно повлиять ключевые процессы процедур внедрения и принятия решений.

Таблица 1

#### ПРОБЛЕМЫ ПРИ ВНЕДРЕНИИ ССП

№	Категория	Проблемы
1	Высокие затраты на внедрение и разработку	Высокая (завышенная) стоимость сбора и обработки данных по показателям. На практике зачастую очень трудно получить информацию, необходимую для расчета показателей ССП (в первую очередь нефинансовых показателей). Как правило, подобная проблема возникает, когда в организации отсутствуют система мониторинга финансовых операций и управленческий учет. С другой стороны весомое значение приобретают нематериальные активы, при измерении которых российским компаниям не хватает опыта
2	Внешние условия	ССП будет эффективно функционировать только при стабильных внешних условиях. В быстро изменяющихся условиях, нестабильной экономике и кризисных ситуациях эффективность ССП значительно снижается. Это связано с тем, что необходимо корректировать стратегию бизнеса и вносить изменения в стратегическую карту через короткие промежутки времени (дни, месяц, квартал). Такой процесс будет трудоемким и дорогостоящим действием, но есть вероятность, что внести изменения в уже реализованную стратегию можно будет заново перестроив всю ССП. Уровень проектирования бизнес-процессов является камнем преткновения на пути проектирования карты ССП. Выделение ключевых бизнес-процессов, оценка нормативов, описание потоков работ, подготовка регламентов – большой объем работы, требующий значительных ресурсов. Далеко не все процессы есть смысл описывать. Необходимо жестко ограничиться ключевыми бизнес-процессами. Сложно учесть показатели производительности труда для управленческих процессов – они не описаны в соответствующих форматах. Отсутствуют контуры планирования и контроля параметров эффективности управленческих процессов. Не все виды работ можно описать в виде повторяющихся процессов. Уровень обучения и развития в классическом варианте карты определяет параметры уровня подготовки персонала, характер корпоративной культуры, требования к системам управления. В российской практике до проектирования данного уровня приходится решать целый ряд дополнительных задач – определение кураторов бизнес-процессов и перестройку организационной структуры. Далее требуется определить профиль компетенций, необходимое количество персонала и систему мотивации. Подводный камень: для выявления профиля компетенций абсолютно необходимо наличие регламента с подробным описанием конкретных видов выполняемых работ. При этом центральная проблема: кадровые и информационные службы на предприятиях к организации работы на уровне требований технологии ССП не готовы. Недостаток интереса со стороны топ-менеджеров компании. Этапы внедрения ССП сверху вниз по иерархии компании могут тормозить мотивацию осуществления проекта. В организациях часто встречается низкий уровень корпоративного управления. В таких случаях часто пользуются услугами консультантов, которые помогают в настройке данных процессов. Кроме этого, во многих предприятиях еще не внедрены более простые технологии управления (бюджетное, процессное, проектное управление и другие)

