

### 3.10. МЕТОДОЛОГИЯ КОМПЛЕКСНОГО ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ В ТОРГОВОЙ КОМПАНИИ

Чая В.Т., д.э.н., профессор, академик РАЕН;  
Адушкин А.Е., аспирант кафедры учета анализа  
и аудита

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

В рамках изучения концепции сбалансированной системы показателей (ССП), процедур ее разработки и внедрения в российских торговых компаниях в статье проведено исследование модификаций классической теории СПП. Подробно рассмотрены способы достижения эффективности от внедрения СПП в торговых компаниях. Проведен анализ особенностей использования СПП в практике – для малого, среднего и крупного бизнеса, при этом особо акцентировано внимание на гибкость СПП. В работе подробно описана важность стратегических взаимосвязей показателей системы в процессе формирования карты СПП. В исследовании приведены основные особенности разработки, внедрения и применения СПП как системы управления стоимостью торгового предприятия. Представлен сравнительный анализ национального и международного опыта внедрения СПП и оценена эффективность интернациональных методик для российских торговых компаний. Информация научной статьи формирует базу для разработки СПП для торговой розничной сети на практике.

#### ОСОБЕННОСТИ ВНЕДРЕНИЯ СОВРЕМЕННОЙ СПП

Система сбалансированных показателей (ССП) объединяет в себе показатели как финансового, так и не финансового характера, и формирует комплексную картину оценки деятельности предприятия. От базовой концепции СПП, сформулированной Нортон и Капланом, существенно отличаются современные модификации СПП, которые во многом доработаны и изменены. Методологические основы СПП для современного предприятия, в том числе функционирующего в торговом бизнесе существенно модифицируются в трех плоскостях.

1. Особенности отрасли: например, в торговых компаниях – высокая оборачиваемость, ориентация на розничного клиента, значимость маркетинга в бизнесе, нацеленность на эффективную деятельность персонала влияют на формирование методологии СПП.
2. Макроэкономические изменения: ограничивают предприятия любой отрасли в принятии эффективных стратегий, исходя из внешних признаков – как улучшения финансового состояния, так и ухудшения его.
3. Микроэкономические изменения: корректируются финансовые и нефинансовые показатели развития предприятия на стадии внедрения СПП.

В целях проводимого анализа была рассмотрена существующая торгово-розничная сеть, осуществляющих деятельность не только в Москве, но и в других регионах Российской Федерации. Было принято решение подробно оценить первоначальную стадию внедрения СПП, а также планы, этапы получения и анализа информации. Важно отметить, что для торговых предприятий ритейла разрабатываемая СПП должна характеризоваться динамичностью и гибкостью. В первую очередь необходимо на основе существующих методик

предложить методологию СПП, структуру ее внедрения для торговых компаний, а затем оценить ее эффективность и в следствие доработать с помощью практического исследования.

Отметим, что в РФ СПП активно не развивается, но существует высокий потенциал для ее развития в будущем. Об этом говорит и тот факт, что система начала активно развиваться до кризиса 2008 г., но оптимизация расходов крупных компаний привела к резкому снижению спроса на СПП, ее внедрения и обслуживания как инструментария роста эффективности управления компанией.

Одна из основных сложностей внедрения СПП в российских компаниях – особенности русского менталитета. Это, как правило, затрагивает финансовую деятельность, работу с клиентами, специфику организации внутренних и внешних бизнес-процессов, а также обучение сотрудников. При этом рекомендуется активно использовать инструментарий сбора информации, который уже применяется в организации.

СПП – это мощная основа, помогающая организациям быстро добиваться реализации стратегии путем перевода стратегии в набор оперативных целей, которые могут направлять поведение сотрудников, и как следствие – повышать эффективность работы всей компании. Показатели эффективности реализации стратегии составляют важнейший механизм обратной связи, необходимой для динамической настройки и улучшения стратегии во времени. Вся деятельность организации, ее ресурсы и инициативы с точки зрения формирования эффективной СПП должны равняться и нацеливаться на стратегию. СПП достигает внедрения стратегии при помощи явного определения соотношения причин и результатов для целей, показателей, и инициатив в каждой из перспектив СПП и на всех уровнях организации. Процессы разработки СПП являются первым шагом в создании бизнеса, ориентированного на стратегию.

Эффективность в применении СПП для торговой компании достигается следующими способами:

- делая видение ясным и понятным для всей организации, включая ее региональные подразделения;
- добиваясь согласия и принятия на себя обязательств командой руководителей;
- предоставляя структуру для равнения организации на единую цель;
- предоставляя структуру для поддержки множества инициатив;
- направляя процесс распределения ресурсов;
- интегрируя процесс достижения стратегических целей и стратегического управления во всей организации;
- концентрируя внимание команд и сотрудников на стратегических целях.

С точки зрения теории организация, сосредоточенная на стратегии, превращает стратегию в действие при помощи разработки карты стратегии для описания причин и следствий своих стратегических целей, и определения измеримых показателей достижения этих целей. Эти показатели составляют основу СПП. Показатели делятся на группы (далее – перспективы, проекции): финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, обучение и рост.

