

**ИНФОРМАЦИОННЫЕ РЕЗЕРВЫ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ
ПОКАЗАТЕЛЕЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ДЛЯ ОЦЕНКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
ТРАНСПОРТНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ****THE BALANCED SCORECARD INFORMATION RESERVES FOR EVALUATION OF
TRANSPORT ENTERPRISES ACTIVITY**

В статье исследуются информационные резервы сбалансированной системы показателей. Названные резервы позволяют заключить, что сбалансированная система показателей является инструментом информационного обеспечения сбалансированного управления автотранспортным предприятием.

Information reserves of the balanced scorecard are researched in the article. The specified reserves allow concluding that the balanced scorecard is a tool of information support of the auto-transport enterprise balanced management.

Ключевые слова: сбалансированная система показателей, транспортное предприятие, сбалансированное управление, ключевые показатели результативности.

Key words: the balanced scorecard, transport enterprise, balanced management, key performance indicators.

ЭФФЕКТИВНОЕ управление транспортным предприятием, как и управление любой открытой социально-экономической системой, возможно лишь на основе использования необходимой и блокирования излишней информации. Структурные подразделения предприятия и отдельные руководители, включенные в управляющую подсистему, как и сам производственный коллектив, взаимодействуют на основе информационных связей, определенных характером их взаимодействий. Поэтому формирование информационно-аналитического пространства для поддержки принятия решений является обязательным элементом управления. Также следует отметить, и это было нами принято в [2, с. 212–216], что в ходе сбалансированного управления управленческие воздействия реализуются на основе информации о параметрах деятельности предприятия.

В целом, любой процесс управления предполагает прием, фиксацию, обработку, хранение и интерпретацию информации, а следовательно, можно говорить о неразрывной связи информации и управления. Тогда особую важность приобретает не только процесс построения информационно-аналитического пространства на предприятии, но и определение информационных резервов той системы показателей оценки деятельности предприятия, которая в наибольшей степени отражает информационные потребности сбалансированного управления.

Следует заметить, что, если судить по работе [1], сбалансированная система показателей является информационной основой принятия управленческих решений на предприятиях, и по своей сути ее использование представляет собой фактор формирования информационно-аналитического пространства для управления автотранспортным предприятием. Подобное определяет необходимость исследования информационных резервов сбалансированной системы показателей.

Впервые предложенная в 1992 г. американскими аналитиками Р. Капланом и Д. Нортонем концепция необходимости достижения сбалансированности системы показателей, используемых для оценки деятельности предприятия, основывается на традиционном бухгалтерском учете, но охватывает и три дополнительных измерения, названных авторами проекциями [7, р. 71–79]: кли-

енты; внутренние бизнес-процессы (производственный процесс); потенциал развития. Авторы назвали свою разработку “The Balanced Scorecard”, чтобы подчеркнуть необходимость сбалансированности (Balanced) системы, которая должна быть измеримой при помощи системы показателей (Scorecard). Исходным пунктом была критика ярко выраженной финансовой ориентации управленческих систем, в частности при анализе, планировании и составлении отчетности. В основу сбалансированности системы показателей заложена мысль о том, что при оценке результативности деятельности предприятия следует учитывать различные аспекты его бизнеса (проекции).

В последнее время концепция необходимости достижения сбалансированности системы показателей, используемых для оценки деятельности предприятия, получила широкое обсуждение в специальной литературе. Анализ этих работ показал широкий диапазон в трактовке ее содержания (табл. 1) и отсутствие единого понимания у авторов возможности ее реализации на практике.