№	Категория	Проблемы
3	Нарушения в методологии, организационных моментах, поставленных целях	<p>Отсрочка внедрения проекта из-за нехватки соответствующих показателей. Показателей может не хватать, но это во многом говорит о нарушении в применяемой методологии, а также о некомпетентности участников проекта.</p> <p>Статичный (а не динамичный) характер осуществления работ. Организация процесса не позволяет внедрять проект размеренно, особенно в торговой компании. Все процедуры должны быть четко спланированы и распределены во времени.</p> <p>Нацеленность на финансовые показатели. В отличие от Российской Федерации, в западной практике построение карты начинается с уровня финансовых перспектив, так как стратегические цели и соотношенные с ними риски выражаются в планируемом уровне доходности капитала, росте курсовой стоимости акций, рентабельности инвестиций. Часто на основе западной практики внедряется ССП в РФ и применяется такая же методология. В подавляющем большинстве российских компаний процесс построения карты необходимо начинать со сферы корпоративного управления – регулирования отношений между собственниками. Должны быть определены принципы взаимоотношений между собственниками и топ-менеджерами. Эти проблемы проявляются на самом первом этапе построения карты.</p> <p>Существующая система учета компании, в лучшем случае, дает возможность снимать показатели по продуктовым направлениям, но слабо отражает реальную прибыльность сегментов, затраты, связанные с построением и функционированием каналов распределения, продвижением продуктов и услуг, приобретением и удержанием клиентов.</p> <p>Требуется переоценка активов и пересмотр методов расчета амортизационных отчислений.</p> <p>В обеспечении роста стоимости компании все большую роль начинают играть нематериальные активы – торговая марка, лояльность клиентов, качество персонала, эффективность систем управления. Данное направление не корректно отражается в существующих системах финансового учета.</p> <p>При проектировании карты выявляется целый ряд существенных пробелов. Прежде всего, слабо развиты маркетинговые учетные системы. Маркетинговая информация в компаниях недостаточна по объему и слабо структурирована. В клиентских базах данных, как правило, отражается существующая ситуация, но явно не хватает прогнозных данных.</p> <p>Слишком долгий процесс разработки. Возникновение этой проблемы может быть связано с недостатком финансирования, с длительным процессом предоставления информации участникам проекта и другие организационные сложности.</p> <p>Отсутствие понимания, что ССП – не одноразовая система, а система, требующего постоянного внимания и мониторинга, в том числе и дополнительных затрат.</p> <p>Видение ССП как системного проекта; Внедрение ССП – это не системный, а управленческий процесс.</p> <p>Во-первых, оборудование и технологии, применяемые в подавляющем большинстве российских бизнесов, часто не рассчитаны на автоматизированный учет информации. Во-вторых, ввиду низкой возможности использования аутсорсинга, российские компании перегружены бизнес-процессами, активами и персоналом. В-третьих, для постановки ССП особое значение имеют характеристики процессов, связанных с управлением нематериальными активами.</p> <p>Внедрение ССП только с целью достижения финансовых результатов и обогащения компании. Если владельцы бизнеса не нацелены на комплексное развитие компании, а нацелены на моментный доход, то ССП в этих целях неэффективна.</p> <p>Вместо карты ССП подразумевается карта стоимостей. Таким образом, получается дублирование существующих систем планирования, учета и контроля.</p> <p>Механистический подход к проектированию карты ССП. При проектировании карты ССП необходима значительная доля творческой работы. Доля финансовых показателей в карте, как правило, должна не превышать 30-40%.</p> <p>Стремление использовать ССП для управления регулярной деятельностью компании. Часто забывается, что ССП создается, как инструмент стратегического управления и реализации стратегии. Достижение эффективного управления текущей деятельностью возможно только после того, как все бизнес-процессы компании будут настроены на движение в рамках определенной стратегии.</p> <p>В практике существуют примеры, когда в компании есть документ под названием «стратегия», но это всего лишь заявление владельцев, не доведенное до конкретных сотрудников и не являющееся руководством к действию в ежедневной работе. Без понимания стратегии бизнеса невозможно занять лидирующую позицию на рынке.</p> <p>При расчете показателей ССП не учитываются второстепенные факторы.</p> <p>Отсутствие понимания сущности технологии приводит к имитации внедрения (т.е. формально внедрение прошло, разработана карта и т.д. но ССП не работает).</p> <p>Внедрение не должно быть продиктовано корпоративной модой</p>
4	Не корректно настроенная автоматизация сбора данных	<p>Трудности, которые испытывают предприятия, решившие внедрить у себя методологию ССП по реализации стратегии, могут проявляться в том, как в автоматическом режиме осуществлять сбор значений показателей ССП. Во многих компаниях настроить правильный сбор информации в автоматическом режиме очень сложно, а в отдельных случаях нужно перестраивать внутренние системы организации для доступа к необходимым данным</p>

