

УДК 334.758.4

Опыт разработки и применения Системы сбалансированных показателей сбытовой деятельности холдинга

Р.В.Кундельский, А.А.Бурдина.

Все более широкое распространение холдинговых структур приводит к необходимости разработки более совершенных инструментов управления географически распределенными экономическими системами, адаптированных для конкретных отраслей и видов деятельности.

В статье описывается опыт разработки и применения системы мониторинга сбытовой деятельности холдинга на базе методологии системы сбалансированных показателей для Российских предприятий с высокой долей труда в себестоимости продукции (научное производство, медицинская промышленность, торговля, сфера услуг и др.).

Внедрение описанных разработок позволило мотивировать дочерние предприятия к достижению поставленных целей, упорядочить внутрикорпоративные отношения и расчетную систему, достичь значительного улучшения значений основных показателей.

В последние годы в России наблюдается успешное распространение такого современного инструмента стратегического менеджмента (стратегического управленческого учета), как Система сбалансированных показателей (The Balanced Scorecard, ССП). В ней делается акцент на управление показателями и основой успеха является сбалансированный подбор показателей по четырем перспективам организации: финансовой, клиентской, процессной и перспективы обучения и развития. Система сбалансированных показателей настраивает работу организации над стратегическими целями, тем самым максимально используя мотивационный потенциал показателей. В отличие от традиционных систем управленческого учета, делающих акцент на учете затрат для их сокращения, но не дающих информации о том, как продать больше, ССП указывает, откуда берется рост доходов [1]. Методология ССП доказала свою успешность в России и за рубежом. Основная проблема состоит в сложности первичной разработки системы для конкретной сферы деятельности [2].

На ранних этапах построения холдинговых структур, как правило, создается сеть дочерних структур, занимающихся продвижением и сбытом продукции в выделенных зонах ответственности. Такая сеть может быть выбрана в качестве отдельной бизнес-единицы, для которой возможно построить Систему сбалансированных показателей. Головное предприятие, в таком случае, выступает в качестве управляющей компании. ССП более низкого порядка можно строить для каждого дочернего предприятия в отдельности.

При разработке Системы сбалансированных показателей представляется возможным воспользоваться общей методикой предложенной Капланом и Нортон в 1996г. [3] с учетом реалий российской действительности и особенностей рассматриваемой группы предприятий.

Для рассматриваемой группы предприятий главной финансовой целью является обеспечение стабильности денежных потоков (повышение финансовой устойчивости и дисциплины), рост приветствуется, прибыль в полном объеме направляется на развитие и является средством достижения роста и финансовой устойчивости. Доминирующими корпоративными ценностями являются компетентность и партнерство.

Головная компания является главным поставщиком сети. Так как дочерние предприятия для эффективного продвижения продукции головного предприятия должны интегрировать ее в комплексные решения, включающие поставки оборудования, программного обеспечения и услуг, а вся прибыль направляется на развитие, то цели поставленные головным предприятием, как производителем одного из видов продукции, оказываются недостаточными для эффективного и сбалансированного ведения бизнеса. Поэтому предлагается в классическую схему перспектив внести перспективу Холдинга, включающую в себя часть финансовой и перспективу главного поставщика. Клиентская перспектива, в данном случае, включает в себя и перспективу Общества и Государства, так как основные потребители продукции холдинга государственные учреждения.