Таблица 1

**Трактовка содержания концепции необходимости достижения
сбалансированности системы показателей**

Краткое содержание концепции	Автор, источник
Призвана обеспечить преобразование видения и стратегии компании в пакет конкретных стратегических мероприятий. Включает в себя структурирование системы стратегических целей, установление связей между ними, формирование набора оценочных показателей и их целевых значений, разработку стратегических мероприятий	R. S. Kaplan, D. P. Norton
Эффективный и универсальный инструмент для управления последовательными акциями (поступками, мероприятиями) группы людей (организаций, предприятий, институтов, отделов, сфер деятельности, проектных групп) на достижение общей цели	Х. Р. Фридаг, В. Шмидт
Позволяет выполнить оценку деятельности организации посредством системы показателей (не только и не столько финансовых), которые логически связаны между собой <...> в четырех основных перспективах: финансовый результат, отношения с клиентами, внутренние бизнес-процессы, персонал и способности к развитию	И. Басс
Механизм превращения стратегии компании в последовательность действий, направленных на достижение поставленных целей, причем на всех уровнях управления компанией. Сбалансированная система показателей выдвигает на первый план более важные и интегрированные наборы показателей, связывающие клиентскую базу, внутренние процессы, работников и финансовую деятельность	А. Гершун, М. Горский
Система взаимосвязанных показателей создает рамки деятельности и язык, с помощью которых видение и стратегия могут быть переведены в четкие количественные цели <...> обеспечивает управление, ориентированное на повышение производительности и долгосрочное развитие	С. Н. Колесников
Направлена прежде всего на увязку показателей в денежном выражении с операционными измерителями таких аспектов деятельности предприятия, как удовлетворенность клиента, внутрифирменные хозяйственные процессы, инновационная активность, меры по улучшению финансовых результатов. Баланс в рамках концепции носит многоплановый характер, охватывая связи между монетарными и немонетарными величинами измерения, стратегическими и оперативными уровнями управления, прошлыми и будущими результатами, внутренними и внешними аспектами деятельности предприятия	Г. В. Широкова
Универсальный инструмент для оценки деятельности предприятия, позволяющий ориентироваться в огромном потоке новой информации, быстро приспосабливаться к изменению рыночной ситуации	Ж. Смотрич

Таблица 1
(Окончание)

Не так важен набор и количество категорий, которые войдут в вашу систему показателей, как тот баланс между требованиями акционеров и потребностями других заинтересованных лиц (клиентов и сотрудников), отраженными в данных категориях. Также важен временной баланс показателей прошлого и будущего <...> Необходимо выбрать те категории, которые помогут <...> определить, насколько близка реализация <...> долгосрочной цели	М. Г. Браун
Система стратегического управления компанией на основе измерения и оценки ключевых показателей, учитывающих все существенные аспекты ее деятельности (финансовые, производственные, маркетинговые и т. д.)	Н. Г. Ольве
Система управления организацией, обеспечивающая возможность реализации ее стратегических планов за счет оперативного контроля и управления реализацией стратегии на основе ключевых показателей эффективности деятельности. Сбалансированная система показателей делает акцент на нефинансовых показателях эффективности (аспекты: степень удовлетворенности клиентов, инновационный потенциал организации и пр.). Стандарт ИСО 9001:2000 содержит ряд требований, соответствующих сбалансированной системе показателей	М. С. Борисова

В основе концепции сбалансированности системы показателей (для дальнейших построений будем использовать это краткое название) лежат так называемые ключевые показатели (индикаторы) результативности, или Key Performance Indicators (KPI), которые, во-первых, ориентированы на поставленные предприятием цели, во-вторых, взаимосвязаны и сгруппированы по определенным признакам, в-третьих, дифференцированы по всем проекциям бизнеса деловой организации. В словаре [8, р. 56] дается следующее определение KPI. Под ключевыми показателями (индикаторами) результативности деятельности предприятия понимается необходимый и достаточный набор сравнительно легко применимых в практике показателей, позволяющих связать выполнение установленного плана с основными функциями и результатами управления и таким образом определить потребность в осуществлении корректирующих воздействий, если это необходимо.

Соглашаясь с этим определением, со своей стороны все же заметим, что остается неясным, какие именно показатели (индикаторы) могут считаться ключевыми. Нам представляется принципиально важным уточнение набора таких показателей, поскольку с их помощью проводится оценка деятельности предприятия в системе сбалансированного управления. Тогда ключевыми являются показатели (индикаторы), составляющие ограниченную совокупность, актуализированные в связи с конкретной социально-экономической проблемой на предприятии и дифференцированные по проекциям бизнеса деловой организации. Эти показатели могут быть приняты в качестве референтных.

