

Кафиатулова Эльвира Мидихатовна

**СТАДИИ СОЗДАНИЯ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ В РОЗНИЧНЫХ СЕТЯХ**

Адрес статьи: [www.gramota.net/materials/1/2011/9/34.html](http://www.gramota.net/materials/1/2011/9/34.html)

Статья опубликована в авторской редакции и отражает точку зрения автора(ов) по рассматриваемому вопросу.

Источник

**Альманах современной науки и образования**

Тамбов: Грамота, 2011. № 9 (52). С. 104-108. ISSN 1993-5552.

Адрес журнала: [www.gramota.net/editions/1.html](http://www.gramota.net/editions/1.html)

Содержание данного номера журнала: [www.gramota.net/materials/1/2011/9/](http://www.gramota.net/materials/1/2011/9/)

**© Издательство "Грамота"**

Информация о возможности публикации статей в журнале размещена на Интернет сайте издательства: [www.gramota.net](http://www.gramota.net)

Вопросы, связанные с публикациями научных материалов, редакция просит направлять на адрес: [almanac@gramota.net](mailto:almanac@gramota.net)

Таким образом, на отечественном рынке крупные сети с помощью государственной поддержки сектора розничной торговли интенсивно завоевывают новые рынки.

С нашей точки зрения, выполнение нормативных документов даст возможность производителям уменьшить величину отвлеченных средств и использовать их для расширения организации или погашения кредиторской задолженности. И можно констатировать, что в процессе развития торговли произойдет увеличение масштабов государственного регулирования и упорядочивание торговых взаимоотношений между участниками рынка товаров и услуг, в том числе последует принятие всеми сторонами общих обычаев, правил ведения розничной торговли.

#### Список литературы

1. **Ефремов А.** Проблемы организации торговли // Экономист. 2007. № 4. С. 57-60.
2. **Методические указания по расчету основного вида деятельности хозяйствующих субъектов на основе Общероссийского классификатора видов экономической деятельности (ОКВЭД) для формирования сводной официальной статистической информации** [Электронный ресурс]: Приказ Федеральной службы государственной статистики № 150 от 1.10.2007 г. Документ опубликован не был. Доступ из информ.-правового обеспечения «Гарант».
3. **Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации:** Федеральный закон № 381-ФЗ от 28.12.2009 г. // Собрание законодательства Российской Федерации. 2010. № 1. Ст. 2.
4. **Развитие российского ритейла: меры государственного регулирования и их последствия** // Современная торговля. 2009. № 12. С. 21-39.
5. **Услуги торговли. Общие требования:** национальный стандарт РФ ГОСТ Р 51304-2009: утверждено приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии № 769-ст от 15.12.2009 г.: официальное издание Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии. М.: Стандартинформ, 2010.

УДК 339.37; 658

*Эльвира Мидихатовна Кафиатулова*  
*Поволжский государственный университет сервиса*

#### СТАДИИ СОЗДАНИЯ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ В РОЗНИЧНЫХ СЕТЯХ<sup>©</sup>

В России, как и во всем мире, наблюдается интенсивное развитие процесса глобализации и, как следствие, появление на рынке крупных розничных торговых сетей отличительной особенностью которых является нехватка гибкости и быстроты реагирования на перемены во внешней среде, а также работа с крупным капиталом, являющимся в некотором смысле конкурентным преимуществом перед другими организациями в борьбе за доли рынка. В основном компании такого типа нацелены на достижение финансовых показателей и считают их первостепенными в конкурентной борьбе.

С активным развитием сетевого розничного бизнеса появилась потребность в создании такого механизма, который бы сделал возможным мгновенное реагирование на изменения в рыночной среде и одновременное управление финансовыми средствами.

Во всем мире достаточно часто используется в практической деятельности такой инструмент как сбалансированная система показателей, позволяющая создать систему управления на основе выделенных центров ответственности с четким представлением структуры ответственности каждым работником организации.