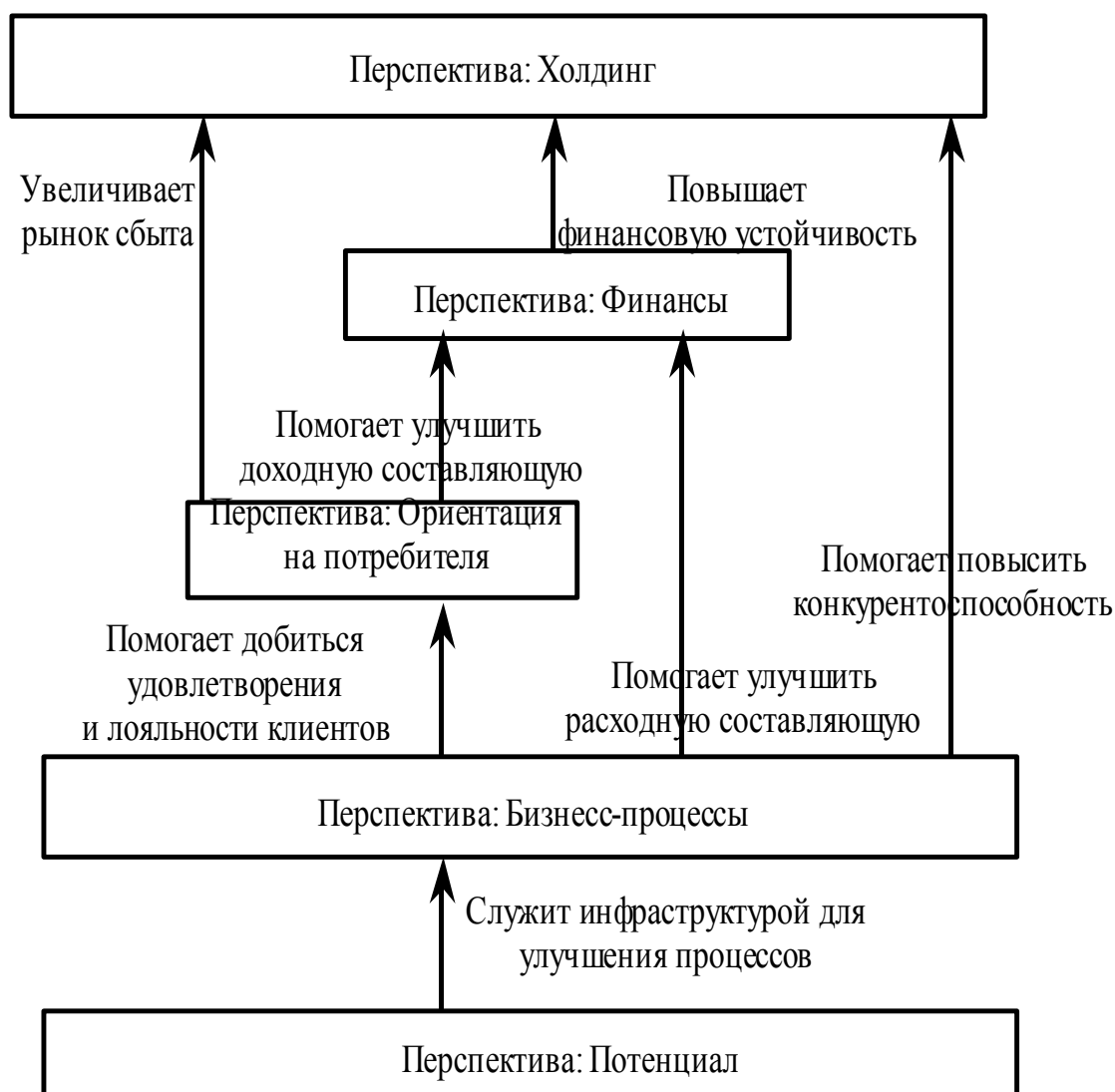


Рисунок 1. Состав перспектив ССП.

Состав стратегических целей и показателей Перспективы Холдинга определяет направление и меру воздействия головной компании на стратегическую и оперативную деятельность дочерних предприятий.

Помимо комплекса требований к информации управленческого учета, выбранные показатели, в случае холдинга, должны предоставлять возможность сравнения (бенчмаркинга) между дочерними предприятиями разного масштаба.

Обоснование выбора показателей:

- для цели увеличения продаж продукции собственного производства можно использовать классический прирост физической отгрузки в адрес сети к аналогичному периоду прошлого года в сетевой ССП и прирост физической отгрузки в адрес конкретного дочернего предприятия для ССП среднего уровня. Очевидно, что дочернее предприятие может иметь очень хорошие значения прироста при малых объемах продаж. Для уравнивания такого эффекта

можно применить степень охвата населения зоны ответственности, как отношение физических продаж к населению. Здесь и далее выбран в качестве базы сравнения аналогичный период прошлого года, а не предыдущий период из-за ярко выраженной сезонности, присущей рассматриваемому бизнесу;