Весь набор KPI предприятие разрабатывает самостоятельно, и связано это со следующими причинами:

— в показателях должны быть отражены все аспекты деятельности деловой организации, например ее конкурентный статус, специфика рынка транспортных услуг, на котором она работает, уровень используемых технологий организации перевозок, уровень компетенции ее работников и др.;

— процесс разработки системы показателей должен обеспечить формирование команды высококвалифицированных менеджеров и осознание ими сути изменений, происходящих в связи с внедрением сбалансированной системы показателей.

В процессе длительных обсуждений и дискуссий [9, с. 15, 57, 61, 74, 75, 99, 109] была создана основа данной концепции — представление бизнеса деловой организации с позиций четырех проекций: финансовый результат, клиенты, внутренние бизнес-процессы (производственный процесс), потенциал развития. Каждая проекция, в свою очередь, содержит:

— уточненный перечень формулировок целей предприятия;

- определенный набор оценочных показателей достижения каждой цели;
- ожидаемые и фактические величины оценочных показателей;
- разработанные программы мероприятий, направленные на повышение результативности деятельности предприятия.

Между проекциями существуют четкие причинно-следственные связи. Далее дадим краткую характеристику каждой проекции бизнеса деловой организации с учетом специфики деятельности предприятий автомобильного транспорта.

Проекция финансов отражает финансовые результаты текущей деятельности предприятия. Как правило, в качестве типичных целей автотранспортных предприятий в рамках этой проекции выступают: повышение рентабельности производства, рентабельности собственного капитала, чистой прибыли и т. п. Обычно цели из финансовой проекции стоят во главе дерева целей предприятия, однако существует достаточно тесная их связь с целями из остальных трех проекций. Среди оценочных показателей достижения целей финансовой проекции можно назвать следующие: рентабельность производства транспортной продукции, индекс изменения балансовой прибыли, индекс изменения непроизводительных затрат, индекс изменения объема перевозок, доходную ставку на машино-день в работе и др.

Проекция «клиенты» отражает возможности автотранспортного предприятия в удовлетворении потребностей грузовладельцев и построении с ними долгосрочных взаимовыгодных отношений. В рамках названной проекции также рассматриваются сформировавшиеся группы клиентов, их предпочтения и восприятие транспортной услуги. Можно назвать следующие цели, относящиеся к проекции клиентов, это: удовлетворение потребности в перевозках по объему груза (числу пассажиров), удовлетворение потребности в перевозках по качеству и др.

Каждой из названных целей соответствует набор оценочных показателей ее достижения. Такими показателями являются, например, индекс изменения объема перевозок грузов (числа перевезенных пассажиров), индекс изменения грузооборота (пассажирооборот), темпы изменения тарифов, процент грузов, доставленных точно в срок, соблюдение расписания маршрута пассажирским транспортом общего пользования, география маршрутной сети, индекс роста клиентской базы и др. Очевидно, что при сравнении ожидаемых и фактических значений названных показателей принимаются управленческие решения в области востребованности и направленности деятельности автотранспортного предприятия на конкретный рынок, а также решения по корректировке стратегии и тактики предприятия с учетом реальных и прогнозных потребностей клиентов. Кроме этого, делается выбор стратегии обслуживания более узкого, ограниченного целевого рынка и определяются направления успешной конкурентной борьбы.

Проекция внутренних бизнес-процессов (производственного процесса) отражает состояние совокупности бизнес-процессов и их подпроцессов, выделенных на автотранспортных предприятиях. В рамках указанной проекции формируют, например, следующие цели: повышение эффективности использования подвижного состава (или основных фондов предприятия в целом), снижение затрат за счет совершенствования управления ресурсами и т. п. После того как цели этой проекции выявлены, определяется набор показателей достижения поставленных целей. Следует особо отметить, что набор показателей, относящихся к проекции внутренних бизнес-процессов, должен в полной мере отражать характер работы автотранспортного предприятия, специфические особенности транспортного процесса, условия, в которых выполняется перевозочная работа. Эти показатели устанавливают закономерную связь между элементами транспортного процесса и количественным изменением транспортной продукции. Эффективность производства на автомобильном транспорте определяется прежде всего уровнем организации перевозок грузов (пассажиров) и степенью использования подвижного состава, что характеризуется и оценивается следующими технико-эксплуатационными показателями:

- время работы подвижного состава на линии и его производительное использование;
- грузоподъемность (пассажировместимость) подвижного состава и его использование;
- скорость движения подвижного состава;

- время простоя подвижного состава под погрузкой и разгрузкой;
- расстояние перевозки груза и длина груженой ездки.