Сбалансированная система показателей (ССП) считается наиболее распространенным механизмом, разработанным в 90-х гг. XX века американскими учеными Гарвардской школы Дэвидом Нортоном и Робертом Капланом. Основной замысел их исследовательской работы заключался в открытии новых методов, увеличивающих эффективность предпринимательской деятельности и достижение намеченных целей в бизнесе. Предпосылкой для этого стало всё более снижающееся значение финансовых показателей, которые не давали полной информации для принятия точных управленческих решений. С развитием информационных технологий произошло стремительное увеличение стоимости нематериальных активов, таких как инновационный потенциал, интеллектуальный капитал, репутация, степень лояльности клиентов и др., которые не учитывались в отчетности компаний.

Менеджмент организации зачастую осознает, что финансовые показатели не могут отразить требуемые объективные данные на долгосрочную перспективу для стратегического управления и совершает попытки сформировать систему оценки эффективности деятельности предприятия, в которой финансовые и нефинансовые показатели были бы совмещены. В практической деятельности обычно это приводит к элементарной подборке финансовых и нефинансовых величин, что не позволяет проконтролировать факторы, оказывающие существенное влияние на ведение предпринимательской деятельности.

При внедрении сбалансированной системы показателей у розничной торговой сети появляется возможность количественно оценить нематериальные активы. На наш взгляд, этот инструмент необходимо трактовать как универсальное средство управления, позволяющее согласовать стратегию организации с реализацией оперативных целей, и в дальнейшем принимать комплексные решения в части определения необходимых ресурсов в работе компании на основе ключевых показателей.

Сбалансированная система показателей считается наиболее распространенным механизмом и за всё время существования она приобрела огромную популярность на Западе и привлекает внимание экспертов и менеджеров организаций в нашей стране. Следует также отметить, что такие авторы, как А. П. Горина, И. А. Горин считают, что сбалансированная система показателей – система управления компанией, позволяющая планомерно реализовать стратегические планы компании, переводя их на язык операционного управления и контролируя реализацию стратегии на основе ключевых показателей эффективности деятельности [2, с. 120].

Основное назначение ССП заключается в усилении стратегии бизнеса, ее формализации, проведении и донесении до каждого сотрудника компании, обеспечении мониторинга и обратной связи с целью отслеживания и генерации организационных инициатив внутри структурных подразделений [5, с. 118].

Следует подчеркнуть, что Жан-Луи Бравар считает [1], что ССП может иметь отношение к чему угодно. Сбалансированная система показателей становится наиболее значимой после того, как совершен переход из системы оценок в систему управления компаний. Изначально руководство организаций при применении ССП формировали систему с усеченным комплектом задач: формулировка стратегии и выработка целостного представления о методах ее внедрения и донесение стратегии предприятия до всех сотрудников. В настоящее время организации используют сбалансированную систему для образования единой стратегической системы управления.

На данный момент высший менеджмент, активно развивающихся розничных сетей, опирается в своей работе на показатели, охватывающие весь спектр деятельности. Раньше эффективность основывалась на выполнении финансовых показателей организации, таких как модель Дюпона или *EVA*, но в настоящее время в мировой экономике особый интерес вызывает такой существенный ресурс фирмы, как «человеческий». Всё большую важность приобретает квалификация персонала и индивидуальная эффективность специалистов наряду с естественными конкурентными преимуществами, связанными с методиками, сырьевыми материалами, ноу-хау.

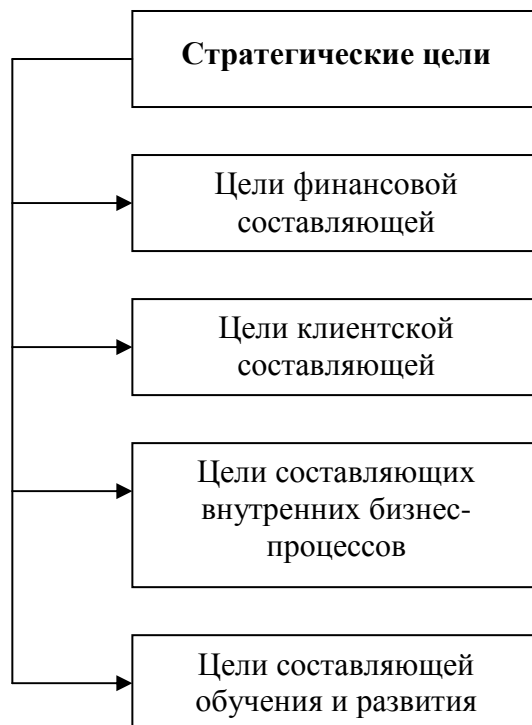
По данным *Bain&Company*, систему сбалансированных показателей использует в своей работе половина компаний из перечня *Global 1000*. Журнал *Fortune* приводит собственные данные: *BSC* является основным инструментом исполнения стратегии в 402 компаниях из 500, входящих в рейтинг *Fortune-500*. Среди них такие корпорации, как *Coca-Cola*, *BP*, *General Electric*, *McDonalds*, *L'Oreal*, *BMW*, *Boeing*, *Samsung Electronics* и др. Система сбалансированных показателей активно внедряется и на российских предприятиях уже с 2002 г., таких, как «ЛУКОЙЛ» и «Северсталь» (первые проекты по построению и внедрению ССП), РАО ЕЭС России, ИлимПалпЭнтерпрайз [3, с. 36].