- повышение финансовой устойчивости можно оценить по группе финансовых показателей характеризующих эффективность использования активов с точки зрения Холдинга, как главного акционера и поставщика – К2, коэффициента автономии и коэффициенту имущества производственного назначения. Так как все выбранные коэффициенты должны расти, то можно использовать их сумму – интегральный коэффициент финансовой устойчивости. Показатель призван стимулировать работу дочерних предприятий над улучшением структуры баланса: увеличением «Собственного капитала», сокращением кредиторских и дебиторских задолженностей, поддержанием уровня основных средств и материальных запасов;

- укрепление корпоративной дисциплины руководство холдинга видит в ужесточении режима оплаты поставленной продукции и соблюдении корпоративных правил взаимодействия на рынке. Режим оплаты можно отслеживать и стимулировать через задержку платежей в головную компанию. Также для стимулирования сокращения задолженности можно использовать разницу между суммой оплаты и полученной продукцией – превышение платежей над отгрузкой. Мерой соблюдения корпоративных правил может служить сумма штрафных баллов за нарушения, допущенные за рассматриваемый период.

Таблица 1.

Состав показателей для Перспективы Холдинга.

Цель	Показатель
Перспектива: Холдинг	
Увеличить продажи продукции собственного производства	Прирост физической отгрузки в адрес конкретного дочернего предприятия к аналогичному периоду прошлого года
	Степень охвата населения зоны ответственности
Повысить финансовую устойчивость	Интегральный коэффициент финансовой устойчивости
Укрепить корпоративную дисциплину	Период оборачиваемости кредиторской задолженности головной компании
	Превышение платежей над отгрузкой
	Сумма штрафных баллов за нарушения корпоративных правил

Таблица 2.

Источники формирования показателей

Показатель	Формула расчета
Прирост физической отгрузки в адрес конкретного представительства к аналогичному периоду прошлого года	$(\text{«Отгрузка единиц продукции ГК» анализируемого} / \text{«Отгрузка единиц продукции ГК» аналогичного месяца предыдущего года}) - 1.$
Степень охвата населения зоны ответственности	$\text{«Отгрузка единиц продукции ГК» анализируемого месяца} / \text{«Население зоны ответственности»}$
Интегральный коэффициент финансовой устойчивости	$\text{«К2обеспеченности собственными средствами»} + \text{«Кавтономии»} + \text{«Кимуществва производ. назначения»}$
Период оборачиваемости кредиторской задолженности головной компании	$30 \times \text{«Средневзвешенная Кредиторская задолженность головной компании» за анализируемый месяц} / \text{«Оплачено в головную компанию» за анализируемый месяц}$
Превышение платежей над отгрузкой	$\text{«Оплачено в головную компанию» за анализируемый месяц} - \text{«Получено продукции от головной компании» за анализируемый месяц}$
Сумма штрафных баллов за нарушения корпоративных правил	Решение Дирекции головной компании

Целесообразно установить горизонт планирования целевых значений показателей в размере одного года. Такой выбор обусловлен экспериментальностью проекта и общей сложностью более длительного планирования в России. После осмысления первых результатов проекта и актуализации целевых значений показателей вполне возможно планирование на трехлетнюю перспективу.

Формирование большинства показателей целесообразно осуществлять в ежемесячном режиме. Те показатели, значения которых рассчитываются на основании данных бухгалтерских балансов актуализируются на месяц сдачи отчетности и действуют до получения следующих данных.

Предлагается использовать достаточно распространенную балльную систему оценки интервалов значений. Чтобы не перегружать экспериментальную модель труднообосновываемыми весовыми показателями, можно допустить, что большинство показателей имеют одинаковый вес – 1 балл. В отдельных случаях предусмотрена возможность усиления веса показателя путем начисления дополнительных баллов.