Обратим внимание, что СПП рассматривается не только для крупных компаний, но она может использоваться и для организаций среднего и малого бизнеса. Для таких компаний существует ряд успешных разработок СПП. Ключевой вопрос для всех организаций, вне зависимости от размера, – это равнение всех со-

трудников и бизнес-процессов на стратегию. Небольшие компании, точно так же, как и крупные, получают пользу, оттого что все сотрудники понимают стратегию и воплощают ее в повседневной работе.

Специалисты приводят четыре основные категории возможностей для использования ССП:

- финансовые измерения / управление;
- измерение эффективности;
- управление эффективностью;
- стратегическое управление.

Часто организации, не имевшие сформулированной или распространенной среди всех сотрудников стратегии, используют процесс разработки ССП для создания стратегии бизнес-подразделений. Система стимулирует интенсивный диалог руководителей для определения целей стратегии, предоставляет общий язык и архитектуру для создания стратегии с нуля. Карты стратегий и шаблоны ССП предоставляют базу для стратегических дискуссий.

Можно использовать процесс проектирования и внедрения ССП как механизм для одновременного создания стратегии, но для максимально эффективных результатов стоит всестороннюю разработку стратегии провести до процедур создания ССП.

Стоит обратить внимание, что в рамках разработки ССП компания может выбрать свои перспективы и их количество в зависимости от специфики, корпоративной культуры и предпочтений. При этом:

- во-первых, ориентация на краткосрочные цели и отражающие их показатели должны быть сбалансированы с долгосрочными целями;
- во-вторых, внешние оценки деятельности компании (в финансовой и клиентской составляющих) балансируются внутренними (в составляющих внутренних бизнес-процессов и инноваций и обучения).

Опережающие показатели, отражающие желаемые результаты и факторы, которые влияют на их достижение, должны рассматриваться наряду с запаздывающими показателями уже произошедших событий. И, наконец, в системе присутствуют как объективные, так и субъективные оценки. Идентификация и отображение стратегических взаимосвязей между отдельными целями – важнейшие элементы ССП.

Отдельно отметим, что рост использования ССП менеджментом российских компаний несомненно оказывает положительный эффект на экономику страны в целом, а также на персонал компаний и конечных потребителей.

## ПРЕДПОСЫЛКИ ВНЕДРЕНИЯ ССП В ТОРГОВО-РОЗНИЧНОЙ СЕТИ

В процессе проведения мероприятий по внедрению ССП формируется карта стратегии предприятия. Визуальное представление стратегии организации, а также процессов и систем, необходимых для воплощения стратегии является картой стратегии компании. Карта стратегии показывает сотрудникам, как их работа связана с целями всей организации. ССП – это инструмент для перевода миссии и стратегии организации, представленных на карте стратегии, в исчерпывающий набор показателей и целей. Этот набор представляет собой основу для системы стратегического управления организации.

В рамках методологии ССП существует несколько базовых сценариев, выявляющих потребность в улуч-

шении работы и дисциплины управления российской торговой компании:

- необходимость реализации недавно разработанной стратегии (корпоративная, ИТ, уровня подразделения);
- слияние / поглощение;
- смена руководства или владельцев бизнеса;
- действующая система измерения эффективности не дает необходимых результатов;
- в системах оценки эффективности необходимые значения имеют только финансовые показатели;
- неконтролируемое разрастание инициатив (слишком много, слишком дорогие);
- процедуры реструктуризации и трансформации;
- перефокусирование направлений бизнеса;
- формулировка стратегии управления трудовыми ресурсами;
- потребность в достижении концентрации всех уровней сотрудников организации на общие стратегические цели компании.

После определения необходимости внедрения ССП в торговой компании важно сформулировать основные векторы запланированных мероприятий:

- определение стратегических проблем при работе с клиентами;
- формулировка понятной и допустимой стратегии;
- донесение стратегических целей акционеров компании до всех сотрудников вне зависимости от территориальных подразделений;
- формулировка ключевых инициатив, на которых необходимо сосредоточиться организации;
- проработка информированности акционеров и клиентов о существующей в компании ССП;
- определение потребности в выделении бюджета на стороннее консультирование при внедрении ССП, учитывая все возможные последствия;
- формирование адекватных и исполняемых сроков внедрения ССП, позволяющих вовремя прийти к планируемым результатам, и др.

Предпосылками модели ССП для торговой компании может быть множество факторов. Прежде всего перед процедурами внедрения необходимо осознавать что, это программа рассчитана на существенные изменения в функционировании торговой компании и корректировки привычных бизнес-процессов именно в этой отрасли с большой вероятностью приведут к осязаемым изменениям финансовых результатов в кратчайшие сроки. При внедрении ССП важно четко просчитать бюджет проекта, опираясь на текущее состояние бизнеса в целом и всех его направлений в отдельности.

Кроме этого, стоит помнить, что система ориентирована на реализацию стратегии. В проекте внедрения обычно не предусматривается разработка стратегии. Определение стратегии и миссии целиком и полностью лежит на владельцах бизнеса. Следовательно, у торгового предприятия должна быть четко сформулированная стратегия бизнеса в двух временных периодах: краткосрочном и долгосрочном.