При построении сбалансированной системы необходимо учитывать специфические особенности розничной отрасли и для этого следует выявить направления, которые важны именно для миссии, видения и стратегии организации. Направлений может быть гораздо больше и на протяжении всего времени ведения предпринимательской деятельности они могут модифицироваться в зависимости от сложившейся ситуации. В создание ССП в розничной торговой сети входят следующие стадии (Рис. 1).



Рис. 1. Стадии сбалансированной системы показателей

При формировании сбалансированной системы предлагаем на начальной стадии определить конкретные стратегические цели, отражающие разработанную стратегию компании. Стратегические цели определяются по каждой составляющей сбалансированной системы и могут иметь разный уровень значимости и занимать определенное место в ССП. Качественная сторона целей оказывает в определенной степени воздействие на механизм стратегического управления розничной сети. Стратегические цели представлены на Рис. 2.



**Рис. 2.** Стратегические цели

В сущности, стратегическая карта организации включает в себя четыре стратегические цели верхнего уровня на каждую составляющую сбалансированной системы:

- в финансовой составляющей стратегическая цель - это стоимость компании, прибыль долгосрочного характера;
- в клиентской составляющей стратегическая цель - это предложение потребительной ценности;
- в составляющей внутренних бизнес - процессов стратегическая цель - это совокупность стратегических бизнес-процессов с фокусированием внимания на уменьшение себестоимости, повышение качества обслуживания и др.;
- в составляющей обучения и развития стратегическая цель - это нематериальные активы в виде человеческого, информационного и организационного капитала за счет вложения инвестиций, которые в дальнейшем станут источником инноваций и модернизация внутренних бизнес-процессов на пользу покупателям и акционерам.

К стандартным стратегическим целям верхнего уровня добавляются дополнительные цели в зависимости от специфики деятельности организации. Создание стратегических целей помогает руководству определиться с теми показателями (например, повышение доходности или завоевание рынка), которые будут являться первоочередными для результативного управления стоимостью. Это важно и для покупателей, так как менеджмент розничной торговой сети обозначит сегмент рынка для дальнейшего развития предпринимательской деятельности.

Вторая стадия заключается в разработке стратегической карты, в которой визуально представлены причинно-следственные связи стратегических целей на базе составляющих ССП. Под стратегической картой подразумевается инструмент, который представляет целостный процесс развития организации, отображает причинно-следственные связи, возникающие между целями, разъясняет взаимные явления, появляющиеся в случае достижения стратегических целей, вырабатывает осознание руководством зависимостей и смысла определенных целей. В основном, стратегическую карту представляют в графическом виде.

Разработка ССП связана с потребностью в использовании комплекса показателей, позволяющих согласовать итоги кратковременного характера с долгосрочными целями торговой сети по увеличению собственной стоимости.

На стадии подбора нового комплекта показателей осуществляется пересмотр уже используемых в работе показателей. На основе сформированной стратегической карты розничной сети подбираются показатели

ССП. Главное условие, которое стоит учесть при комплексном подборе показателей, чтобы отобранные показатели отражали разнообразные стороны функционирования розничной торговой сети и позволяли контролировать факторы, воздействующие на них.

Анализируя бизнес - процессы, происходящие в организации, выявляются важные направления деятельности и для каждого из них формируются ключевые показатели, требующие постоянного измерения. В соответствии с целями торговой сети подбирается набор показателей, что позволяет оценить эффективность деятельности. Показатели дают полную картину работы организации, и позволяют работникам действовать более целенаправленно. Следовательно, при формировании ключевых показателей важно, чтобы применяемые показатели были ясны всему персоналу, задействованному в процессе.