В целом от результативности бизнес-процессов будет зависеть ценность автотранспортного предприятия для клиентов (проекция «клиенты»), а также его финансовый результат (проекция «финансы»).

Четвертая проекция бизнеса — «потенциал развития» — отражает внутренние резервы автотранспортного предприятия и его возможности в определенной временной перспективе. Вполне естественно, что обеспечение устойчивого успеха в деятельности предприятия возможно в результате проектирования и реализации привнесенных или инициированных руководством и менеджментом изменений. Изменения могут затрагивать различные объекты:

- технику, используемую на автотранспортном предприятии, и технологию производства транспортных услуг. Такие изменения затрагивают методы организации перевозки и технического воздействия на подвижной состав, влияют на состав и структуру парка автомобилей, других основных фондов и т. п.;

- перечень и структуру оказываемых автотранспортным предприятием транспортных и других услуг. Это могут быть как изменения параметров качества уже освоенных транспортных услуг, так и выполнение новых для данного автотранспортного предприятия услуг или его выход на новый сегмент рынка;

- персонал автотранспортного предприятия. Такие изменения заключаются в обновлении знаний и навыков работников, соответствующих технико-технологическим и управленческим новациям;

- структуру организации управления автотранспортным предприятием. Изменения касаются здесь не только размера автотранспортного предприятия или типа его организационной структуры, но и системы вознаграждений работников, организации трудовых отношений, системы контроля и информации, методов планирования и т. д.;

- корпоративную культуру. Здесь речь идет об изменениях в установках, ожиданиях, поведении работников, об изменениях принятых на автотранспортном предприятии норм и правил и др.

Очевидно, что цели проекции потенциала развития непосредственно связаны с проектируемыми на автотранспортных предприятиях изменениями и могут формулироваться, например, следующим образом: обеспечение эффективной политики управления персоналом, повышение эффективности системы мотивации персонала и др. К показателям достижения целей, приведенных в качестве примера, следует отнести такие, как текучесть кадров в целом и по категориям работников, удельный вес премии в заработной плате, уровень удовлетворенности персонала условиями труда, производительность труда работников, уровень профессиональной подготовленности работников и т. д.

В табл. 2 приводится фрагмент представления сбалансированной системы показателей, используемых для оценки деятельности ООО «Евразия». ООО «Евразия» — крупное транспортно-экспедиционное предприятие Северо-Западного региона, основанное в 1999 г. и владеющее 613 вагонами различного назначения.

В целом, концепция сбалансированности системы показателей направлена на избежание изолированного рассмотрения отдельных проекций бизнеса и предполагает реализацию подхода, требующего от руководителя и менеджеров не только интуитивного, но и научного понимания многомерности бизнеса деловой организации. Поэтому между показателями достижения целей четырех проекций бизнеса устанавливаются причинно-следственные связи, а сами проекции находятся в определенном подчинении друг к другу.

Анализ многочисленной научной и методической литературы, посвященной концепции сбалансированности системы показателей, показал отсутствие единого понимания у авторов процесса ее реализации на практике. Так, выявлено, что разные авторы не только выделяют различное число этапов построения сбалансированной системы показателей, но и по-разному понимают содержание отдельных ее этапов.

Фрагмент сбалансированной системы показателей для оценки деятельности ООО «Евразия»