## ДОСТОИНСТВА И ПРЕИМУЩЕСТВА ТЕХНОЛОГИИ ССП ДЛЯ ТОРГОВОГО БИЗНЕСА

Внедрение ССП предполагает использование управленческих и производственных механизмов, позволяющих достигать стратегические цели торговой компании. При этом построение ССП можно начинать только тогда, когда ключевые менеджеры компании приходят к общему видению перспектив и способов развития организации. После определения ключевых критериев эффективности, топ-менеджеры получают

отличный инструмент мониторинга эффективности работы компании. На основе общей карты показателей выяснится, насколько эффективно функционируют отдельные магазины, какое количество клиентов посетили торговые точки, сколько продукции куплено, какие магазины имеют наиболее лояльный к клиентам подход, как это сказывается на выручке предприятия, сколько обучающих тренингов по качеству работы с покупателями было проведено, насколько хорошо работают информационные системы, какие каналы коммуникации принесли наибольшую отдачу и т.д.

Обратим особое внимание на достоинства и преимущества технологии ССП для повышения эффективности торгового бизнеса:

- наглядность и доступность стратегии всем уровням работников торговых компаний;
- донесение целей и стратегии компании до всех уровней и мониторинг их исполнения;
- взаимоувязанность целей и показателей;
- сфокусированность торговой компании на ключевых целях и показателях, а также возможность в краткие сроки реализовать проект;
- интеграция различных управленческих технологий в единую систему управления предприятием;
- снижение транзакционных издержек между заинтересованными сторонами (клиенты, контрагенты, поставщики, собственники, топ-менеджмент, сотрудники и др.) компании;
- наличие инструмента моментального оповещения потенциальных проблем в бизнес-процессах компании.

Западные и отечественные специалисты и научные деятели выделяют следующие основные этапы проектирования и постановки карты ССП для любого предприятия:

- обеспечение поддержки и участия топ-менеджмента компании, создание эффективных коммуникаций в компании по проблемам стратегии;
- формирование команды проекта;
- 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 (по мере построения карты будут появляться зоны, которым раньше не уделялось необходимого внимания, показатели не измерялись и т.д.);
- настройка балансов и выявление причинно-следственных связей;
- настройка IT-презентации и поддерживающих систем;
- создание обучающей организации, настройка механизма управления изменениями.

## СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ МЕЖДУНАРОДНОГО И НАЦИОНАЛЬНОГО ОПЫТА ВНЕДРЕНИЯ ССП

Применительно к российской практике торгового бизнеса вышеописанные этапы проектирования и постановки карты ССП будут реализованы неэффективно. Это связано прежде всего со следующими факторами.

1. Необходимость оперативных изменений в функционировании бизнеса не позволяет опираться на длительные сроки проекта, а именно широкомасштабное проектирование, бюджетирование и проведение пилотных проектов. Структура процедур по внедрению ССП должна быть четкой, ясной и оптимальной. Если на стадии принятия решения о внедрении ССП есть понимание о проблеме в формулировке стратегии, то необходимо в кратчайшие сроки на

уровне топ-менеджмента организации и консультантов определить стратегические цели предприятия, которые будут использованы при внедрении ССП. В практике бизнеса есть примеры внедрения ССП, когда времени на определение и формулировку стратегии было потрачено больше, чем на процедуры внедрения. Системы оказались эффективными в долгосрочной перспективе, что объясняется особенностями отрасли. В связи с чем этапы проектирования, формирования команды, внедрения пилотного проекта и уточнения стратегии есть смысл существенно сократить и обозначить как подготовительные процедуры к внедрению ССП с учетом определенной и согласованной стратегией бизнеса. Особняком стоит вопрос выделения процедур, включающих в себя доведение этапов внедрения до всех членов команды проекта, постановка целей и задач, расшифровка стратегического видения изменений со стороны топ-менеджмента и др.

2. Процедуры подстройки внутренних процессов бизнеса под этапы внедрения ССП достаточно существенны для торгового бизнеса. В этом случае осуществляется разработка соответствующих оценок, показателей и индикаторов деятельности всех направлений бизнеса, а полученные результаты внедряются в уже действующие системы учета и планирования. С нашей точки зрения процессы разбивки долгосрочных и краткосрочных целей должны быть на более ранней стадии, чем настройка внутренних процессов бизнеса в соответствие структуре и этапам внедрения ССП.
3. Четкое понимание того, что будет измеряться и какими методами также должно иметь место до процедур изменения внутренней деятельности компании. Вероятность того, что разработанная методика измерений и оценок будет существенно изменена после выявления неэффективных бизнес-процессов внутри организации – не велика. В методику можно будет внести незначительные корректировки, не влияющие на эффективность внедрения ССП в целом.
4. После разработки всех показателей, структуризации целей, создания полноценной методики, все показатели стоит разместить на карте ССП. Разработка стратегической карты будет учитывать всю полученную ранее информацию и позволит целостно изобразить структуру внедрения, дать основания для оценки эффективности внедрения, а также представить перспективу изменений функционирования компании.
5. После построения карты важной процедурой для торговой компании является выявление всех причинно-следственных связей в работе бизнес-процессов, а также определение возможных сбоев и учет ресурсов для их устранения в процессе внедрения ССП. Причинно-следственная связь в бизнес-процессах торговой компании позволяет понять структуру бизнеса, оценить насколько эффективными могут быть последствия внедрения ССП.
6. Внедрение ССП на всех этапах должно сопровождаться IT-службой, которая на основе всех дискуссий, споров и практического опыта разработки системы и в тоже время параллельно с этими процессами должна будет прописывать все особенности в программном обеспечении. Если IT-службу привлекать при завершении всех процессов внедрения, то срок реализации проекта существенно увеличится, что не приемлемо для торгового бизнеса.
7. С нашей точки зрения создание обучающего центра – это обязательная часть внедрения ССП, но необходимо осознавать, что выбранная методика обучения также существенно влияет на эффективность внедрения ССП и на достижение запланированных результатов. Каждый сотрудник в организации должен понимать цели внедрения ССП, важность этих процедур для компании в целом и для него в отдельности, сроки внедрения, задачи сотрудника и т.д. От правильного понимания и соответствующего обучения зависит эффективность запланированных процедур внедрения.