Во многих случаях главным поводом безуспешной реализации ССП считается неполная проработка основных моментов: кто, в какой момент и с применением каких ресурсов достигнет необходимого значения показателя. Таким образом, полученная информация является неполной, и в процессе работы возникают недостоверные значения.

Перед утверждением набор ключевых показателей и правила подсчета могут меняться многократно. Ниже представлены причины вносимых изменений в утвержденный набор показателей: отсутствие налаженного механизма получения информации для производства расчетных операций по тому или иному показателю и выбранный показатель не отражает процедуру достижения намеченных целей. Типовых комплектов ключевых показателей для организаций не существует. Любой показатель считается количественной или качественной мерой достижения намеченных стратегических целей, а цели у организаций могут значительно расходиться.

В дальнейшем отобранные показатели применяются для производства оценки, выражения сущности стратегических целей и установления уровня их достижения. Используя ключевые показатели, связанные с целями организации, руководству необходимо подробно описать планируемые результаты по годам. Благодаря правильно подобранной совокупности показателей предприятие может достичь запланированных направлений развития, которые установлены менеджментом компании.

Для последующего роста розничной торговой сети разрабатываются целевые значения тех показателей, которые отражают назначение стратегических целей и определены на предыдущей стадии ССП. Целевые значения показателей разрабатываются в виде проекта ответственным структурным подразделением организации на соответствующем этапе с последующим согласованием на общем заседании компании. Следует соблюдать правило, которое заключается в том, что сбалансированность должна соблюдаться как в стратегических целях, так и в целевых значениях показателей.

На заключительной стадии формирования сбалансированной системы показателей осуществляется разработка стратегических операций в соответствии с поставленными целями. Стратегические операции дают возможность уточнить стратегические цели и соединить стратегию с задачами, поставленными перед работниками розничной сети. Впоследствии эти операции становятся основой для распределения средств в соответствии с приоритетами для реализации стратегии.

Для эффективного внедрения стратегии следует использовать следующие компоненты:

(Выдающиеся результаты) = (Описание стратегии) + (Управление стратегией)

Философия, заложенная в это «уравнение», проста:

- можно управлять (третий компонент) тем, что поддается оценке (второй компонент);
- можно оценить то, что можно описать (первый компонент) [4, с. 7].

Модели, стратегические направления и нематериальные активы - основа основ для понимания и реализации стратегии. Итак, вышеприведенное «уравнение» можно переписать в следующем виде [Там же, с. 8]:

(Выдающиеся результаты) = (Стратегические карты) +

(Сбалансированная система показателей) + (Стратегически ориентированная организация)

Сбалансированная система показателей дает возможность компании решить несколько важных вопросов: правильно оценить итоги работы розничной торговой сети и эффективно внедрить стратегию и показать полную картину соответствия разрабатываемых целей и мероприятий стратегии развития.

Составляющие сбалансированной системы отражаются в ISO 9000:2000, а в ISO 9001:2000 лишь в части обеспечения качества, в свою очередь BSC охватывает огромные зоны по всем направлениям развития организации. Эти походы направлены на увеличение результативности компании, проявляющейся в наивысшей степени удовлетворенности покупателей.

Основная особенность сбалансированной системы состоит в том, что ее реализация имеет каскадный характер. Вначале эту систему формируют на высшем уровне розничной сети. Далее ССП спускается на следующие уровни управления и каскадным способом распространяется в компании по структурным подразделениям, отделам и работникам. У всех структурных подразделений определяются нормы работы и устанавливаются цели.

Для успешной реализации стратегии необходимо использовать механизм каскадирования на нижестоящие подразделения. В противном случае стратегия не полностью будет реализована, если не будут разработаны мероприятия по достижению намеченных целей и ключевые показатели, и при отсутствии четких процессов реализации на всех уровнях управления.

На этапе планирования возможен перевод стратегии на операционный уровень за счет настройки внутренних планов структурных подразделений и донесении их до работников организации, а также отражение

во внутренних нормативных документах, регламентирующих деятельность отделов. Создание результативного механизма каскадирования сложный этап при внедрении ССП. Следует понимать, что на каждом уровне управления имеются особенности, которые необходимо учитывать в работе.

