

УДК 338.4

ХУСАИНОВ МАНОН КАМАРОВИЧ

д.э.н., профессор кафедры Экономической экспертизы и финансового мониторинга Российского технологического университета – МИРЭА.
Почетный профессор Таджикского государственного университета коммерции,
e-mail: mkhusainov@mail.ru

АРИПОВ ОРИФХОДЖА ХАБИБУЛЛОЕВИЧ

к.э.н., доцент Таджикского Государственного Университета Права, Бизнеса и Политики,
e-mail: anti-AIDS@mail.ru

DOI:10.26726/1812-7096-2020-11-51-57

СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ КАК МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТ ИССЛЕДОВАНИЯ ТОРГОВОЙ СЕТИ

Аннотация. Предмет. В статье сбалансированная система показателей (ССП) рассматривается как методологический инструмент исследования торговой сети, представленный такими составляющими, как финансы, бизнес-процессы, маркетинговая деятельность и персонал. **Цель работы.** В настоящее время одним из прогрессивных методов исследования социальных систем, а возможно, и самых удачных и продуктивных, является теория сбалансированной системы показателей, обеспечивающей равновесие как в статике, так и в динамике между составными частями, блоками и подсистемами организаций, позиционируемыми нами в качестве системы, обладающей прямыми и обратными связями между своими составляющими. **Задачи.** Исследовать сбалансированную систему показателей как методологический инструмент исследования торговой сети. **Методология исследования.** В процессе исследования использованы методы эволюционно-институциональной теории, системного анализа и аналитической оценки. **Результаты исследования.** Разработка сбалансированной системы показателей требует установления связей между всеми уровнями иерархии, начиная от высшего управленческого звена, посредством выстраивания соответствующих целей и показателей развития торговой сети. **Выводы.** На вопрос о том, каково должно быть оптимальное число параметров, конкретного ответа не существует. С одной стороны, параметры призваны отражать все стороны деятельности организации и внутренние процессы, с другой — избыточная детализация способна препятствовать выявлению ключевых факторов успеха. **Область применения результатов.** Результаты исследования могут быть использованы органами власти России для ликвидации существующих проблем в области исследования торговой сети.

Ключевые слова: сбалансированная система показателей, торговая сеть, эволюционно-институциональный подход, системный анализ, методологический инструмент исследования.

KHUSAINOV MANON KAMAROVICH

Dr.Sc. of Economics, Professor of the Department of Economic Expertise and Financial Monitoring of the Russian Technological University – MIREA.
Honorary Professor of the Tajik State University of Commerce,
e-mail: mkhusainov@mail.ru

ARIPOV ORIFKHODZHA HABIBULLOEVICH

Ph. D. in Economics, Associate Professor,
Tajik State University of Law, Business and Politics,
e-mail: anti-AIDS@mail.ru

BALANCED SCORECARD AS A METHODOLOGICAL

TOOL FOR THE STUDY OF THE RETAIL NETWORK

Abstract. Subject. In the article, the balanced scorecard is considered as a methodological tool for the study of the retail network, represented by such components as finance, business processes, marketing activities and personnel. **The purpose of the work.** At present, one of the most progressive methods of studying social systems, and perhaps the most successful and productive, is the theory of a balanced system of indicators that provides balance both in statics and dynamics between the components, blocks and subsystems of organizations, which we position as a system that has direct and inverse connections between its components. **Tasks.** To study the balanced scorecard as a methodological tool for the study of the trading network. **Research methodology.** In the course of the research, the methods of evolutionary and institutional theory, system analysis and analytical evaluation were used. **The results of the study.** The development of a balanced scorecard requires the establishment of links between all levels of the hierarchy, starting from the top management level, by building appropriate goals and indicators for the development of the trading network. **Conclusions.** There is no specific answer to the question of what the optimal number of parameters should be. On the one hand, the parameters are designed to reflect all aspects of the organization's activities and internal processes, on the other hand, excessive detail can prevent the identification of key success factors. **The scope of the results.** The results of the study can be used by the Russian authorities to eliminate existing problems in the field of retail network research.

Keywords: balanced scorecard, trading network, evolutionary-institutional approach, system anal-

Введение. Наличие противоречия между влиятельной силой, ориентированной на формирование широких конкурентных возможностей, и крайне инертной моделью финансовой бухгалтерской отчетности способствовало созданию нового синтезированного явления: сбалансированной системы показателей эффективности. Данная система оставляет неизменными традиционные финансовые параметры, отражающие исторический аспект уже имевших место событий. Это без всякого сомнения необходимо для предприятий промышленной эпохи, в которых инвестиции в долгосрочные перспективные возможности и взаимоотношения с клиентами не являлись доминирующими с позиции получения успеха. Тем не менее такие финансовые критерии не пригодны к управлению и оценке функционирования компаний в информационный век, направленный на формирование стоимости путем инвестирования в клиентов, поставщиков, работников, производство, технологию и инновационные проекты [1–4].