Предложенные изменения в процедуры постановки и внедрения карты ССП дополнены классическими особенностями внедрения ССП в целом. Многие компании на практике часто используют следующую структуру внедрения карты ССП (при этом вышеописанные предложения автора относятся и к этим этапам внедрения).

### Этап 1

Уточнение стратегии, формализация долгосрочных целей. Используя инструменты стратегического планирования, находится оптимальный баланс между интересами собственников и стейкхолдеров, факторами внешней среды и внутренними ресурсами компании. В результате должна быть определена стратегия, которая, в рамках данного баланса дает максимальный рост стоимости бизнеса. Стратегия и цели роста торгового бизнеса должны быть разработаны, уточнены и сформулированы до процессов внедрения ССП, они не должны являться частью проекта по внедрению ССП. Это объясняется не только удлинением сроков внедрения, но и раздвоением целей реализации проекта – в процессе внедрения специалисты не осознанно будут отключаться на рекомендации по корректировке стратегии.

Для торгового бизнеса список стратегических целей может быть существенно расширен, например, длительность одно цикла бизнес-процессов компании, эффективность отдельных магазинов торговой сети и другие. Формализованные стратегические цели являются исходным форматом для построения карты. Если на данном этапе еще не удается рассчитать количественные показатели – это не критично, они появятся в процессе проектирования. Но цели и критерии необходимо сформулировать настолько точно, насколько это возможно. С точки зрения использования внешней помощи, целесообразно привлекать консультантов по стратегическому планированию.

### Этап 2

Проектирование карты. Построение карты – проекция стратегических целей на уровне 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. Параллельно выявляются текущие значения ключевых показателей. Там, где выявляются существенные расхождения между необходимыми и текущими значениями формируются стратегические инициативы, нацеленные на ликвидацию расхождений. На разрывы показателей ставятся проекты.

С точки зрения ряда специалистов, построение карты в данном виде целесообразно проводить в рамках корпоративных тренингов. Этот этап важен ввиду ряда обстоятельств:

- менеджмент компании осваивает технологию проектирования карты;
- выявляется нехватка или недостоверность информации;
- становится видной рассогласованность различных контуров управления;
- замечаются ошибки как стратегического, так и оперативного характера.

В рамках данного этапа проводится масштабная внутренняя работа по уточнению информации, проведению дополнительного стратегического анализа, уг-

лубленного финансового анализа, оценке эффективности и реинжинирингу ключевых процессов, подготовке персонала. По принципиальным проблемам формируются целевые рабочие группы, задачами которых являются сбор и уточнение информации, определение алгоритмов расчета показателей, разработка необходимых управленческих решений.

Для сопровождения этой работы, как правило, привлекаются консультанты, имеющие навыки работы по интеграции систем управления, способные свободно ориентироваться в проблемах стратегии, маркетинга, финансов, проектирования бизнес-процессов, управления персоналом. Знание специфики отрасли желательно, но не обязательно, консультант должен помочь выстроить логику постановки карты. Учесть отраслевую специфику – задача персонала компании. Для торговых компаний привлеченные специалисты могут знать особенности торгового бизнеса в целом, знать особенности бизнеса из собственного опыта реализации различных проектов, но для конкретной торговой сети есть индивидуальные особенности осуществления бизнес-процессов, свои конкурентные преимущества и стратегическое видение, которые часто не подлежат разглашению. Поэтому для торговой компании привлечь консультантов на данном этапе может оказаться неэффективным.

В результате появляется карта ССП, вначале в бумажном варианте, затем информация структурируется в электронных таблицах. В качестве перехода к этапу постановки необходимо сформулировать требования к учетным системам – какую информацию, в каком виде и в какие сроки они должны предоставлять для формирования интерфейса карты. В предложенном варианте внедрения ССП специалисты IT присутствуют на всех этапах, в том числе – при проектировании, поэтому к завершению первого этапа все необходимые требования к учетным системам будут приняты.

### Этап 3

Постановка карты как инструмента управления. Как уже указывалось выше, карта должна решать задачи управления реализацией стратегических решений. Готовятся положения о службах стратегического планирования и контроллинга, детально прописываются регламенты планирования и контроля. Каждый ключевой показатель должен обеспечиваться соответствующим бизнес-процессом или проектом, которые в свою очередь реализуются конкретными людьми. Достижение ключевых показателей учитывается в основе системы мотивации сотрудников. По указанным позициям формируются документы (регламенты процессов, описание проектов, индивидуальных контрактов и т.д.).