Стратегическая цель	Показатель	Фактическое значение		Нормативное значение	Отдел, осуществляющий контроль над показателем
		2009 г.	2010 г.		
Проекция «Внутренние бизнес-процессы»					
П ₁ . Повышение эффективности использования основных производственных фондов П ₂ . Снижение затрат за счет совершенствования управления ресурсами	П _{1.1} . Степень использования вагонов	0,89	0,86	0,95	Служба организации перевозок
	П _{1.2} . Степень использования производственной инфраструктуры	0,80	0,77	0,93	Служба подвижного состава и путевого хозяйства
	П _{1.3} . Фондоотдача	0,28	0,30	0,50	Планово-экономический отдел
	П _{2.1} . Коэффициент фактических инвестиций	0,41	0,65	0,97	Планово-экономический отдел
	П _{2.2} . Индекс оборачиваемости оборотных фондов	0,84	0,82	1,00	Отдел материально-технического снабжения
	П _{2.3} . Коэффициент обеспеченности материальными ресурсами	0,92	0,92	0,95	Отдел материально-технического снабжения
Проекция «Потенциал развития»					
ПР ₁ . Обеспечение эффективной политики управления персоналом	ПР _{1.1} . Индекс профессиональной подготовки	0,09	0,13	0,20	Служба кадров
	ПР _{1.2} . Коэффициент квалификации персонала	0,10	0,11	0,15	Служба кадров
	ПР _{1.3} . Коэффициент экстенсивного использования трудовых ресурсов	0,69	0,77	0,90	Служба кадров
ПР ₂ . Повышение эффективности системы мотивации персонала	ПР _{2.1} . Уровень конкурентоспособности заработной платы персонала	0,67	0,68	1,00	Планово-экономический отдел
	ПР _{2.2} . Удельный вес премий в заработной плате	0,25	0,17	0,40	Планово-экономический отдел
	ПР _{2.3} . Уровень удовлетворенности персонала условиями труда	0,85	0,84	1,00	Служба кадров

Например, в [4] дана характеристика таких основных этапов (стадий) построения сбалансированной системы показателей, используемых для оценки деятельности предприятия, сменяющих друг друга, как: создание организационных условий для внедрения → проведение стратегического анализа → разработка BSC → управление каскадированием → обеспечение последовательного использования BSC. Для сравнения, в работе А. Гершуна и М. Горского [1] дан перечень таких этапов построения сбалансированной системы показателей, как: миссия и видение компании → аспекты бизнеса → стратегические цели → критические факторы → показатели → план действий. Авторы подробно раскрывают содержание каждого этапа и демонстрируют процесс построения сбалансированной системы показателей на примере конкретного производственного предприятия, а также делают вывод о том, что после разработки BSC обнаруживается недостаток сведений для определения по крайней мере 20 % показателей, включенных в систему. Подобное еще раз подтверждает необходимость формирования информационно-аналитического пространства для управления предприятием, в том числе и автотранспортным. В работе [3] приводится следующая последовательность этапов построения сбалансированной системы показателей: определение стратегических целей предприятия → установление оценок достижения для каждой цели → определение плановых значений оценок → составление списка инициатив, призванных достичь каждой из поставленных целей → объединение разрозненных целей при помощи причинно-следственной диаграммы, которая называется картой стратегии.

Несмотря на разнообразие в представлении процесса построения сбалансированной системы показателей, все авторы сходятся на том, что среди этапов обязательно присутствуют такие, на которых определяются цели предприятия, показатели их достижения и целевые значения таких показателей, а также формируются мероприятия по повышению результативности деятельности деловой организации. Тогда в общем виде процесс построения сбалансированной системы показателей, используемых для оценки деятельности автотранспортного предприятия, выглядит следующим образом: определение полного перечня возможных целей автотранспортного предприятия → ранжирование и выделение основных целей → определение структурированного перечня показателей достижения основных целей → выбор методов количественного и аксиологического представления показателей и их расчет → определение степени достижения целей предприятия путем сравнения ожидаемой и фактической величины оценочных измерителей → проектирование программы повышения результативности деятельности автотранспортного предприятия.

Существует достаточно много публикаций, в которых обсуждаются проблемы формирования сбалансированной системы показателей, ее внедрения в практику бизнеса. Анализ результатов, полученных в исследованиях [5; 6, р. 692–710], позволяет выделить группу наиболее значимых причин внедрения сбалансированной системы показателей на различных предприятиях. К этим причинам относится «содействие успешной реализации принятой в организации стратегии развития» (94 % опрошенных менеджеров полностью согласны с такой причиной; 6 % — частично согласны). Заметна также высокая степень согласия респондентов с такой причиной, как «достижение единого понимания стратегии развития сотрудниками организации» (90 % опрошенных менеджеров полностью согласны с такой причиной; 8 % — частично согласны; 2 % — не согласны). Очевидно, что единому пониманию стратегии развития (общих целевых установок) всем трудовым коллективом организации на практике придается очень высокое значение.