Обоснование выбора целевых значений и системы оценки показателей в предлагаемой ССП среднего уровня (отдельных дочерних предприятий) (Таблица 3.):

- прирост физической отгрузки в адрес конкретного представительства к аналогичному периоду прошлого года для достижения лидерства на рынке должен стремиться к максимуму. Для поощрения роста продаж головная компания начисляет призовой балл дочернему предприятию, продемонстрировавшему лучшее значение показателя в рассматриваемом периоде, и штрафной балл предприятию с наихудшим значением. Именно такая неклассическая система оценки была выбрана из-за стремления сбалансировать условия соревнования для «молодых» и «старых» дочерних предприятий – по предлагаемой системе заработать призовой балл легче начинающему предприятию, в то время как «старым» легче добиться успеха в финансовых показателях;

- оригинальный показатель, степень охвата населения зоны ответственности, призван уравновесить эффект снижения темпов роста при насыщении регионального рынка. При относительно высокой доле рынка темп роста может даже оказаться худшим среди дочерних предприятий, приводя к начислению штрафного балла. Для компенсации именно такого эффекта, за лучшую степень охвата населения предусмотрен 1 призовой балл;

- оригинальный показатель, интегральный коэффициент финансовой устойчивости, должен стимулировать работу представительств над улучшением структуры баланса: увеличением «Собственного капитала», сокращением кредиторских и дебиторских задолженностей, поддержанием уровня основных средств и материальных запасов. Поэтому базой для системы оценки можно выбрать динамику показателя: если показатель растет по сравнению с предыдущим периодом, то начисляется призовой балл, если значение показателя падает, то начисляется штрафной балл;

- задержка платежей в головную компанию (период обращения кредиторской задолженности) является индикатором наиболее важной тактической задачи – снижения уровня дебиторской задолженности головной компании, большая часть которой приходится на задолженность представительств. Поскольку снижение данного показателя длительный и трудоемкий процесс, то для стимулирования снижения значения можно использовать расширенную, 2-х бальную шкалу с максимальным призовым баллом за выход на предоплату;

- показатель превышение платежей над отгрузкой служит для дополнительного стимулирования работы представительств над уменьшением абсолютной величины задолженности перед головной компанией, так как при росте продаж и сохранении величины задержки постоянной происходит нарастание абсолютной величины задолженности. Если при росте продаж зафиксировать абсолютную величину задолженности, то будет происходить снижение значения задержки платежей. Поэтому в качестве целевого значения показателя можно выбрать

минимальное превышение платежей над суммой полученного товара. Если разница сумм платежей и товара больше нуля, то присуждается призовой балл, если меньше, то штрафной;

- сумма штрафных баллов за нарушения корпоративных правил, очевидно, должна стремиться к нулю. Штрафной балл за нарушение сроков предоставления отчетности начисляется, если на 4-й рабочий день месяца не предоставлен без уважительной причины хоть один документ, по которому истек срок подачи. Штрафной балл за нарушение Черного списка начисляется за работу с включенным в него клиентом без согласования с отделом, внесшим клиента в список. Штрафной балл за нарушение процедуры передачи клиентов начисляется за документально подтвержденную работу с клиентом на «чужой» территории без проведения соответствующей процедуры. Штрафной балл за несоблюдение дилером условий договора на «чужой» территории начисляется дочернему предприятию, торгующему с этим дилером, за нарушение территориального ограничения, демпинг и участие в конкурсах без уведомления. Штрафной балл начисляется за нарушение запрета на активный маркетинг, которым считается участие в конкурсах на «чужой» территории, поездки с рекламными целями и а/м доставка транспортом представительства. Штрафные баллы начисляются за каждый факт нарушения.

Таблица 3.

Определение целевых значений и системы оценки для показателей ССП среднего уровня.

Показатель	Ед.изм.	Целевое значение	Норматив, балл		
			-1	0	+1

Показатель	Ед.изм.	Целевое	Норматив, балл		
			мин. значение среди пред-й		макс. значение среди пред-й
Прирост физичес-кой отгрузки в адрес конкретного дочернего пред-приятия к аналогичному периоду прошлого года	%	максимум значение			
Степень охвата населения зоны ответственности	Ед./тыс. чел	максимум	-		макс. значение среди пред-й
Интегральный коэффициент финансовой устойчивости	Ед.	рост	снижение	стаб-ть	рост
Задержка платежей в головную компанию	дни	предоплата	0÷15	15 ÷ 30	30÷60
			<0 (+2 балла)		>60 (-2 балла)
Превышение платежей над отгрузкой	Тыс.руб	Предоплата	-	≤0	>0
Сумма штрафных баллов за нарушения корпоративных правил	балл	0	Кол-во		-

Максимальная Сумма заработанных баллов по всем показателям разработанной ССП равна 20. Поэтому можно рассчитывать исходя из нее Степень достижения стратегических целей как отношение набранной в конкретный месяц суммы баллов к максимальной и Оперативный результат стратегической деятельности.