В крупных компаниях отработать ССП целесообразно в пилотном режиме на одном из продуктовых направлений или территориальном подразделении. Сделаем вывод, что нет необходимости тратить время на проведение пилотного проекта и удлинять сроки внедрения ССП в торговой компании, а также проведение пилотного проекта на одной торговой точке может показать результаты – существенно отличающиеся от потенциального результата внедрения во всей торговой сети.

С точки зрения широко распространенной методики внедрения ССП далее проводится оптимизация информационных потоков и ускорением процессов коммуникаций за счет постановки или соответствующей на-

стройки информационных систем, что создаст возможность использования карты в режиме реального времени и, следовательно, позволит ускорить и повысить качество процесса принятия, реализации и контроля управленческих решений. Как уже ранее обозначалось, в торговой компании имеет смысл вносить изменения в ИТ-системы по ходу внедрения ССП на всех этапах.

По окончании всех процедур внедрения ССП и достижения поставленных целей создать окончательно эффективную модель ритейла невозможно. И модель бизнеса, и соответствующие ей контуры и инструменты управления нуждаются в постоянной доработке и совершенствовании. Для торгового бизнеса мониторинг изменений и их внедрение через ССП в бизнес должно осуществляться намного чаще, чем для других отраслей.

Формализованная стратегия торговой компании обеспечивает следующие преимущества:

- создается основа для согласия и взаимопонимания между акционерами, а также между акционерами и топ-менеджерами по вопросам стратегии и развития компании;
- определяются приоритеты для принятия стратегически важных решений, в том числе инвестиционных;
- сокращаются сроки принятия решений и операционного цикла компании;
- формируется база для совершенствования и оптимизации бизнес-процессов;
- создаются условия для делегирования полномочий и ответственности на средние и нижние уровни управления компанией, что особенно важно для торговых сетей;
- формируется основа для построения эффективной управленческой структуры в соответствии с определенной стратегией;
- предоставляется возможность для мотивации сотрудников – компания становится более привлекательной для них, растет ее конкурентоспособность на рынке труда;
- повышается привлекательность компании для партнеров, усиливаются ее конкурентные позиции в отрасли;
- компания становится привлекательной для инвесторов, конкурентоспособной на рынке капитала, появляются возможности по расширению направлений бизнеса, в том числе с помощью процессов слияния и поглощения.

Управление стратегией, основанное на предложенной Д. Нортоном и Р. Капланом концепции построения ССП, для торговых компаний позволяет:

- донести стратегию и понимание роли в ее реализации до всех сотрудников компании, во всех торговых точках, независимо от территориального признака;
- привязать мотивацию к ее целям;
- согласовать и настроить на реализацию поставленных целей стратегический и оперативный уровни управления;
- наладить процессы управления компанией.

Однако Д. Нортоном и Р. Капланом не была предложена методология управления стратегией. Как правило, невозможно выработать оптимальную стратегию во всех деталях в определенный промежуток времени. К оптимальной стратегии можно приближаться, последовательно повторяя все этапы от начала до конца. Разработкой стратегии стоит заниматься на регулярной основе. В итоге говорить о существовании в компании формализованной стратегии можно при наличии следующих документов: миссии, видения, системы стратегических целей и стратегического плана. Для торгового бизнеса особое значение имеет ясность – для понимания всех уровней сотрудников, ориентированность на конкретные действия позволяет действовать конкретно и реализовывать понятные и достигаемые цели в короткие сроки, которые отражаются в виде временных интервалов. Для конкретизации целей необходимо,

опираясь на результаты стратегического анализа, рассмотреть четыре базовые проекции компании («Цели организации», «Окружение», «Бизнес-процессы» и «Активы»), отражающие различные стратегические аспекты. Формулировка целей зависит также от этапа жизненного цикла компании. Цель новой компании – выживание, на начальном этапе она стремится к завоеванию рынка, стабильные компании борются за увеличение прибыли, «умирающие» – отыскивают средства для последующего закрытия бизнеса или продажи. Важно ориентироваться на стадию роста торговой компании, которая ощущает необходимость внедрения ССП для реализации стратегии и достижения плановых показателей (финансовых и нефинансовых).

Наиболее значимыми силами в окружении компании, особенно торговой, безусловно, считаются клиенты, поэтому данная проекция часто так и называется «Клиенты». Вместе с тем на бизнес могут оказывать заметное воздействие и другие контрагенты: поставщики, органы государственного надзора, экологические организации и т.п. Необходимо выделить все стратегически значимые «группы влияния» и определить цели, которые ставит компания во взаимоотношениях с ними. К примеру, для удовлетворения интересов акционеров в росте долгосрочной прибыльности торговая компания поставила перед собой цель увеличить прибыльность своих магазинов за счет повышения качества продукции и привлечения клиентов, готовых платить больше за качество. Текущая ситуация на рынке такова, что главным критерием выбора поставщиков является низкая цена их услуг. Обеспечивая стратегические перспективы прибыльности бизнеса, компания поставила цель увеличить целевую группу клиентов путем создания более качественной и дорогой продукции, формирования культуры потребления высококачественных продуктов. Определив цели, связанные с внешним окружением, можно переходить к рассмотрению самой торговой компании: ее бизнес-процессов и активов, которые будут использоваться для достижения целей. Цели проекции «Бизнес-процессы» определяют, какие процессы следует перестроить, чтобы они приносили результаты, установленные в проекциях «Цели организации» и «Окружение». Цели по каждой, существенной для компании группе активов целесообразно отражать в отдельных проекциях. Набор стратегических целей и причинно-следственных связей между ними удобно представить в виде диаграммы. Важно отметить, что, во-первых, на данную диаграмму попадают только стратегически значимые цели. Цели, необходимые для поддержания текущей деятельности, не включаются в систему стратегических показателей. Во-вторых, цели, представленные на стратегической карте, должны иметь причинно-следственные связи. Не существует целей, достижение которых не влияет на другие цели. При разработке ССП для каждой цели определяются измеримые критерии ее достижения. Эти показатели являются основой для регулярного мониторинга выполнения стратегии, служат критериями успеха, задают направления планирования всей деятельности торговой компании.