№	Категория	Проблемы
5	Не эффективное распределение ролей участников проекта	<p>Возложение ответственности за реализацию проекта на менеджеров среднего звена при отстранении от него высшего звена. В процессе разработки и внедрения ССП роль высшего менеджмента очень высока, так как именно они обладают полноценным пониманием реализации стратегии и обладают видением перспектив развития бизнеса. В случае устранения топ-менеджмента от процессов внедрения ССП и возложения обязанностей, в том числе процессов контроля и промежуточных оценок, стратегия будет внедряться в упрощенном формате, а может быть в итоге стратегические цели будут существенно отличаться от первоначально поставленных.</p> <p>Затяжка разработки (проектная группа стремится к оценке «отлично», когда порой достаточно и оценки «хорошо»). В такой ситуации также важна роль топ-менеджмента, которые могут повлиять на скорость процесса, а также важно чтобы руководитель проекта по внедрению ССП ориентировал участников проекта в правильное русло.</p> <p>Слишком малое число участников проекта. В данном случае увеличиваются сроки реализации проекта и снижается эффективность.</p> <p>Участие в работе только топ-менеджеров не позволяет реализовать проект в компании вообще. Это связано, прежде всего, с отсутствием исполнителей, специалистов в своих областях и имеющих опыт внедрения. Услуги неквалифицированных консультантов. Используя внешних консультантов, нужно понимать, что это не собственный проект консультантов, осуществляет его внутренняя команда, а роль внешних консультантов сводится к проведению тренингов. Они обеспечивают поддержку трансформации на предприятии – поставляют идеи организационной и межличностной коммуникации, которые позволяют людям легче воспринимать новые методы отчетности и управления. Многие компании внедряли ССП самостоятельно, те же, кто прибегал к помощи внешних консультантов, либо испытывали недостаток собственных ресурсов, либо им требовались внешние тренинги для внедрения ССП</p>
6	Не достаточная информированность персонала компании	<p>Как правило, 100% сотрудников компании не нацелены на 100% на реализацию стратегии, а также на ценности и миссию компании. Когда доступ открыт только к части показателей ССП, большинство сотрудников видят общее направление, но не фактические значения показателей</p>

Торговый бизнес не позволяет по своей природе отвлекать существенные средства из оборота для инвестирования в ССП, к тому же такие компании не готовы останавливать оперативно настроенные бизнес-процессы на длительный промежуток времени.

В нашей статье проведен анализ преимуществ и проблем при разработке и внедрении ССП с позиции применения полученной информации в торговом бизнесе.

### РАЗРАБОТКА И ВНЕДРЕНИЕ ССП: КОМПЛЕКС ПРОБЛЕМ ИЗ ОПЫТА ПРАКТИКИ

Проблемы, возникающие при разработке и внедрения ССП, предлагаем сгруппировать и разделить на следующие категории (см. табл. 1).

### РАЗРАБОТКА И ВНЕДРЕНИЕ ССП: ПРЕИМУЩЕСТВА В ЦЕЛЯХ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ

С другой стороны стоит обратить особое внимание на преимущества ССП, так как, оценивая преимущества и работая над потенциальными проблемами, можно достигнуть наиболее эффективного результата при внедрении ССП в бизнес торговой компании. Выделим следующие преимущества внедрения ССП.

1. Увязка оперативного и стратегического менеджмента достигается с помощью многоаспектного и практичного метода, всесторонне изученного в процессе внедрения другими компаниями. Эффективность оперативного менеджмента достигается не сразу, а только через некоторое время после достижения эффективного функционирования стратегического. Система является инструментом, позволяющим полномасштабно увязать стратегию предприятия с оперативным бизнесом; кроме того, новая система дает возможность принимать вполне объективные решения в области распределения ресурсов.
2. Четыре основных аспекта (потребительский, хозяйственный, инновационный и финансовый) позволяют охватить все направления развития компании, учесть все бизнес-процессы, сформировать оценки и довести стратегию

предприятия по всем его иерархическим уровням в соответствии со структурой.

3. В процессе построения стратегической карты и формулировки показателей возникает возможность перестройки бизнес-процессов для более структурированной схемы ведения бизнеса. Но это, как правило, только на время основных процессов внедрения ССП, в процессе ее функционирования и достижения стратегических целей – структура бизнеса тоже может быть изменена.
4. ССП позволяет сотрудникам не только быть вовлеченными в процесс реализации стратегии, но и дает возможность повышать свой собственный уровень развития в процессе обучения и в виде полноценных внутренних коммуникаций.
5. ССП гармонично интегрируется и синтезируется с системой контроллинга и учета, хорошо увязывается с методами управления, нацеленными на повышение стоимости компании.
6. Рассматриваемая система помогает согласовать интересы сотрудников на различных уровнях внутри организации, направляя их внимание и цели на одинаковые показатели. Положительные опережающие показатели приводят к высокой финансовой эффективности в краткосрочной и долгосрочной перспективе.
7. Сопоставление результатов измерения в виде показателей ССП со стратегическими целями позволяет менеджерам понять, какие области деятельности организации требуют дополнительного внимания и вмешательства.