Результаты исследований. Сбалансированная система показателей (ССП) выступает дополнением к системе финансовых параметров уже произошедшего прошлого перечня оценок перспектив. Цели и показатели данной системы создаются согласно прямой зависимости от мировоззрения и стратегии каждой конкретной компании и позиционируют ее функционирование по четырем критериям: финансовому, взаимоотношениям с клиентами, внутренним бизнес-процессам, а также обучению и развитию персонала [6].

Сбалансированная система показателей разводит горизонт целей каждой компании шире рамок финансовых показателей. Благодаря чему руководитель получает возможность определить, как организация трудится над формированием стоимости для нынешних и будущих клиентов, с одной стороны, и что необходимо предпринять для того, чтобы раздвинуть внутренние возможности и увеличить инвестиции в персонал, бизнес-системы и процедуры, имея целью совершенствование своей деятельности в будущем, – с другой. ССП включает в себя оценочную характеристику деятельности опытных и заинтересованных участников процесса формирования стоимости с финансовыми перспективами в рамках как краткосрочных проектов, так и успешной долгосрочной деятельности при наличии условий жесточайшей конкуренции.

В качестве одного из принципов ССП выступает условие информационной доступности для сотрудников организации всех уровней. Служащим «переднего края» следует понимать, каковы возможные финансовые последствия их решений и действий; топ-менеджеры должны неукоснительно осознавать, что может привести организацию к долговременному финансовому успеху. Цели и показатели их выполнения для сбалансированной системы – гораздо большее, чем краткосрочный набор финансовых и нефинансовых параметров; они были порожде-

ны в результате иерархического процесса, продиктованного стратегией организации в целом. Задача ССП заключается в том, чтобы преобразовать миссию компании в конкретные, реально осязаемые задачи и показатели. Эти показатели выступают балансом между внешними отчетными данными для акционеров и клиентов и внутренними характеристиками наиболее значительных бизнес-процессов, инноваций, обучения и роста. Оно порождает равновесие между показателями результатов предыдущей деятельности и будущего роста. Сама система является сочетанием объективных, нетрудно поддающихся количественному учету результатов и субъективных, в определенной степени различных параметров будущего роста.

Сбалансированная система показателей является не только тактической или операционной оценочной системой. Инновационные компании используют ее как средство стратегического управления на долгосрочной основе. Оценочная составляющая ССП применяется с целью решения принципиальных задач процесса управления. Приведем примерную схему последовательности составления плана менеджмента предприятия [7]:

1. Корректно сформулировать стратегию и перевести ее в рамки конкретных стратегических задач.

2. Сформировать соответствие между стратегическими целями и показателями их достижения и довести до сведения об этом все подразделения организации.

3. Оценивать планирование, уметь определять цели и стратегические инициативы.

4. Активно расширять стратегическую обратную связь и информированность.

Сложившиеся теоретические мнения свидетельствуют, что сбалансированная система показателей является механизмом превращения стратегии компании в последовательность действий, ориентированных на достижение поставленных целей, и что самое важное – на всех уровнях управления организацией [5]. Как нам представляется, более точное определение дают Ши-Джен Кати Хо и Рут Маккей, формулируя систему сбалансированных показателей в качестве управленческой и стратегически-измерительной, переводящей миссию и стратегию организации в сбалансированный набор объединенных рабочих показателей [8]. Так или иначе сбалансированная система показателей совершенствует систему управления, организует деятельность конкретного работника согласно целям и задачам, сформированным общим руководством организации (торговой сети). Сбалансированная система показателей ставит на первое место самые важные и обобщенные показатели, объединяющие потребителей продукции, товаров, услуг, внутренние процессы, работников и систематическую деятельность, ориентированную на долгосрочную финансовую стабильность.