Чтобы стратегические планы выполнялись, они должны быть обеспечены ресурсами. Распределение ресурсов на среднесрочный период осуществляется в процессе бюджетного управления, поэтому заложенные в ССП стратегические инициативы на очередной календарный год организационно оформляются как

проекты с четко определенной структурой работ, бюджетом, сроками реализации и ответственностью за достижение намеченных результатов. В ходе разработки и согласования бюджетов уточняются возможности финансирования проектов, вносятся коррективы в ранее намеченные планы, корректируются сроки проведения запланированных процедур.

Таким образом, взаимодействие между стратегическим и тактическим уровнями осуществляется в двух направлениях. С одной стороны, ССП дает целевые показатели для планирования на очередной календарный год, что обеспечивает связь тактических (годовых) планов с долгосрочными целями компании, с другой – стратегические проекты подвергаются тщательной проработке в рамках годового планирования и соотносятся с фактически доступными ресурсами. При этом стратегические планы получают материальное воплощение и начинают выполняться.

Таблица 1

**СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ  
ТОРГОВОЙ КОМПАНИИ**

Проекция	Стратегическая цель	Показатель
Финансы: положение компании с позиции инвесторов	1. Достижение прибыльности торговой сети. 2. Обеспечение темпов роста продаж выше, чем у конкурентов. 3. Конкурентная ценовая политика. 4. Снижение операционных расходов	1. Показатели рентабельности. 2. Прирост продаж. 3. Цены на продукцию. 4. Уровень операционных расходов
Клиент: положение компании с позиции клиента	1. Улучшение соотношения цены и качества продукции. 2. Привлечение постоянных покупателей	1. Оценка клиента. 2. Посещения торговой точки постоянными покупателями
Процессы: хозяйственные процессы для достижения максимальных результатов	1. Своевременная работа логистической службы. 2. Развитие торговой сети. 3. Быстрое налаживание хозяйственного обеспечения	1. Показатели – логистические затраты (издержки), число операций на одного сотрудника, число ошибок. 2. Количество новых торговых точек. 3. Количество дней между заказом товара и выдачей
Персонал, обучение: сохранение гибкости и возможности улучшения положения компании	1. Своевременное обучение. 2. Повышение удовлетворенности сотрудников	1. Повышение качества работы после проведенных тренингов. 2. Индекс удовлетворенности сотрудников, показатели текучести персонала

ССП для торговой компании следует привязывать к пяти временным горизонтам, например, один месяц, три месяца, шесть месяцев, девять месяцев и один год. Выбор временных интервалов зависит от стабильности отрасли и экономики в целом, от этапа жизненного цикла торговой компании. Необходимо отметить, что добавление к стратегической карте оси времени превращает ее в трехмерную структуру. На основе корпоративной системы показателей следует разработать ССП бизнес-единиц, управлений, департаментов и отделов и в итоге

декомпозировать стратегические цели до уровня личных планов сотрудников. Для торговой компании особую важность каскадирование ССП до уровня сотрудников.

Для приведения стратегии в действие необходимо разработать действующую на постоянной основе систему планирования, мониторинга, распределить ответственность, обеспечить мотивацию. Как правило, данный подход к созданию системы стратегического управления предусматривает следующие этапы:

- создание условий для внедрения;
- стратегический анализ окружения компании, ее сильных и слабых сторон, возможностей и угроз;
- разработка ССП на корпоративном уровне – определение горизонтов планирования, выбор проекций, определение базовых целей компании, разработка, согласование и документирование целей всех проекций, выбор критериев достижения и определение нормативов, подготовка плана стратегических действий, согласование его по срокам и ресурсам, разработка регламента и структур для отслеживания и контроля показателей, разработка регламента пересмотра стратегии;
- каскадирование ССП на нижние уровни управления вплоть до личных планов – определение структуры, по которой будет происходить каскадирование, и методов, которые будут при этом использоваться; проведение каскадирования, согласование и документирование стратегических карт;
- реализация стратегии и мониторинг исполнения.

Цели четырех составляющих карты ССП связаны друг с другом причинно-следственными отношениями. Приведенные в стратегическое соответствие цели всех составляющих – основной инструмент создания или роста стоимости компании, а следовательно, сфокусированной и последовательной стратегии. Приведем пример ССП для торговой компании (табл. 1).