Наименование ССП отражает попытку учесть набор показателей, где сбалансированы как кратковременные, так и долговременные цели, финансовые и нефинансовые показатели, запаздывающие и опережающие индикаторы, внутренние и внешние перспективы. При этом получение доходов остается главной целью бизнеса, в том числе и бизнеса торговых компаний. Очень важно разработать показатели, касающиеся клиентов, бизнес-процессов и развития, — они становятся опережающими индикаторами финансового успеха в краткосрочном и долгосрочном периодах.

Опыт использования ССП показывает, что для каждой отрасли и компании есть свои особенности, зависящие от множества факторов, которые во многом отражены в данной работе в виде возникающих проблем при разработке и внедрении ССП. Владельцам торго-

вого бизнеса необходимо выделить ключевые позиции, характерные именно для этой отрасли, для этой компании и прописать их через стратегические цели и стратегию в ССП, и тогда можно достигнуть запланированных результатов – повысить эффективность бизнес-процессов, улучшить финансовые показатели, возобновить процесс развития компании, вырастить стоимость компании и др.

Выводы и предложения исследования на основе теоретического и практического анализа внедрения ССП, особенно для торговых компаний, необходимо использовать при подробном рассмотрении практики разработки и внедрения ССП. За основу исследования взят действующий торговый бизнес, представляющий из себя сеть торговых компаний, функционирующих в различных регионах РФ.

## Литература

1. Бибнев М.В. Сбалансированная система финансовых показателей [Текст] / М.В. Бибнев // Экономический анализ: теория и практика. – 2009. – №7.
2. Зайцев Е.В. Система сбалансированных показателей: методология проектирования и особенности постановки в российских условиях [Текст] / Е.В. Зайцев. М., 2003.
3. Каплан Р.С. Стратегические карты : трансформация нематериальных активов в материальные результаты [Текст] : пер. с англ. / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон. – М. : Олимп-бизнес, 2005. – 512 с.
4. Каплан Р.С. Стратегическое единство: создание синергии с помощью сбалансированной системы показателей [Текст] : пер. с англ. / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон. – М. : Вильямс, 2006. – 384 с.
5. Коробков А. The Balanced Scorecard (ССП) – новые возможности для эффективного управления [Текст] / А. Коробков // Управление компанией.
6. Коупленд Т. и др. Стоимость компаний: оценка и управление [Текст] / Т. Коупленд, Т. Копер, Дж. Мурин. – М. : Олимп-бизнес, 2008. – 576 с.
7. Кочнев А.С. С чего начать разработку сбалансированной системы показателей [Текст] / А.С. Кочнев, И.С. Фастов.
8. 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.
9. Сафаров А. Что нужно для успеха сбалансированной системы показателей? [Текст] / А. Сафаров, Т. Бабенкова // Экономика и жизнь. – 2005. – №14.
10. Старинский Б. Сбалансированная система управления как инструмент стратегического управления [Текст] / Б. Старинский.
11. Фомин В.П. Анализ сбалансированности показателей развития предприятия [Текст] / В.П. Фомин. – Самара : Содружество, 2008. – 208 с.
12. Хорват П. Сбалансированная система показателей как средство управления предприятием [Текст] / Петер Хорват // Стандарты и качество. – 2004. – №2. – С. 50-53.

## Ключевые слова

Сбалансированная система показателей; концепция ССП; разработка и внедрение системы; эффективность ССП; торговая компания; проблемы и преимущества; карта ССП; стратегический менеджмент; кратковременные и долгосрочные цели; опережающие индикаторы; действующий торговый бизнес.

