

УДК 16:658

## СИСТЕМА СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ НА ПРЕДПРИЯТИИ

А.В. Каратченя<sup>а</sup>, А.А. Бартош<sup>б</sup>

### Аннотация

В последнее время все большее количество компаний, работающих на белорусском рынке, как отечественных, так и с долевым участием иностранного капитала, признают логистику и управление цепями поставок основными источниками повышения эффективности и конкурентоспособности. При этом одной из актуальных задач становится задача оценки вклада логистики в конечные результаты бизнеса компаний. Если операционные затраты на логистику достигают больших величин, становится понятно стремление топ-менеджмента фирмы минимизировать затраты на логистическую деятельность при ограничениях на базовый уровень качества реализуемых ею услуг. Достижение баланса затраты/сервис является естественной логистической стратегией и тактикой большинства предприятий.

**Ключевые слова:** логистика, система сбалансированных показателей, предприятие, эффективность.

## BALANCED SCORECARD AT THE ENTERPRISE

A.V. Karatchenia<sup>a</sup>, A.A. Bartosh<sup>b</sup>

### Abstract

In recent years an increasing number of companies operating in the Belarusian market, both domestic and foreign capital equity recognize logistics as supply chain management as major sources to improve the competitiveness. One of the most pressing problems is the problem of estimating the contribution of logistics to the final results of the business. Proper evaluation of these various leverage logistic business in a particular company is often hampered by a lack of reliable elaborate system of indicators and methods of their calculation. Therefore, experience of a balanced scorecard is studied in this article.

**Keywords:** logistics, balanced scorecard, enterprise, efficiency

### Введение

Правильной оценке различных рычагов влияния логистики на эффективность бизнеса в конкретной компании часто мешает отсутствие продуманной системы достоверных показателей и методик их расчёта. В связи с этим заслуживает внимания опыт применения системы сбалансированных показателей (ССП), разработанной Робертом Капланом и Дэвидом Нортоном в ходе многолетних исследований.

### 1. Методология СПП

Система Balanced Scorecard учитывает 4 аспекта деятельности компании:

- традиционные финансовые показатели и факторы, которые на них прямо или косвенно влияют;
- успешность работы с клиентами;
- оптимальность внутренних бизнес-процессов;
- общую компетентность персонала компании в своей области.

<sup>а</sup> Каратченя Алина Вячеславовна,  
Белорусский национальный  
технический университет,  
студентка 3-го курса,  
Karatchenia Alina Viacheslavovna,  
Belarusian National Technical  
University, 3<sup>rd</sup> year student,  
dianka-nice@mail.ru

<sup>б</sup> Бартош Алексей Александрович,  
Белорусский национальный  
технический университет,  
студент 3-го курса,  
Bartosh Aleksei Aleksandrovich,  
Belarusian National Technical  
University, 3<sup>rd</sup> year student,  
alex\_trem7@mail.ru

Степень достижения целей, эффективность бизнес-процессов и работы всей компании, ее подразделений и каждого сотрудника при этом определяется значениями, так называемых ключевых показателей результативности (KPI). Благодаря использованию ССП компании не только оценивают свою работу, но и сравнивают полученные результаты с аналогичными показателями других компаний – конкурентов, поставщиков, клиентов.

Суть методологии внедрения ССП состоит в том, что менеджмент компании или внешние консультанты, проанализировав бизнес-процессы, выделяют значимые для компании области деятельности и в этих областях назначают совокупность показателей, которые подлежат регулярному измерению на основе данных, полученных из учетной системы. Из выделенного списка потенциально измеримых характеристик компании отбираются KPI для всех ключевых бизнес-процессов. Критерием отбора является баланс между возможностью контроля достижения стратегии и информационной прозрачностью фирмы (таблица) [1].

**Таблица – Баланс при выборе системы KPI**

<b>Возможность контроля достижения стратегии</b>	<b>Информационная прозрачность фирмы</b>
1. Важность для оценки стратегических целей	1. Доступность первичной информации для расчета
2. Показательность (насколько ярко демонстрирует изменения)	2. Стоимость сбора первичной информации (для новых показателей)
3. Чувствительность	3. Достоверность первичной информации
4. Возможность реализации процедуры бенчмаркинга или возможность оценить конкурентов	4. Стоимость построения системы учета показателей
5. Универсальность	

## **2. ССП логистики**

Традиционным рычагом влияния на рентабельность бизнеса компании является снижение общих затрат на логистику. Общими логистическими издержками называются суммарные затраты, связанные с комплексом функционального логистического менеджмента и логистическим администрированием в ЛС. В составе общих логистических издержек можно выделить следующие основные группы затрат: затраты на выполнение логистических операций, ущербы от логистических рисков, затраты на логистическое администрирование.

Использование общих логистических издержек в качестве ключевого показателя в системе KPI при формировании логистической стратегии в отечественном бизнесе наталкивается на ряд трудностей, связанных со следующими основными причинами: непригодностью действующей системы бухгалтерского учета и статистической отчетности предприятий для выделения многих составляющих логистических издержек, неразработанностью методов расчета ущербов от логистических рисков и т.д.