Степень достижения стратегических целей = $50\% + (\text{Сумма заработанных баллов}/20) \times 100\%$

Оперативный результат стратегической деятельности = Выработка маржинальной прибыли на сотрудника в месяц $\times (1 + 0,05 \times \text{Сумма заработанных баллов})$

Коэффициент 0,05 выбран из соображений достаточной наглядности воздействия результатов работы над стратегическими целями на текущий финансовый результат. Диапазон колебаний скорректированного показателя составит $\pm 100\%$ от текущего, что позволит, в большинстве случаев, скорректировать резкие случайные колебания значения маржинальной прибыли, не обусловленные стратегической деятельностью, и усилить значения, достигнутые благодаря работе над стратегическими целями (как положительные, так и отрицательные).

Одним из основных приложений разработанной Системы сбалансированных показателей является механизм использования результатов ССП для трансфертного ценообразования на основную продукцию внутри холдинга. Головная компания конвертирует заработанные по Перспективе Холдинг баллы в процент увеличения или уменьшения скидки на основную продукцию от цен официального прайс-листа. Таким образом, представительства мотивируются к достижению поставленных головным предприятием целей и находятся под реальной угрозой штрафных санкций за плохие показатели и нарушение корпоративной дисциплины.

Базовой величиной скидки принята существующая на момент внедрения Системы. Диапазон скидок, в пределах которого будет работать система поощрений и наказаний, установить от минус 2-х до плюс 3-х % от базовой. Дополнительные баллы, которые могли бы вывести за пределы данного диапазона, - «депонируются» и учитываются в будущих периодах. Разброс средних изменений скидки на продукцию головного предприятия, поставляемую в представительства, от $-1,8$ до $+3\%$, показывает, что Система обладает хорошей способностью дискриминировать дочерние предприятия по степени достижения целей, поставленных головным предприятием, и предложенная система мотивации к этому достаточно эффективна.

Показатели (и, соответственно, размер скидки) вычисляются по итогам истекшего месяца и действуют с 6 числа месяца, следующего за отчетным, по 5 число очередного за ним месяца.