Очередной значимой причиной внедрения сбалансированной системы показателей на предприятиях в исследованиях [6; 9] было названо «становление обратной связи для корректировки стратегии развития организации» (91 % респондентов согласны с ней полностью; 9 % — частично согласны). Названная причина указывает на актуальность задачи информирования производственного коллектива, которая кажется менеджерам настолько простой и решаемой почти автоматически, что по существу активный процесс информирования на предприятии не организуется. Хотя обычно на автотранспортных предприятиях есть весьма большое число источников информации, используются они недостаточно эффективно.

В ходе исследований [6; 9] была выделена и такая значимая причина внедрения сбалансированной системы показателей на предприятиях, как «успешное проектирование программы повышения результативности деятельности организации» (35 % респондентов согласны с ней полностью; 11 % — частично согласны; 4 % — не согласны). Очевидно, что данная причина связана не с улучшением процесса руководства, а с совершенствованием набора инструментов менеджмента.

Завершает список наиболее значимых причин, выявленных в исследованиях [6; 9], следующая — «согласование цели организации с целями (задачами) структурных подразделений и с персональными целями, преследуемыми группами заинтересованных лиц в деятельности организации». Так, 73 % респондентов полностью согласны с этой причиной; 20 % — частично согласны и 7 % — не согласны.

В целом, учитывая полученные в исследованиях [5; 6; 9] результаты, можно выявить следующие информационные резервы сбалансированной системы показателей:

— представление деятельности автотранспортного предприятия с позиций четырех проекций бизнеса, между которыми устанавливаются причинно-следственные связи. Это позволяет менеджерам избежать изолированного рассмотрения отдельных аспектов бизнеса деловой организации и достичь логичного понимания ими многомерности бизнеса;

— наличие в общей совокупности показателей определенной группы специальных показателей, отражающих специфику деятельности автотранспортного предприятия. К такой группе следует отнести технико-эксплуатационные показатели;

— использование менеджерами регламентируемых методов, с помощью которых можно выполнить достаточно достоверную оценку результативности деятельности автотранспортного предприятия;

— дифференциация целей автотранспортного предприятия, а следовательно, и соответствующего набора показателей их достижения по функциям управления. Подобное позволяет определить роль и направленность отдельных функций управления в решении проблемы повышения результативности деятельности предприятия;

— использование сбалансированной системы показателей в качестве необходимой основы формирования информационного обеспечения для разработки программы мероприятий, направленных на повышение результативности деятельности автотранспортного предприятия. Полученная таким образом информация должна быть запрошена и востребована системой управления.

Названные резервы позволяют заключить, что сбалансированная система показателей является инструментом информационного обеспечения сбалансированного управления автотранспортным предприятием.

Список литературы

1. Гершун А. Технологии сбалансированного управления / А. Гершун, М. Горский. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2006.
2. Григорян М. Г. Инновационные изменения в управлении транспортными предприятиями / М. Г. Григорян, Г. А. Кононова // Журнал университета водных коммуникаций. — СПб.: СПГУВК, 2012. — Вып. 1 (13).
3. Ковени М. Стратегический разрыв: технология воплощения корпоративной стратегии в жизнь: пер. с англ. / М. Ковени [и др.]. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
4. Финк К. А. Внедрение сбалансированной системы показателей / К. А. Финк, Б. Гайзер, О. Грайнер [и др.]. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
5. Bischof J. Die Balanced Scorecard als Instrument einer modernen Controlling — Konzeption / J. Bischof. — Wiesbaden: Stakeholder-Ansatzes, 2002.

6. *Freman S.* The liability of newness: Age dependence in organizational death rates / S. Freman, G. R. Carroll, M. T. Hannan // *American Sociological Review.* — 1983. — № 48 (3).
7. *Kaplan R. S.* Balanced scorecard-measures that drive performance / R. S. Kaplan, D. P. Norton // *Harvard Business review.* — 1992. — Vol. 70, № 1.
8. Terminology in logistics. ANNEX Dictionary. — European Logistics Association, 1994.
9. <http://www.iteam.ru/publications>