Задача сбалансированной системы показателей заключается в переводе миссии и общей стратегии торговой сети в систему корректно поставленных целей и задач, а также показателей, отражающих меру их достижения, в пределах четырех главных составляющих: финансы, удовлетворение потребителей, внутренние процессы, обучение и профессиональный рост работников. На основе этих составляющих сбалансированной системы показателей руководители способны ответить на следующие важнейшие вопросы:

– какой воспринимают организацию партнеры и потенциальные инвесторы (составляющая «финансы»);

– какой организация воспринимается своими покупателями (составляющая «удовлетворение потребителей»);

– какие внутренние процессы следует усовершенствовать, какие исключить, на каких заострить внимание (составляющая «внутренние процессы»);

– в каком направлении осуществлять дальнейшее развитие, повышать квалификацию и профессиональный рост работников (составляющая «обучение и профессиональный рост работников»).

Система показателей может формироваться согласно любой степени детализации, не исключая каждого работника, с той целью, чтобы он был способен оценить свое участие в выполнении общей стратегии.

Оценка вклада каждого подразделения и работника в общий результат, разработку эффективной системы мотивации и стимулирования труда предполагает установление целевых (нормативных, эталонных) значений показателей, к которым необходимо стремиться.

Ориентиром рекомендуется использовать нормативы (если таковые имеются), лучшие в

различном смысле значения показателей в системе, показатели, достигнутые конкурентами в отрасли деятельности. С целью более объективной оценки целесообразно формировать диапазоны целевых значений показателей: критический, низкий, приемлемый, желаемый уровень.

Целевые значения показателей формируют как на долгосрочный, так и на краткосрочный периоды. Достижение этих значений систематически проверяется и используется при принятии решений по текущей корректировке планов.

Система показателей выступает как бы в качестве системы координат, в которой ставится задача, обладающая набором целевых значений показателей, а план действий выступает траекторией движения к цели, развернутой во времени.

Перечень показателей различными авторами создается по-разному. Все же наиболее общая из них убедительно представлена в работе [8]. Взяв ее за основу, нами предлагается следующий состав сбалансированной системы показателей.

Любая организация заинтересована в первую очередь в своем финансовом развитии и результатах. Среди многообразия групп ключевых показателей, применяемых для оценки финансовых результатов, можно выделить следующие:

- всевозможные показатели прибыли (чистая прибыль, валовая прибыль и др.);
- различные показатели рентабельности финансово-хозяйственной деятельности (рентабельность продаж, рентабельность активов);
- анализ рентабельности инвестиций и эффективности управления активами компании (прибыль на инвестированный капитал – ROI), показатель прибыли на акционерный, или собственный капитал – ROE и др.);
- всевозможные показатели ликвидности (коэффициент текущей ликвидности, коэффициент абсолютной ликвидности и др.);
- различные показатели деловой активности (коэффициент оборачиваемости активов, коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности и др.);
- анализ структуры капитала, платежеспособности и финансовой устойчивости организации (отношение заемного капитала к собственному, коэффициенты покрытия и др.);
- показатели рыночной стоимости организации (рыночная капитализация, добавленная экономическая стоимость – EVA, справедливая рыночная стоимость – FMV).

Большинству организаций требуется оценка степени удовлетворенности своих клиентов. Это можно достичь на базе таких критериев, как качество и скорость обслуживания, своевременная доставка, гибкость, ассортимент продукции, разработка новых видов товаров, цена реализации. Значение этих критериев для организации напрямую зависит от вида рынка, на котором она выполняет свою деятельность, а также от категории потребителей.

Весьма важно осознать, какая часть прибыли организации создается в результате деятельности на отдельных рынках, а какая – в результате сотрудничества с конкретными потребителями. Зачастую организации обладают возможностью проанализировать прибыльность по отраслям, по видам продукции, но не всегда могут предъявить информацию о прибыльности каждого отдельного потребителя.

Показатели составляющей «удовлетворение потребителей», как правило, бывают нефинансовыми. Они отражаются в управленческой отчетности организации и не приводятся в финансовых документах. Это:

- доля рынка, поддающаяся контролю организацией;
- увеличение продаж, благодаря имеющимся потребителям;
- увеличение продаж, благодаря новым потребителям;
- количество потребителей, отдавших предпочтение конкурентам;
- количество потребителей, покинувших конкурентов;
- срок, требуемый для разработки и внедрения в производство новых продуктов (новых услуг);
- выполнение своевременности поставок продукции;
- соблюдение сроков выполнения одного заказа;
- удельный вес брака (%);
- количество случаев возврата товаров;

- количество гарантийных ремонтов в течение периода;
- увеличение скорости послепродажного обслуживания;
- увеличение скорости обслуживания одного клиента.

Обнаружив ключевые бизнес-процессы, выявляются их главные характеристики и формируются показатели эффективности. В частности, в качестве показателя эффективности производственного процесса выбирают количество и частоту поломок производственной линии, долю забракованной продукции и др.

