

# ОЦЕНКА ВОЗМОЖНОСТИ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ В ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЙ УГОЛЬНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

*Т.А. КУПРИЯНОВА, кандидат экономических наук, доцент,  
доцент кафедры бухгалтерского учета,  
Сибирский государственный университет науки и технологий им. акад. М.Ф. Решетнева  
e-mail: kupriyanowa@list.ru*

## Аннотация

Рыночная экономика предъявляет все более высокие требования к предприятиям, для того чтобы они могли реально оценивать свои внутренние возможности и инструменты противостояния воздействию внешних факторов. Кроме того, это заставляет разрабатывать собственную эффективную систему управления и планирования. В статье рассматриваются ключевые аспекты внедрения системы сбалансированных показателей на предприятиях угольной промышленности.

**Ключевые слова:** система сбалансированных показателей, контроллинг, управление затратами, угледобывающая промышленность, стратегическая карта.

Угольная промышленность является одним из видов отраслей, в которой в течение последних нескольких десятилетий наблюдалось стабильное развитие. В качестве ключевого фактора, обеспечивающего данное положение, можно выделить завершение всех этапов структурных преобразований в топливно-энергетическом комплексе, позволивших полностью адаптироваться к рыночным условиям.

Угольная промышленность, имеющая значительное количество разведанных и прогнозных запасов угля имеет много шансов и на дальнейшее развитие. Одна из ключевых проблем, тормозящих развитие угольной промышленности, – это сокращение экспорта в связи с всеобщей мировой тенденцией отказа от угля.

Однако помимо экспортной проблемы существует ряд внутрисистемных аспектов, мешающих дальнейшему развитию отрасли (рис. 1).

Одним из инструментов системы управления, позволяющим нивелировать негативное влияние последствий как внешних, так и внутренних факторов, является система сбалансированных показателей.

Основоположниками системы сбалансированных показателей являются Д. Нортон и Р. Каплан, которые в 1990 г. вывели необходимость выделения определённых показателей, способных повысить эффективность деятельности, а также обеспечить достижение как текущих, так и стратегических целей предприятия [2].

Следует заметить, что американские ученые не были первооткрывателями в данном направлении, однако существующие до этого показатели эффективности рассматривали только финансовые аспекты деятельности организации, предоставляя собственникам организации сведения о реальном состоянии бизнеса, но в рамках текущего управления