*Адушкин Артем Евгеньевич*

## РЕЦЕНЗИЯ

Работа выполнена на актуальную тему и свидетельствует о том, что система сбалансированных показателей востребована в текущий момент или будет обязательно востребована в будущем российскими

компаниями различных отраслей, в том числе и ритейла. Подробно описанные проблемы, с которыми может столкнуться торговая компания в Российской Федерации, могут быть использованы на практике. Очевидно, что перечисленные проблемы – не все возможные, но они описаны комплексно и обоснованы практическим опытом. В достаточной мере представлены преимущества внедрения ССП в торговых компаниях также могут быть использованы на практике при принятии решений о разработке и внедрении ССП владельцами бизнеса. В исследовании стоило глубже проанализировать категорию проблем при внедрении ССП – нарушения в методологии, организационных моментах, поставленных целях. Данная категория самая масштабная, в ней следовало бы учесть дополнительные подкатегории.

Статья соответствует требованиям и может быть опубликована в журнале «Аудит и финансовый анализ».

*Чая В.Т., д.э.н., главный научный сотрудник кафедры «Бухгалтерский учет, анализ и аудит» Экономического факультета Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова*

## 3.1. PROBLEMS AND ADVANTAGES OF INTRODUCTION OF THE BALANCED SCORECARD IN TRADING COMPANIES

A.E. Adushkin, the Post-graduate Student of the Account, Analysis and Audit of Economic Faculty

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

In the clause for trade enterprises detailed research of advantages and problems of development and introduction of The Balanced Scorecard is conducted in Russia. The complex analysis of practical operating time in sphere of The Balanced Scorecard for the Russian companies has allowed to present the most part of all taking place complexities in procedures of development, introduction and system monitoring. The analysis is conducted within the limits of a modern technique of development The Balanced Scorecard indicators for the purpose of strategy implementation shareholders of trading business. Problems which trading companies face at The Balanced Scorecard introduction, are presented in the form of categories: costs for development, external conditions, infringements in methodology, in the course of data acquisition automation, in distribution of a role of project participants, in knowledge of the personnel of the company. In the clause necessity of practical researches of development and introduction The Balanced Scorecard for the enterprises of the Russian Federation taking into account use of advantages of system and work on elimination of complexities is proved.

## Literature

1. M.V. Bibnev. «The Balanced system of financial indexations», Economic analysis: the theory and practice, 2009, №7.
2. V.P. Fomin, N.A. Igoshina, «the Analysis of equation of indicators of development of the organization in structural and time aspects».
3. Kaplan Robert C, Norton David P. Strategic cards. Transformation of fictitious assets in material results: the Lane with English – M: Joint-Stock Company «Olympus-business», 2005.
4. Kaplan Robert C, Norton David P. Strategic unity: creation of a synergy by means of the Balanced Scorecard: the Lane with English – M: Open Company «I.D.Williams», 2006.
5. A.S. Kochnev, I.S. Fastov, «With what to begin working out of the Balanced Scorecard».
6. A. Korobkov. «The Balanced Scorecard (SSP) – new possibilities for efficient control», Management of the company.
7. T. Kouplend, T. Koler, Murin Dzh. Cost of the companies: an estimation and management. – M: the Olympus-business, 2008.
8. S.I. Krylov. «The Balanced Scorecard as the analytical instrument of strategic management in the conditions of mod-

ern market economy», Economic analysis: the theory and practice, 2007, №24.

9. Peter the Croat, The Balanced Scorecard as a control facility the enterprise//Standards and quality. – 2004, №2. – С.50-53,
10. A. Safarov, T. Babenkova. «That is necessary for success of the Balanced Scorecard?», economy and the Life, №14, 2005.
11. B. Starinsky. «The Balanced control system as the instrument of strategic management».
12. E.V. Zajtsev. «The Balanced Scorecard: methodology of designing and feature of statement in the Russian conditions», 2003.

### **Keywords**

The Balanced Scorecard; BSC concept; development and system introduction; efficiency of BSC; trading company; problems and advantages; the BSC card; strategic management; short-term and long-term objectives; the leading indicators; acting trading business.