**Заключение**

Сделаем вывод, что в отличие от классической концепции внедрения ССП, предложенный механизм реализации новой концепции не должен исходить от разработки ССП – как основы для структурирования целей и показателей, а также быть основой для постановки планов в целях достижения результатов. Разработка ССП уже должна быть основана иерархичности структуры бизнеса, системе планирования и поставленных целей. Система ССП сама по себе единое целое, которая в процессе внедрения может повлечь за собой структурные изменения внутри компании, изменения видения целей, вследствие чего могут поменяться планы. Все этапы, четко разделенные друг от друга в классической теории Н.Каплана, предлагается рассматривать в рамках одного процесса – разработки и внедрения ССП.

Стоит обратить внимание, что важной областью применения ССП является управление процессами увеличения стоимости. Рост стоимости бизнеса или отдельной компании – один из ключевых пунктов в стратегических целях акционеров, это относится, в том числе и к торговым компаниям. В связи с чем, показатели ССП увязываются с моделями, ориентированными на повышение стоимости предприятия.

В результате отметим, что ССП для торговой компании базируется на нескольких основополагающих принципах.

1. Количество показателей должно быть ограничено, и они должны быть разбиты в соответствии со структурой торгового бизнеса (рекомендуемое количество показателей – 30).
2. Как и в классической теории ССП – показатели должны отражать как материальные, так и нематериальные стороны торгового бизнеса.
3. Показатели должны отражать как результаты и цели, так определяющие и опережающие факторы развития бизнеса, как в моменте, так и на перспективу.
4. Цели и показатели должны быть систематизированы и представлены в доступном для понимания виде – страте-

гической карты (основываясь на системе стратегических целей акционеров торгового бизнеса). Цели и показатели эффективности должны быть измеримы, иначе в краткие сроки будет невозможно получить объективный результат от внедрения ССП.

- Цели и стратегия должны быть донесены до всех уровней исполнения и сотрудников торгового бизнеса – все уровни персонала должны быть нацелены или хотя бы понимать цель реализации стратегии. Суть данного принципа в переводе стратегии на операционный уровень. ССП представляет собой модель, с помощью которой можно сформулировать стратегию и довести ее до сведения всех сотрудников наиболее доступным и последовательным способом.
- Необходимо настроить в торговой компании на постоянной основе стабильную обратную связь для отслеживания корректности и правильности причинно-следственных связей, заложенных в ССП.

Торговая компания, как правило, состоит из множества отдельных компаний, специализированных отделов, торговых точек, каждая из которых имеет свою собственную стратегию. В целях достижения общих стратегических целей компании все стратегии должны быть органично взаимосвязаны. Все сотрудники торговой компании должны понимать стратегию и работать таким образом, чтобы вносить максимальный вклад в ее реализацию. Для эффективности участия каждого сотрудника в общей стратегии формируются индивидуальные цели и личные системы показателей, ориентированные на достижение стратегических целей и показателей компании или группы компаний в целом. Системы стимулирования ориентируются на показатели ССП. После того, как ССП и система обратной связи начинает действовать, у компании появляется возможность управлять стратегией.

## Литература

- Авдеев В.В. «Оценка финансового состояния торговой организации», Финансовые и бухгалтерские консультации, 2008, №8,
- Бибнев М.В. Сбалансированная система финансовых показателей [Текст] / М.В. Бибнев // Экономический анализ: теория и практика. – 2009. – №7.
- Внедрение сбалансированной системы показателей [Текст] / Horvath & Partners : пер. с нем. – 2-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 478 с.
- Воскобойник С. Проверка на прочность, как оценивают ситуацию в торговых компаниях [Текст] / С. Воскобойник // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2009. – №1.
- Егоров И.А. Стоимость бизнеса: Искусство управления [Текст] / И.А. Егоров. – М. : Дело, 2003. – 480 с.
- Зайцев Е.В. Система сбалансированных показателей: методология проектирования и особенности постановки в российских условиях [Текст] / Е.В. Зайцев. – М., 2003.
- Каплан Р.С. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей [Текст] : пер. с англ. / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон. – М. : Олимп-бизнес, 2004. – 416 с.
- 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.
- Коробков А. The balanced scorecard (ССП) – новые возможности для эффективного управления [Текст] / А. Коробков // <http://www.cfin.ru/management/bsc.shtml>.
- Коупленд Т. и др. Стоимость компаний: оценка и управление [Текст] / Т. Коупленд, Т. Копер, Дж. Мурин. – М. : Олимп-бизнес, 2008. – 576 с.
- 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.
- Мордашов С. Рычаги управления стоимостью компании [Текст] / С. Мордашов // Рынок ценных бумаг. – 2005. – №15. – С. 51-55.
- Парасоцкая Н.Н. Внедрение сбалансированных систем показателей на предприятиях, производящих быстрозамороженную продукцию [Текст] / Н.Н. Парасоцкая, И.В. Юрасова // Экономический анализ: теория и практика. – 2007. – №13.
- Пашанин И. Сбалансированная система показателей как основа стратегического управления [Текст] / И. Пашанин // Финансовая газета. – 2007. – №11.
- Смотрич Ж. SWOT-анализ сбалансированной системы показателей [Текст] / Жанн Смотрич // Баланс – Современный капитал. – 2004. – №9.
- Спиридонов Ю.А. Сбалансированная система показателей – важный элемент современной системы управления // <http://gaap.ru/articles/56431/>.
- Фомин В.П. Анализ сбалансированности показателей развития предприятия [Текст] / В.П. Фомин. – Самара : Сударство, 2008. – 208 с.
- Фомин В.П., Игошина Н.А. Анализ сбалансированности показателей развития организации в структурном и временном аспектах [Текст] / В.П. Фомин, Н.А. Игошина. – // Экономический анализ: теория и практика. – 2009. – №7
- Шеремет А.Д. Комплексный анализ хозяйственной деятельности [Текст] / А.Д. Шеремет. – М. : ИНФРА-М, 2006.
- Niven P.R. 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; стратегия развития предприятия; стратегические цели; причинно-следственные связи; разработка и внедрение системы; модификации классической теории; эффективность внедрения; стратегические взаимосвязи показателей ССП.