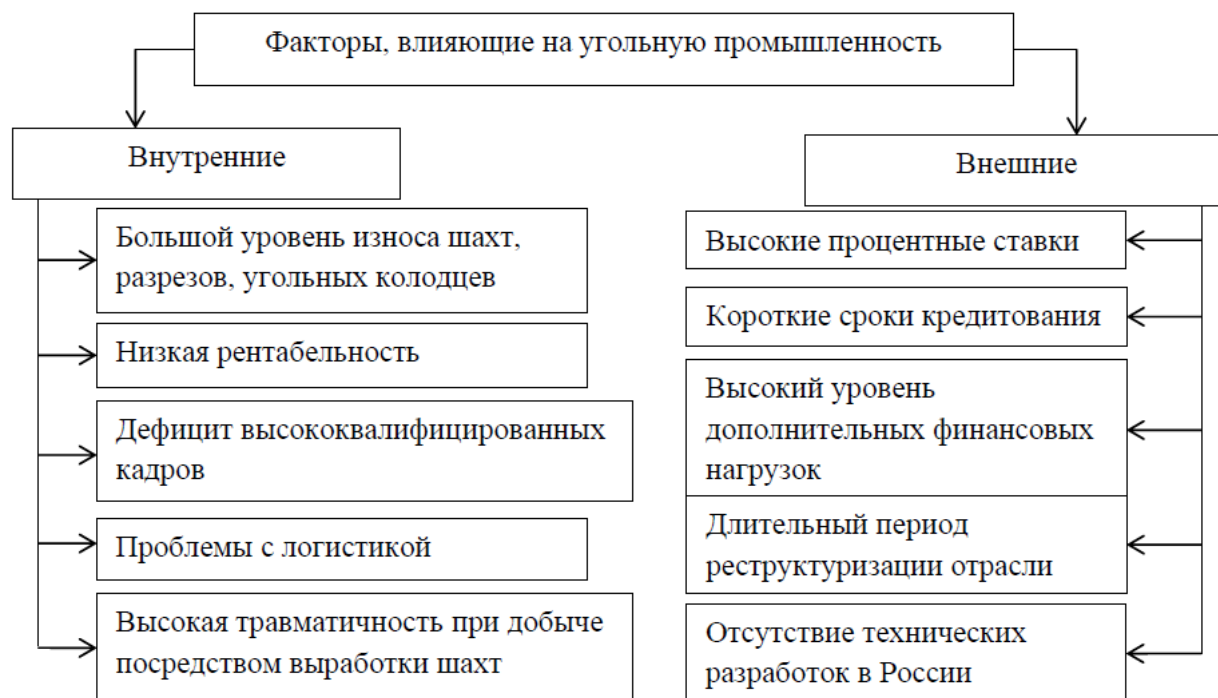


Рис. 1. Анализ факторов, влияющих на эффективность деятельности угольной промышленности

они были недостаточны. В рамках же системы сбалансированных показателей за счет смещения акцента на нефинансовые показатели появляется возможность оценить трудноизмеримые показатели, такие как степень лояльности клиентов или инновационный потенциал предприятия, что для предприятий угольной отрасли весьма актуально.

Система сбалансированных показателей (ССП) – это баланс между внешними отчетными данными для акционеров предприятия и клиентами и внутренними элементами, охватывающими значимые бизнес-процессы, инновации, обучение и рост, обеспечивающими равновесие между результатами прошлой деятельности и перспективами будущего роста [3].

В свою очередь, И.В. Лощина рассматривает СПП через призму стратегического управления основанного на измерении и оценке эффективности управления на основе набора оптимально подобранных показателей, отражающих все аспекты деятельности предприятия [5].

Необходимость внедрения системы сбалансированных показателей в деятельность промышленных предприятий, в том числе

и предприятий угольной промышленности, обусловлена возможностью выявления факторов, способствующих формированию экономической стоимости в долгосрочной перспективе, таких как:

- ориентация на клиента посредством привлечения, удовлетворения и удержания;
- оптимизация бизнес-процессов;
- развитие кадрового потенциала на уровне предприятия [1].

В процессе разработки СПП для предприятий угольной промышленности необходимо включать такие элементы, как:

- карта стратегических задач, имеющих логическую связь со стратегическими целями;
- карта сбалансированных показателей, включающая в себя количественные показатели, измеряющие эффективность бизнес-процессов, «точку достижения цели», а также сроки, в течение которых должны быть достигнуты запланированные результаты;
- целевые проекты, охватывающие все аспекты деятельности, обеспечивающие внедрение необходимых изменений;

– инструменты руководства различных уровней, обеспечивающих контроль и позволяющих оценить результаты деятельности.

Анализ этапов разработки ССП позволяет говорить о том, что разные авторы выделяют не только различное количество этапов, но различное их содержание. Так, С.И. Крылов выделяет следующие этапы:

- 1) определение стратегических целей деятельности организации;
- 2) построение стратегической карты;
- 3) определение целевых показателей оценки;
- 4) определение нормативных значений целевых показателей;
- 5) разработка стратегии развития [4].

С нашей точки зрения, этапы разработки системы сбалансированных показателей для предприятий угольной промышленности необходимо расширить (рис. 2).

Что касается элементов ССП, то в классическом варианте выделяются четыре направ-

ления оценки эффективности, отвечающие на самые значимые для успешной деятельности предприятия вопросы (рис. 3).

Указанные направления находятся в постоянном взаимодействии друг с другом, поскольку охватывают все аспекты деятельности, и для того, чтобы предприятие получало запланированный уровень прибыли (финансы), необходимо, чтобы клиент был полностью удовлетворен и качеством продукции, и уровнем сервиса (клиенты), для обеспечения которых организация должна проводить модернизацию производства (бизнес-процессы). В свою очередь, для того чтобы работники могли работать на этом оборудовании, необходимо повышать их уровень профессиональных навыков (обучение).