Ключом к управлению логистикой является именно принцип общих затрат. Другими словами, при заданном уровне обслуживания потребителей менеджеры должны минимизировать общие логистические издержки а не пытаться снизить затраты только по отдельным видам деятельности. Увеличение валовой прибыли может быть достигнуто и использованием рычага производительности логистических ресурсов.

Показатель «производительность логистики» определяется объемами работы, выбранными транспортными средствами, технологическим оборудованием склада, т.е. элементами логистической инфраструктуры или персоналом, задействованным в логистике в единицу времени, или удельными расходами логистических ресурсов. В качестве показателей производительности транспортных средств могут использоваться такие, например, как коэффициент использования грузоподъемности (грузовместимости) транспортного средства, объем перевозок или грузооборот подвижного состава транспорта в час (смену, сутки), грузооборот, приходящийся на 1 т грузоподъемности транспортного средства и т.п. Для складского подъемно-транспортного оборудования может применяться показатель объема грузопереработки в единицу времени. Показатели производительности могут применяться для инфра-

структурных логистических подразделений компании в целом. Например, общим показателем производительности склада может служить грузооборот склада за сутки и т.п. Рациональное использование инфраструктуры логистических мощностей, повышение производительности транспортных средств и складского оборудования, применение стратегии логистического аутсорсинга может значительно повысить доходность на активы [2].

ССП логистики должна охватывать структуру всего процесса управления логистической деятельностью компании, который включает ряд subprocesses:

- Перевод перспективных планов и логистической стратегии в форму конкретных показателей (KPI) оперативного управления логистикой.
- Коммуникацию и переключение стратегии на более низкие уровни корпоративной иерархии с помощью разработанных показателей управления – системы логистических KPI.
- Превращение логистической стратегии в планы, в том числе бюджетные.
- Налаживание обратной связи для проверки выполнения стратегии и инициирования процессов обучения персонала службы логистики.

В рамках организационной иерархии ССП должна реализоваться в направлении сверху вниз. Система должна начинать работать на уровне всей фирмы, а затем запускаться на уровне подразделений и отдельных сотрудников службы логистики.

Процесс реализации ССП логистики должен состоять из четырех этапов [3]:

1. Разработка сбалансированной системы показателей – превращение перспективных планов и логистической стратегии в совокупность целей и мероприятий. После разработки система должна быть интегрирована в управленческий процесс, в том числе и с помощью корпоративной информационной системы.

2. Сцепление – увязка всех иерархических уровней путем выстраивания соответствующих целей и показателей, организация коммуникаций, обеспечение компенсации персоналу за инициативные решения.

3. Планирование – определение путей достижения во времени запланированных результатов через конкретные плановые задания службы логистики, распределение ресурсов, проектирование стратегических мероприятий.

4. Обратная связь и обучение – аудит логистической стратегии и обновление показателей.

### **Заключение**

Внедрение ССП логистики дает следующие возможности: получение стабильной прибыли и оптимизация добавленной стоимости в цепи поставок; повышение капитализации компании; достижение лояльности клиентов, способности компании обеспечить их удержание; обеспечение высокой производительности элементов логистической инфраструктуры и отлаженности бизнес-процессов логистики; приобретение опережающих конкурентных преимуществ за счет высокоэффективной логистической системы компании; развитие высококвалифицированного кадрового состава службы логистики; гибкое реагирование цепи поставок на внешние и внутренние «возмущения».

### **Литература / References**

1. Сычева, О.А. Организация бизнес-процессов компании / О.А. Сычева. – Саратов : 2003. – 164 с.  
Sycheva O.A. Organization of business processes of Company / O.A. Sycheva – Saratov: 2003. – 164 p.
2. Гаджинский, А.М. Логистика : учебник для высших и средних специальных учебных заведений / А.М. Гаджинский. – Москва : 1999. – 228 с.  
Gadzhinsky, A.M. Logistika: The textbook for the highest and average special educational institutions – Moscow : 1999. – 228 p.
3. Соловьева, О.И. Создание социально-ориентированной системы управления качеством транспортных услуг / О.И. Соловьева [Электрон. ресурс]. – 2010. – Режим доступа: [http://morvesti.ru/archiveTDR/element.php?iblock\\_id=66&section\\_id=1601&element\\_id=12934](http://morvesti.ru/archiveTDR/element.php?iblock_id=66&section_id=1601&element_id=12934). – Дата доступа: 19.10.2012.  
Solovyeva, O.I. Creation of a socially oriented control system of quality transport Services / O.I. Solovyeva [Electronic resource]. – 2010. – Mode of access: [http://morvesti.ru/archiveTDR/element.php?iblock\\_id=66&section\\_id=1601&element\\_id=12934](http://morvesti.ru/archiveTDR/element.php?iblock_id=66&section_id=1601&element_id=12934). – Date of access: 19.10.2012.