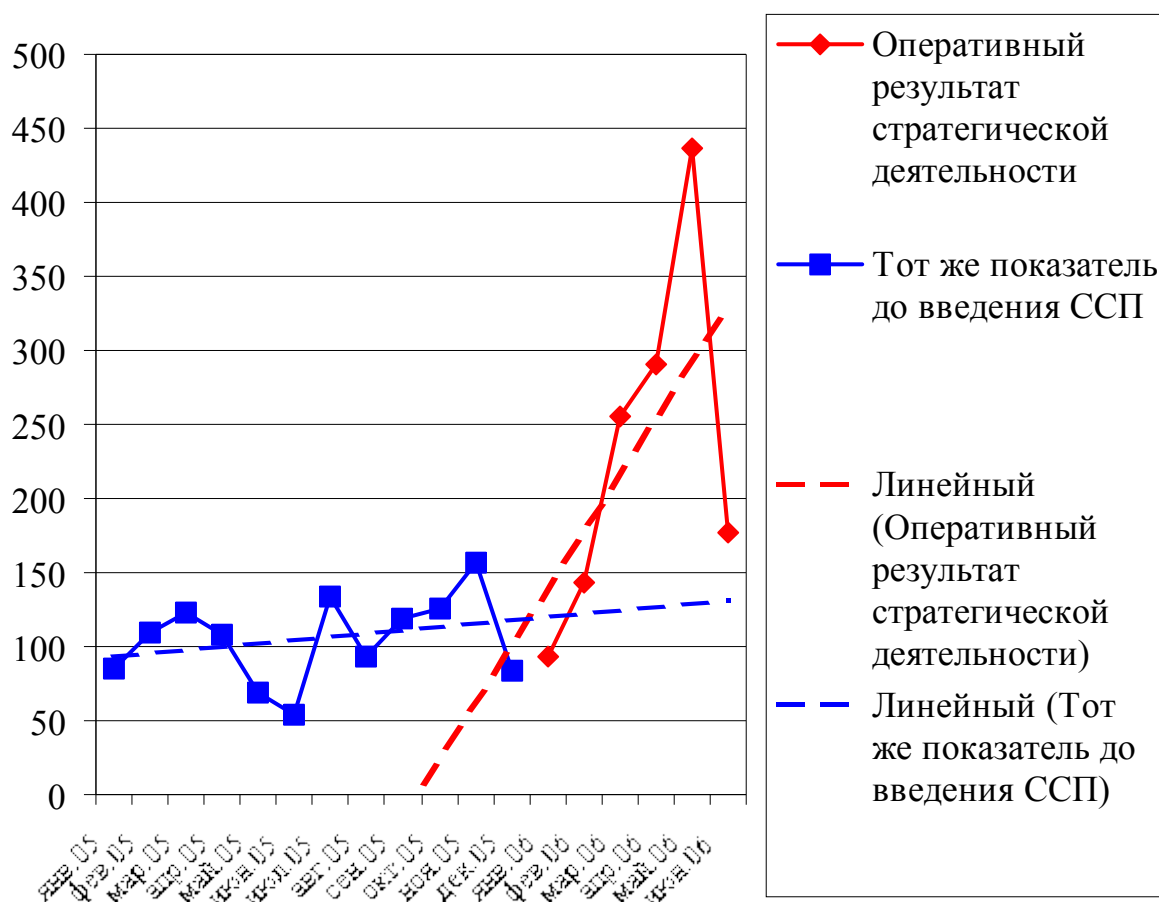


Диаграмма 1. Динамика Оперативного результата стратегической деятельности в модельном периоде и после введения ССП.

Из графика видно, что дочерним предприятиям удалось усилить и упорядочить работу в стратегическом направлении и значительно улучшить динамику суммарного показателя.

Экономическую эффективность данного проекта можно оценить, соотнеся доходы от внедрения с расходами на внедрение. В рассматриваемом случае, за доход от внедрения Системы для дочернего предприятия можно приблизительно принять приращение чистой прибыли по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года, сформированное из дополнительного денежного потока от изменения трансфертной цены на продукцию холдинга, образованного вследствие внедрения технического приложения данной ССП – системы трансфертного ценообразования, связанной с достигнутыми показателями ССП и прибыли, полученной вследствие повышения эффективности деятельности. Расходы, из-за разработки собственными силами и отказа от дорогостоящего специализированного программного обеспечения, пренебрежимо малы.

Чистая прибыль только одного дочернего предприятия, выбранного для осуществления пилотного проекта, по сравнению с аналогичными шестью месяцами 2005г. выросла на 5225 тысяч

рублей (312%), эффект изменения трансфертной цены составил 2301 тысячу рублей увеличения маржинальной прибыли.

Следовательно, внедренная система экономически эффективна.

Система трансфертного ценообразования на базе ССП внедрена в деятельность сбытовой сети холдинга, что позволило мотивировать дочерние предприятия к достижению поставленных целей, упорядочить внутрикорпоративные отношения и расчетную систему и достичь улучшения значений основных показателей.

Вывод: Описанная практика доказала эффективность применения адаптированной методологии Системы сбалансированных показателей для мониторинга сбытовой деятельности холдинга.

Список литературы:

1. Николаева О.Е., Алексеева О.В. Стратегический управленческий учет. – М.:УРСС, 2003.стр.126-129
2. Хорват П. Внедрение сбалансированной системы показателей. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005., стр.56-85
3. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Actions. – Harvard Business School Press, 1996., стр.213-215

Сведения об авторах:

Кундельский Руслан Валентинович, соискатель кафедры экономики инвестиций Московского авиационного института (государственного технического университета).
Телефон: 234-0337, e-mail: kundelski@rambler.ru

Бурдина Анна Анатольевна, доцент кафедры экономики инвестиций Московского авиационного института (государственного технического университета). Телефон: 158-4005,
e-mail: anna_burdina@mail.ru