Одним из ключевых моментов разработки системы сбалансированных показателей является непосредственно выбор показателей сбалансированной системы, поскольку они позволяют четко и однозначно выразить со-

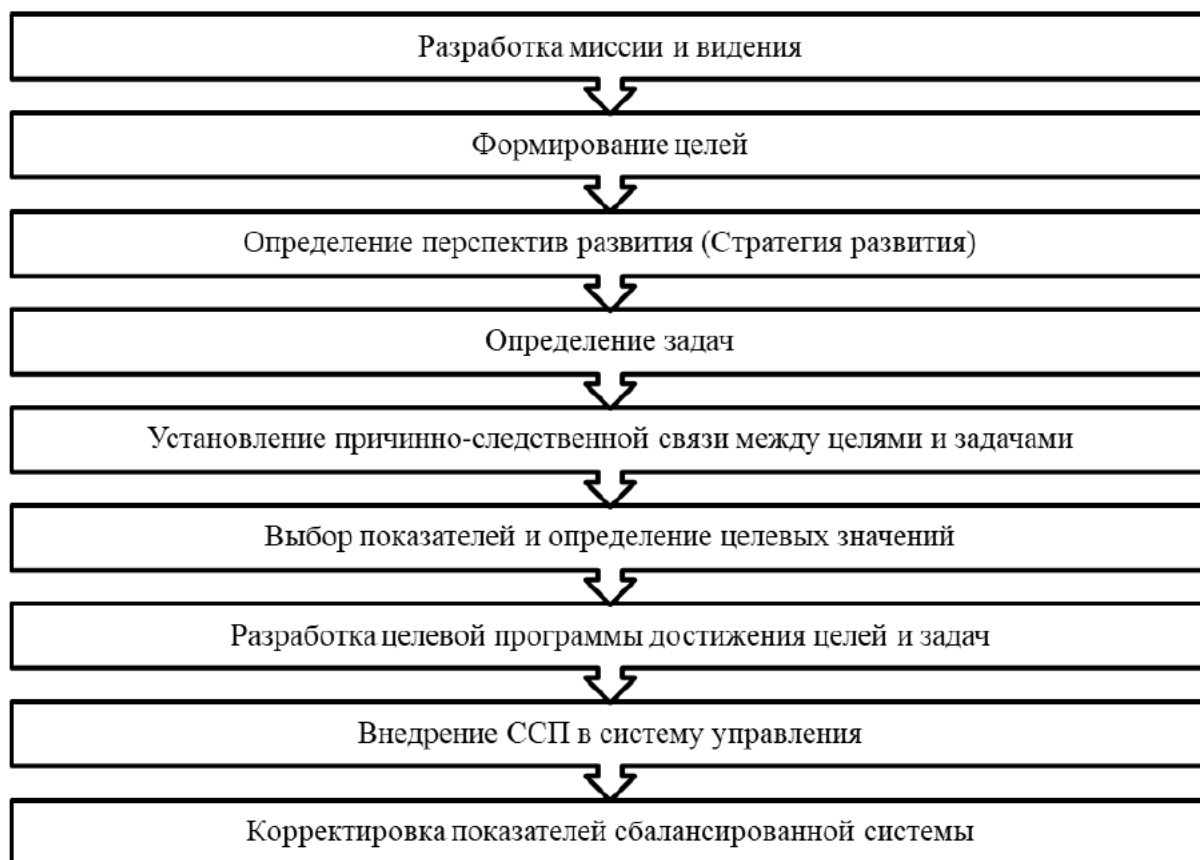


Рис. 2. Последовательность разработки и внедрения системы сбалансированных показателей

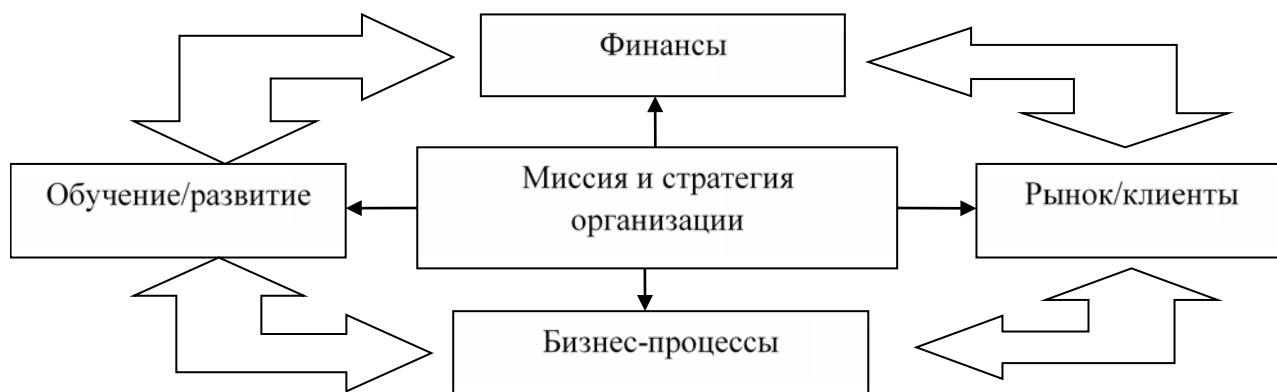


Рис. 3. Направления оценки эффективности организации

держание стратегических целей, определение степени их достижения, а так же формирование стратегической карты (рис. 4).