*Чая Владимир Тигранович*

*Адушкин Артем Евгеньевич*

## РЕЦЕНЗИЯ

Характерной особенностью работы является актуальность темы исследования, поскольку теоретически и практически обоснована необходимость внедрения системы сбалансированных показателей (ССП) в ритейле. В работе проведен подробный анализ особенностей внедрения и использования ССП в практике малого, среднего и крупного бизнеса, подчеркнута структура изменений современной системы, в отличие от известной классической теории ССП. Обоснована важность стратегических взаимосвязей показателей в процессе построения карты ССП. Определены потребности внедрения ССП в торговых компаниях, представлены факторы и предпосылки потенциальной модели ССП для российских торговых компаний. В связи с этим возникают вопросы относительно утверждения на методическом уровне рекомендаций по формированию стратегических целей и разработке ССП для торговых компаний. Чтобы ответить на данные вопросы, необходимо подробно обосновать преимущества и достоинства технологии ССП для повышения эффективности торгового бизнеса.

Научное исследование обстоятельно раскрывает положительные стороны предложенной методики внедрения ССП в торговых предприятиях. Видна практическая значимость темы, что объясняется формированием базы для проведения дальнейшего практического исследования в области применения ССП не только в торговой, но и других сферах экономики. В работе автор достаточно обосновано описал потенциал процедур внедрения ССП, доведения стратегии до всех уровней организации (каскадирование целей), повышения эффективности функционирования бизнеса для торговой компании.

Несомненным достоинством работы следует признать сравнительный анализ международного и национального опыта внедрения системы и оценки неэффективности разработанных моделей в российской практике торгового бизнеса.

Однако, на наш взгляд, в работе следовало более подробно исследовать роль процедур разработки стратегии для торговой компании в процессе разработки и внедрения ССП.

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

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

### 3.10. METHODOLOGY OF COMPLEX INTRODUCTION OF THE BALANCED SCORECARD IN TRADING COMPANY

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*

Within the limits of studying of The Balanced Scorecard concept, procedures of its development and introduction research of the classical theory BSC modifications is conducted in the Russian trading companies in the clause. Methods of achievement of efficiency from BSC introduction in trading companies are in detail considered. The analysis of features use of BSC in practice – for small, average and large business is carried out, the attention to flexibility of the BSC is thus especially focused. In work importance of strategic interrelations of indicators system in the course of forming the BSC is in detail described. In research the basic features of development, introduction and application of BSC as are resulted by trade enterprise management system in cost. The comparative analysis of national and international experience of introduction BSC is presented and efficiency of international techniques for the Russian trading companies is estimated. The scientific article information forms base for development BSC for a trading-retail network in practice.

#### 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, «the Analysis of equation of indicators of development of the organization in structural and time aspects».
5. V.P. Fomin. 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, P. Norton David. 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, P. Norton David. Strategic unity: creation of a synergy by means of the Balanced Scorecard: the Lane with English – M: Open Company «I.D.Williams», 2006.
9. A. Korobkov. «The Balanced Scorecard (SSP) – new possibilities for efficient control», Management of the company.
10. T. Kouplend, T. Koler, Murin Dzh. Cost of the companies: an estimation and management. – M: the Olympus-business, 2008.
11. 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.
12. S. Mordashov, «Company Control levers in cost» // RCB, 2005, №15,
13. N.N. Parasotskaja, I.V. Jurasova. «Introduction of the balanced systems of indicators at the enterprises making frozen production», Economic analysis: the theory and practice, 2007, №13,
14. I. Pashanin. «The Balanced Scorecard as a basis of strategic management», the Financial newspaper, №11, 2007.
15. Paul R. Niven. Balanced Scorecard step by step: maximizing performance and maintaining results. New York: John Wiley AND Sons, 2002.
16. A.D. Sheremet. Complex the management accountancy. – M: INFRA-M, 2006.
17. Smotrich, Jeannes, «The SWOT-analysis of The Balanced Scorecard», Balance – the Modern capital, №9/2004.
18. J.A. Spiridonov. «The Balanced Scorecard – the important element of a modern control system».
19. S. Voskobochnik. «Check on durability as evaluate a situation in commercial firms», the Personnel officer. Personnel management, 2009, №1.
20. E.V. Zajtsev. «The Balanced Scorecard: methodology of designing and feature of statement in the Russian conditions», 2003.

#### Keywords

The Balanced Scorecard, BSC, management in cost, trade enterprise, concept of The Balanced Scorecard, constituting systems, strategy of development of the enterprise, strategic targets, relationships of cause and effect, working out and system introduction, modifications of the classical theory, efficiency of introduction, strategic interrelations of indicators of the BSC.