Выбор ключевых процессов следует производить не только с точки зрения текущей эффективности, но и с позиции грядущих возможностей для ее повышения. Именно поэтому инновационные процессы выступают двигателями будущей эффективности и должны позиционироваться в этой составляющей в первую очередь.

В упрощенной форме организация может позиционировать себя в качестве определенного связующего звена между поставщиками и заказчиками. В идеале имеет место трансформация высококачественных, своевременных и низко затратных вложений в подобные высококачественные, оперативные и высокодоходные результаты. Контроль за этими вложениями и результатами выступает ключевым фактором для осуществления анализа внутренних процессов организации. Более детально эти трансформации целесообразно разделить на ряд стадий, а именно:

- освоение рынка;
- внедрение новых видов продукции;
- закупка;
- производство, а также внутренние операции;
- дистрибуция;
- реализация;
- обслуживание.

Персонал организации выступает одной из заинтересованных сторон, участником, обеспечивающим успех и выживание в условиях конкурентной борьбы. В этой связи система показателей деятельности должна охватывать критерии эффективности управления трудовыми ресурсами, такие как [8]:

- количество претендентов на вакансии;
- затраты на текущее обучение за период в расчете на одного работника;
- среднее число часов на обучение за период в расчете на одного работника;
- оценка уровня компетентности и повышения квалификации работников;
- гибкость назначения на должности;
- новаторские, рационализаторские и творческие предложения (среднее количество за период);
- дисциплинированность (среднее число прогулов, дней, пропущенных по болезни, за период);
- средний стаж работы в организации;
- показатели средней текучести кадров за период;
- результаты обработки анкетных опросов мнения работников (число положительных ответов);
- степень удовлетворенности работников своим трудом; рост производительности труда;
- средняя зарплата;
- добавленная стоимость в расчете на одного работника;
- средний срок цикла переподготовки одного работника;
- количество рационализаторских предложений на одного работника;
- количество внедренных рацпредложений и изобретений работников;
- удельный вес работников, обладающих персональными производственными заданиями, связанными с применением стратегии организации;
- удельный вес процессов в компании, предполагающих оценку качества (в том числе и по стандартам ISO);
- удельный вес работников, обладающих непосредственными контактами с клиентами;

– удельный вес работников, прошедших повышение квалификации в отчетном периоде.
Для формирования системы показателей в рамках торговой сети следует рассмотреть такие вопросы, как:

- сбор и мониторинг информации;
- сбалансированность параметров;
- необходимое количество параметров;
- соподчиненность показателей стратегическим целям;
- формирование сбалансированной системы показателей для подразделений и системы мотивации.

Наиболее трудной задачей при формировании сбалансированной системы показателей выступает сбор и контроль информации. Вопросы должны отражать то, какие данные необходимо искать, как их следует интерпретировать и представлять, чтобы обеспечить максимальную полезность для управления. Ключевые показатели призваны отражать наиболее приоритетные задачи, отмеченные в стратегических картах.

Параметры на уровне подразделений необходимо контролировать с периодичностью в каждый день, неделю, декаду. На уровне же компании в целом – ежемесячно. Информацию, отражающую рынки сбыта, покупателей и конкурентов, добыть весьма трудно. В связи с этим ее сбор и оформление требуют значительных затрат времени.

Напротив, сведения о внутренних процессах компании собрать и передать не вызывает затруднений.

Баланс в концепции сбалансированной системы показателей обладает многоплановым характером, включая связи между монетарными и немонетарными показателями, стратегическим и операционным уровнями управления, прошлыми и будущими результатами, между внутренними и внешними видами деятельности организации. Деятельность организации интересует множество сторон, каждая из которых имеет свои приоритеты и интересы. Например:

- покупатели заинтересованы в удовлетворении своих потребностей;
- инвесторы – в повышении рентабельности;
- кредиторы – в платежеспособности организации для снижения рисков вложений;
- работники – в финансовой устойчивости, от чего напрямую зависит оплата труда и осуществление социальных программ;
- руководство организации – в получении информации о результатах деятельности с целью