При разработке показателей необходимо учитывать тот факт, что для однозначного понимания достижения поставленных целей количество показателей должно быть ограниченным – 2–3 показателя. Наличие большего количества показателей размывает границы целей и усложняет процесс понимания целей. Для того чтобы показатель мог использоваться в ССП он должен отвечать определенным требованиям, т.е. иметь:

- описание (определение, формулы, параметры);
- возможность проверки (источники данных, периодичность замера показателей, плановые показатели).

Кроме того, в организации должна быть проработана технология проведения расчетов показателей, которые не были предусмотрены ранее и могут возникнуть в процессе осуществления деятельности.

Поскольку предприятия угольной промышленности включают различные виды производств и уровни управления, такие как разрезы, шахты, обогатительные комбинаты, то количество разрабатываемых стратегических карт будет значительным. При этом необходимо учитывать, что для каждого отдельного подразделения количество направлений оценки будет варьироваться. Так, при разработке стратегической карты шахты или разреза будут отсутствовать такие направления,

как «Рынок/Клиенты» и «Финансы», поскольку они непосредственно осуществляют свою деятельность в рамках направлений «Бизнес-процессы» и «Обучение/развитие».

Внедряя систему сбалансированных показателей, необходимо четко осознавать неизбежность проведения корректирующих процедур. Корректировка сбалансированных показателей обуславливается тем фактом, что система сбалансированных показателей должна развиваться одновременно с самим предприятием. Периодичность проведения корректировки зависит от скорости происходящих изменений во внешнем окружении, но в любом случае не реже 1 раза в год.

Внедряя данную систему, руководство организации может столкнуться с рядом проблем:

- недостаток информации о практических аспектах внедрения, поскольку существующие западные модели мало приемлемы в российских условиях, а также не учитывают специфику деятельности предприятий угольной промышленности [6];
- сложности с внедрением в рамках автоматизации планового процесса;
- сложности с выбором методик создания стратегических карт, что в свою очередь, не позволяет учесть все проблемные аспекты деятельности.

В качестве основного преимущества ССП для предприятий угольной промышленности можно выделить универсальность применяемых рычагов и инструментов, учитываю-



Рис. 4. Стратегическая карта предприятия угольной промышленности

щих специфику отрасли. Миссия и стратегия, разрабатываемые в рамках ССП, позволяют скоординировать деятельность сотрудников таким образом, чтобы обеспечить достижение всех поставленных стратегических целей с минимальными затратами и в максимально короткие сроки, а также оперативно реагировать на изменения, происходящие во внешней среде, что в результате позволит усилить конкурентную позицию в стратегической перспективе.

### **Библиографический список**

1. *Казанцева Г.Г., Петрова Т.В.* Повышение эффективности системы управления угольной компанией на основе сбалансированной системы показателей // Организатор производства. 2008. № 2. С. 49–53.

2. *Каплан Р.С., Нортон Д.П.* Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию. 2-е изд., испр. и доп. М., 2004.

3. *Крылов С.И.* Сбалансированная система показателей – эффективный инструмент современного стратегического управленческого учета // Финансовый вестник: финансы, налоги, страхование, бухгалтерский учет. 2011. №7. С. 25–34.

4. *Крылов С.И.* Сбалансированная система показателей как аналитический инструмент стратегического управления в условиях современной рыночной экономики // Экономический анализ: теория и практика. 2007. № 24. URL: <https://www.fin-izdat.ru/journal/analiz/detail.php?ID=8544>.

5. *Лоцилина И.В.* Сбалансированная система показателей как инструмент разработка стратегии // ВУТЕ/Россия. 2007. № 9. URL: <https://www.bytemag.ru/articles/detail.php?ID=6893>

6. *Мамедов Р.Б.* Формирование и развитие системы сбалансированных показателей для промышленного предприятия // Вестник Череповецкого государственного университета. 2011. Т. 3, № 4. С. 36–39.