Следует подчеркнуть, что предприятиям требуется комплекс элементов, позволяющих судить о реализации целей в течение продолжительного промежутка времени. Процедура разработки и реализации ССП на всех уровнях управления обычно занимает практически год. Экономический эффект от внедрения системы сбалансированных показателей оценить достаточно сложно, как любой проект, направленный на повышение эффективности деятельности компании в долгосрочном периоде [3, с. 36].

Большинство руководителей считают, что внедрение данной системы показателей, связанной с изменениями системы управления, оказывает положительное действие на работу организации в целом. Однако данная система показателей не полностью исследована и имеет тенденцию к модификации.

Структура стратегии эффективности обращена на удовлетворение целевых потребителей, заинтересованных сторон и отображает производительность, а также увеличение дохода в розничной сети. Использование оценочных критериев в сбалансированной системе показателей помогает извещать персонал о действующих и планируемых факторах успеха.

Подводя итоги работы, и формулируя факторы их получения, руководство должно пытаться профессиональный опыт и навыки сотрудников устремить на достижение долгосрочных целей розничной торговой сети. Необходимо учитывать, что большинство считают показатели ССП контролирующим средством, но на самом деле их необходимо использовать как способ разработки, внедрения стратегии и как инструмент взаимосвязи личностных, внутрикорпоративных и межведомственных инициатив для достижения намеченного результата.

Элементы данной системы помогают сбалансировать долгосрочные и краткосрочные цели розничной сети, планируемые итоги и показатели по их достижению, объективные и субъективные данные. Комплексная сбалансированная система показателей может показаться достаточно сложной, но при правильном ее построении отображает общность целей, вследствие того, что все элементы устремлены на исполнение сформированной стратегии.

Часто организации, в т.ч. сетевого розничного бизнеса, откладывают использование ССП вследствие следующих причин: смутное представление руководства о стратегии развития организации и высокая стоимость проекта. На наш взгляд, для формирования ССП для российских предприятий и значительной минимизации денежных расходов, необходимо применять в практической деятельности показатели используемые ранее.

Таким образом, сбалансированная система показателей актуальна и востребована не только во время кризисных явлений, но и в условиях конкурентного рынка и является инструментом для повышения прибыльности сетевой коммерческой деятельности в розничной торговле. Методологическая основа в большинстве случаев пересекается с остальными секторами экономики, но выявленные особенности розничных торговых сетей являются существенными и достойны найти применение в практической деятельности.

#### Список литературы

1. **Бравар Ж.-Л.** Эффективный аутсорсинг, понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений / пер. с англ. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007.
2. **Горина А. П.** Формирование стратегии повышения конкурентоспособности промышленного предприятия на основе использования инструментов и методов менеджмента / под общ. ред. А. П. Гориной, И. А. Горина. Саранск: Изд-во Мордов. ун-та, 2009.
3. **Дроздова В. Н.** Принципы структурирования компании // Консультант директора. 2007. № 1 (277). С. 36.
4. **Каплан Роберт С., Нортона Дейвид П.** Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов и материальные результаты / пер. с англ. М. Павлова. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005.
5. **Чжоп Е., Кувалин Д.** Финансовый контроль реализации маркетинговых стратегий // Маркетинг. 2009. № 6 (109). С. 115-125.

УДК 510.6:683.3

*Эдуард Анатольевич Пиль*

*Петербургский государственный университет путей сообщения*

#### ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ВАРИАНТЫ ВРЕМЕНИ ЗАТУХАНИЯ КОЛЕБАНИЙ ПРИ РАЗЛИЧНЫХ ЗНАЧЕНИЯХ ЧИСЛЕННОСТИ НАСЕЛЕНИЯ И ВВП<sup>©</sup>

Воспользуемся формулой 1 для затухающих колебаний и рассмотрим, как теоретически будет изменяться время  $T$  затухания в зависимости от различных значений переменных. В нашем случае примем время затухания  $T$  как  $T_{od}$ , значение индуктивности  $L$  примем за рождаемость населения  $F_r$ , емкость  $C$  за численность населения  $P_o$ , а сопротивление  $r$  за смертность  $D_r$ .