

	(до среднеотраслевого уровня 55%)	<b>Экономический эффект:</b> 41116100 руб. x (55% - 42%) = = <b>5 млн. 345 тыс.093 руб.</b>
3	<b>ИТОГО</b>	<b>18 млн. 658 тыс. 393 руб.</b>

При условии реализации предложений в полном объеме доходы увеличиваются на 18 млн. 658 тыс. руб., где 13,313 млн. руб. упущенной выгоды на программе закупок авиационного ГСМ и 5,345 млн. руб. недополученных доходов из-за недозагрузки пассажирских кресел:

$$13313300 \text{ руб.} + 5345093 \text{ руб.} = 18658393 \text{ руб.}$$

По бухгалтерскому годовому отчету за 2005 год расходы (себестоимость) составили 219,803 млн. руб., доходы 216,721 млн. руб.

С учетом рекомендаций прирост дохода составил бы 18,658 млн. руб., то есть доходы равны 235,379 млн. руб.

$$\text{Рентабельность: } \frac{235,379 - 219,803}{219,803} \cdot 100\% = 7,086\%$$

Для успешного функционирования любого вида деятельности необходимо наличие следующих основных факторов: основных и оборотных средств, кадрового потенциала и рыночного менеджмента. Анализ хозяйственной деятельности ОАО «Бугульминское авиапредприятие» свидетельствует о необходимости корректировки первых двух факторов и реформировании существующего менеджмента. Авиапредприятие обладает перспективным потенциалом, который должен быть реализован благодаря предложенным рекомендациям и совершенствованию управленческой деятельности.

УДК 65.052

## СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ BALANCED SCORECARD

Ягудина Ю.М., Лукьянов А.В.

Научный руководитель: ассистент, Поручиков М.А.

Самарский государственный аэрокосмический университет

им. акад. С.П. Королева

Сбалансированная Система Показателей (Balanced Scorecard) – наиболее популярная, признанная в мире концепция

управления реализацией стратегии. разработанная профессорами Гарвардского университета Д. Нортоном и Р. Капланом (США).

Данная система обеспечивает целенаправленный мониторинг деятельности предприятия, позволяет прогнозировать и предупреждать появление проблем, органично сочетает уровни стратегического и оперативного управления, контролирует наиболее существенные финансовые и нефинансовые показатели деятельности предприятия. Степень достижения стратегических целей, эффективность бизнес-процессов и работы всего предприятия в целом, каждого его подразделения и каждого сотрудника определяется значениями так называемых ключевых показателей эффективности (КПЭ), которые тесно связаны с системой мотивации сотрудников. Показатели с их целевыми и граничными значениями определяются таким образом, чтобы максимально охватить все критические области, влияющие на реализацию стратегии.

Таким образом, Сбалансированная Система Показателей - это система измерения эффективности деятельности всего предприятия, основанная на видении и стратегии, которая отражает наиболее важные аспекты бизнеса. Концепция Сбалансированной Системы Показателей поддерживает стратегическое планирование, реализацию и дальнейшую корректировку стратегии, путём объединения усилий всех подразделений предприятия.

Почти половина компаний из списка Fortune-1000 в той или иной степени применяли Сбалансированную Систему Показателей как методологическую основу для управления эффективностью своей деятельности.

Сбалансированная Система Показателей сегодня стала стандартом де-факто в области стратегического управления.

Традиционное измерение эффективности деятельности предприятия, сосредоточенное только на финансовых показателях, полученных из систем бухгалтерского учета, быстро устарело и не дает полной картины состояния предприятия, не позволяет построить точный прогноз его развития. Появилась необходимость в более совершенных и эффективных способах глобальной оценки деятельности всего предприятия. Современные подходы к стратегическому менеджменту призывают обращать внимание на такие нефинансовые составляющие как, персонал, бизнес-процессы, инновации, отношения с потребителями. С этой целью Роберт Каплан и Дейвид Нортон определили четыре перспективы, являющиеся основными группами стратегических целей, достижение которых оценивается ключевыми показателями:

- Финансовая: Какую ценность мы представляем для наших акционеров?
- Клиентская: Какую ценность мы представляем для наших клиентов?
- Внутренних процессов: Какие процессы мы должны усовершенствовать, чтобы обеспечить конкурентоспособность предприятия?
- Обучения и развития: Имеются ли программы развития, мотивации и роста?