Литература

1. Зоидов К. Х., Пономарева С. В., Серебрянский Д. И. Моделирование развития и автоматизации управленческих бизнес-процессов промышленных предприятий Российской Федерации / Под ред. к. ф.-м.н., доцента К. Х. Зоидова. – М.: ИПР РАН, 2019. – 131 с.
2. Зоидов К. Х., Пономарева С. В., Серебрянский Д. И. Стратегическое планирование и перспективы применения искусственного интеллекта в высокотехнологичных промышленных предприятиях Российской Федерации / Под ред. к. ф.-м. н., доцента К. Х. Зоидова. – М.: ИПР РАН, 2019. – 115 с.
3. Зоидов К. Х., Пономарева С. В., Мерзлякова Н. А. Внутрифирменное планирование и оценка инвестиционного имущества промышленных предприятий Российской Федерации / Под ред. к. ф.-м. н., доцента К. Х. Зоидова. – М.: ИПР РАН, 2019. – 144 с.
4. Зоидов К. Х., Скорик Н. Г., Зименкова Е. Н. Информационный подход к моделированию оценки эффективности управления экономической безопасностью промышленных предприятий Российской Федерации / Под ред. к. ф.-м. н., доцента К. Х. Зоидова. – М.: ИПР РАН, 2019. – 122 с.
5. Герцун А., Горский М. Технологии сбалансированного управления. – М.: Олимп-бизнес, 2005. – 416 с.
6. Каплан Р. С. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию. – М.: Олимп-бизнес, 2003. – 294 с.
7. Пасерба А., Солодов В. Проекция ССП для дивелопмента недвижимости: от отрасли к показателям // Экономические стратегии. – 2005. – № 1. – С. 14–18.
8. Хайруллина М. В., Францишко Н. В. Система BSC в управлении организациями потребительской кооперации. – Новосибирск: СибУПК, 2005. – 112 с.
9. Шаланов Н. В. Стратегический анализ развития торгового предприятия. – Новосибирск: СибУПК, 2007. – 124 с.
10. Шаланов Н. В., Джурбаева Г. К., Шаланов В. О. Методы системного анализа устойчивости развития предприятия // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2008. – № 2. – С. 56–61.

References:

1. Zoidov K. H., Ponomareva S. V., Serebryanskij D. I. *Modelirovanie razvitiya i avtomatizacii upravlencheskikh biznes-processov promyshlennyh predpriyatij Rossijskoj Federacii* / Pod red. k. f.-m.n., docenta K. H. Zoidova. – M.: IPR RAN, 2019. – 131 s.
2. Zoidov K. H., Ponomareva S. V., Serebryanskij D. I. *Strategicheskoe planirovanie i perspektivy primeneniya iskusstvennogo intellekta v vysokotekhnologichnyh promyshlennyh predpriyatiyah Rossijskoj Federacii* / Pod red. k. f.-m. n., docenta K. H. Zoidova. – M.: IPR RAN, 2019. – 115 s.
3. Zoidov K. H., Ponomareva S. V., Merzlyakova N. A. *Vnutrifirmennoe planirovanie i ocenka investicionnogo imushchestva promyshlennyh predpriyatij Rossijskoj Federacii* / Pod red. k. f.-m. n., docenta K. H. Zoidova. – M.: IPR RAN, 2019. – 144 s.
4. Zoidov K. H., Skorik N. G., Zimenkova E. N. *Informacionnyj podhod k modelirovaniyu ocenki effektivnosti upravleniya ekonomicheskoy bezopasnost'yu promyshlennyh predpriyatij Rossijskoj Federacii* / Pod red. k. f.-m. n., docenta K. H. Zoidova. – M.: IPR RAN, 2019. – 122 s.
5. Gershun A., Gorskiy M. *Tekhnologii sbalansirovannogo upravleniya*. – M.: Olimp-biznes, 2005. – 416 s.
6. Kaplan R. S. *Sbalansirovannaya sistema pokazatelej: ot strategii k dejstviyu*. – M.: Olimp-biznes, 2003. – 294 s.
7. Paserba A., Solodov V. *Proekcii SSP dlya developmenta nedvizhimosti: ot otrasli k pokazatelyam // Ekonomicheskie strategii*. – 2005. – № 1. – S. 14–18.
8. Hajrullina M. V., Francishko N. V. *Sistema BSC v upravlenii organizacijami potrebitel'skoj kooperacii*. – Novosibirsk: SibUPK, 2005. – 112 s.
9. SHalanov N. V. *Strategicheskij analiz razvitiya torgovogo predpriyatiya*. – Novosibirsk: SibUPK, 2007. – 124 s.
10. SHalanov N. V., Dzhurabaeva G. K., SHalanov V. O. *Metody sistemnogo analiza ustojchivosti razvitiya predpriyatiya // Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperacii, ekonomiki i prava*. – 2008. – № 2. – S. 56–61.