Правильно построенная Сбалансированная Система Показателей, поддерживаемая удобными программными средствами, позволяет предприятию:

- Сосредоточить все свои ресурсы (финансовые, кадровые, технологические, информационные) на реализации стратегии и добиться неуклонного движения предприятия к поставленным целям.
- Обеспечить связь между стратегическими целями и ежедневной работой коммерческих, производственных и административных структур (за счет введения измеримых показателей, связанных с целями).
- Повысить управляемость и эффективность деятельности предприятия, а также снизить риски.

Основное преимущество Сбалансированной Системы Показателей состоит в том, что она пронизывает всю структуру предприятия и инициирует согласованные оперативные действия персонала, направленные на реализацию Стратегии. Вся информация, связанная со стратегическими целями, доступна сотрудникам всех уровней. Обработанная и проанализированная информация, согласованная с тактическими и стратегическими аспектами деятельности, становится знанием. Наличие такого корпоративного знания — главная ценность предприятия, важнейший элемент принятия обоснованных эффективных решений.

BSC помогает руководителям быстро получать ценную обобщенную информацию о деятельности предприятия для улучшения качества процесса принятия решений. Концепция Сбалансированной Системы Показателей помогает представить стратегические цели предприятия на стратегической карте в виде

лскомпозиции целей. Стратегическая карта (strategy map) – это описание стратегии с помощью причинно-следственных связей на каждом уровне управления предприятия. Такую модель реализации Стратегии удобно использовать как для контроля достижения целей, так и для их модификации.

Сбалансированная Система Показателей обеспечивает слаженное взаимодействие сотрудников предприятия и снабжает все уровни управления предприятия представлениями о том, каким образом можно улучшить процесс принятия решений и приблизиться к поставленным целям. Успешность реализации Стратегии зависит от достижений и инициативы сотрудников, правильного распределения ресурсов и выстраивания обратных связей. Участвуя в определении ключевых показателей и реализации Стратегии, сотрудники имеют возможность повысить собственную квалификацию и улучшить эффективность предприятия в целом. За счет вовлечения персонала в процесс реализации стратегических решений предприятие превращается в гибкую структуру, где каждый работник одинаково понимает поставленные цели. Такое предприятие способно быстро реагировать на опасные тенденции и принимать соответствующие управленческие решения.

Balanced ScoreCard помогает предприятию в оптимизации собственных бизнес-процессов и выравнивает эти бизнес-процессы со стратегией. Ключевые управленческие процессы такие как, бизнес планирование, прогнозирование, бюджетирование и т.д., увязываются с показателями эффективности предприятия и им присваиваются приоритеты. Благодаря Сбалансированной Системе Показателей, предприятие может более оптимально управлять своими бюджетными средствами исходя из стратегии, а не из личных предпочтений отдельно взятых руководителей, что обеспечивает связь между приоритетами и действиями.

Каждому ключевому показателю эффективности, используемому для измерения степени достижения определенной стратегической цели, должен быть назначен человек, который несет персональную ответственность за достижение этим показателем установленных плановых значений. Сбалансированная Система Показателей позволяет предприятию определить ключевые области своего бизнеса и назначить ответственных людей за эти области.

Для успешного внедрения Сбалансированной Системы Показателей необходимо:

- Получить поддержку руководства
- Прийти к соглашению по используемой терминологии
- Найти внутреннего руководителя проекта
- Определить Миссию, Видение и Стратегию предприятия
- Определить область охвата (подразделения предприятия, в которых внедряется Сбалансированная Система Показателей)
- Определить стратегические цели
- Определить показатели для оценки достижения целей и способы получения данных для показателей
- Определить инициативы для достижения стратегических целей
- Внедрить управление процессами
- Оценивать эффективность предприятия за определенные периоды

Сбалансированная Система Показателей предоставляет руководству предприятия полную картину бизнеса и позволяет предупредить возникновение критических ситуаций.

Методология Сбалансированной Системы Показателей облегчает взаимодействие на всех организационных уровнях и дает понимание всеми участниками стратегии и стратегических целей.

Сбалансированная Система Показателей обеспечивает стратегическую обратную связь и обучение, а также помогает преобразовать огромный объем данных, получаемых из множества информационных систем предприятия в информацию, доступную для понимания.