

УДК 65.012

## **ЭТАПЫ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ТЕКСТИЛЬНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

*Е.В. КУЛЕЕВА*

**(Санкт-Петербургский государственный университет технологии и дизайна)**

В настоящее время российские предприятия в условиях жесткой конкуренции заинтересованы в широком применении методов оценки эффективности управления предприятием. Для реализации этих методов необходимо использовать большой спектр показателей деятельности предприятия. Некоторые российские предприятия и многие зарубежные компании с этой целью начали внедрять систему сба-

лансированных показателей (ССП).

Основной особенностью данной системы является группирование показателей достижения целей по четырем элементам: финансы, клиенты, бизнес-процессы и потенциал [1].

Построение системы сбалансированных показателей деятельности предприятий текстильной промышленности можно осуществить тремя этапами:

- определение структуры предприятия и задач, решаемых его подразделениями;
- разработка стратегической карты целей: формирование целей, определение задач, установление причинно-следственных связей между целями и задачами;

- формирование системы сбалансированных показателей.

Схематично структуру любого предприятия отрасли можно представить в виде, показанном на рис. 1 [2].

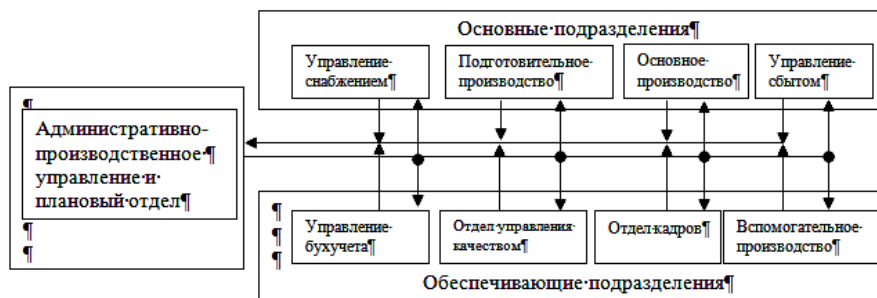


Рис. 1

В общем случае структура различных предприятий будет отличаться от структуры, представленной на рис. 1. Однако если согласиться с тем, что на рис. 1 показана структура некоторого предприятия в наиболее развернутом виде, то есть с указанием большинства подразделений с названиями, соответствующими их функциям, то все другие варианты построения будут в той или иной мере лишь обобщением или укрупнением рассматриваемого. Следовательно, вариант структуры предприятия, показанного на рис. 1, не противоречит по существу другим возможным вариантам, и мы вправе рассматривать его в качестве общего примера построения предприятия текстильной промышленности.

Главной целью деятельности предприятия, на наш взгляд, является рост его стоимости. Стоимость как показатель эффективности имеет несколько преимуществ:

- данный показатель имеет финансовое выражение и обладает однозначностью;
- он без ограничений применим к любому предприятию в любой отрасли;
- он не имеет никаких временных ограничений. Всегда есть возможности наращивать стоимость предприятия;
- показатель стоимости ориентирован на будущее;
- он учитывает все важнейшие аспекты деятельности предприятия, так как является функцией всех показателей ССП, оценивая реальное влияние каждого показателя на долгосрочные финансовые результаты деятельности предприятия.

Основа деятельности предприятия представляет собой сбалансированное относительно главной цели распределение целей предприятия и задач его подразделений. Рассмотрим задачи, а также оценивающие их решения показатели подразделений предприятия.

#### Планово-производственный отдел:

Задачи	Показатели решения задач	Обозначение показателей
Увеличение экономической добавленной стоимости	Показатель стоимости деятельности предприятия	Ст
	Экономическая добавленная стоимость	EVA
Рост чистой прибыли	Чистая прибыль	NOPLAT
	Прибыль до налогообложения	ПНД
	Прибыль операционная	Поп
	Налог на доходы	ТНД
	рентабельность	R
	Годовая программа выпуска изделий по плану	Пг

Управление бухгалтерского учета:

Отдел бухгалтерского учета	Показатели решения задач	Обозначение показателей
Увеличение объема инвестированного капитала	Краткосрочные кредиты и займы беспроцентные	Лкр без %
	Краткосрочные кредиты и займы	Лкр
	Долгосрочные кредиты и займы	Лдл
	Инвестированный капитал	IC
	Финансовые вложения	ФВ
Снижение затрат на привлечение и использование капитала	Средневзвешенная стоимость капитала	WACC
Увеличение стоимости активов	Чистые активы	ЧА
	Уставный капитал	УК
	Резервный капитал	РК
	Добавочный капитал	ДК
	Основные средства	ОС
Создание системы учета затрат	Денежные средства	Д
	Цена изделия	Ц
	Себестоимость производственная	Спр
	Переменные издержки	Иперем
	Постоянные издержки	Ипост
	Затраты на оплату труда	ЗОТ
	Отчисления на социальные нужды	ОСН
Фонд оплаты труда	ФОТ	

Подготовительное производство:

Задачи	Показатели решения задач	Обозначение показателей
Разработка новых и поддержание производимых ранее видов продукции	Нематериальные активы	НА
	Масса материала	Ммат
	Коэффициент использования материала	Кисп мат

Управление снабжением:

Задачи	Показатели решения задач	Обозначение показателей
Анализ возможностей поставщиков	Стоимость материала	Цмат

Основное производство:

Задачи	Показатели решения задач	Обозначение показателей
Осуществление технологического процесса	Доля загруженного оборудования	Qri
	Площадь оборудования	Поб
	Площадь проходов	Спрох
	Площадь складских помещений	Сскл
	Объем готовой продукции	Овып

Вспомогательное производство:

Задачи	Показатели решения задач	Обозначение показателей
Организация производственного процесса	Общая площадь производственных помещений	Пп
	Площадь конторских помещений	Сконтр
	Площадь бытовых помещений	Сбыт
	Затраты на технологическую электроэнергию	Сэ
	Расходы на освещение	Рэ
	Расходы на эксплуатацию транспортных средств	Зтр
	Ремонт оборудования	Роб
	Ремонт транспортных средств	Ртр
	Ремонт производственного инвентаря	Ри
	Ремонт производственных помещений	Рзд
	Прочие расходы	Рпр

Управление сбытом:

Задачи	Показатели решения задач	Обозначение показателей
Создание системы поставок	Скорость выполнения заказа, дн	Тдн
Увеличение дилеров и собственных точек продаж на рынках/Увеличение числа клиентов	Число постоянных клиентов	N кл
Увеличение объема продаж	Дебиторская задолженность	
	Запасы	Q

Отдел управления качеством:

Задачи	Показатели решения задач	Обозначение показателей
Повышение качества изделий	Качество товара	Q пр
	Степень надежности отдельного поставщика	Р постав
	Качество поставляемого сырья	Q сыр

Отдел кадров:

Задачи	Показатели решения задач	Обозначение показателей
Повысить квалификацию персонала	Численность служащих	Чслуж
	Оклад в месяц	Ом
Повысить качество набора персонала	Текущее количество кадров ключевых компетенций	С проф

Перечисленный выше состав задач и показателей их решения положен в основу построения стратегической карты целей, представленной на рис. 2. Каждая цель в данной стратегической карте имеет определенный набор задач, решаемых подразделениями.

На рис. 3 представлена система сбалан-

сированных основных экономических показателей деятельности предприятия, соответствующая карте целей.

На базе структуры этой системы сбалансированных показателей можно разработать алгоритм оценки показателей эффективности деятельности предприятия и всех его подразделений.

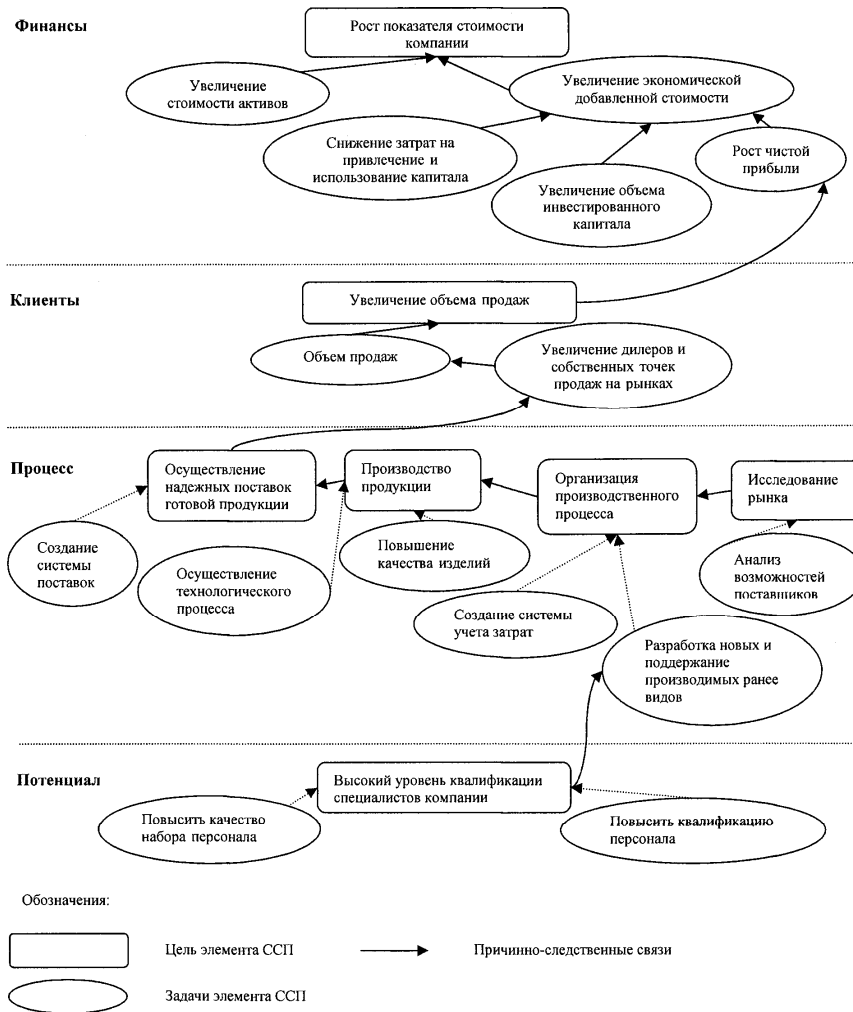


Рис. 2

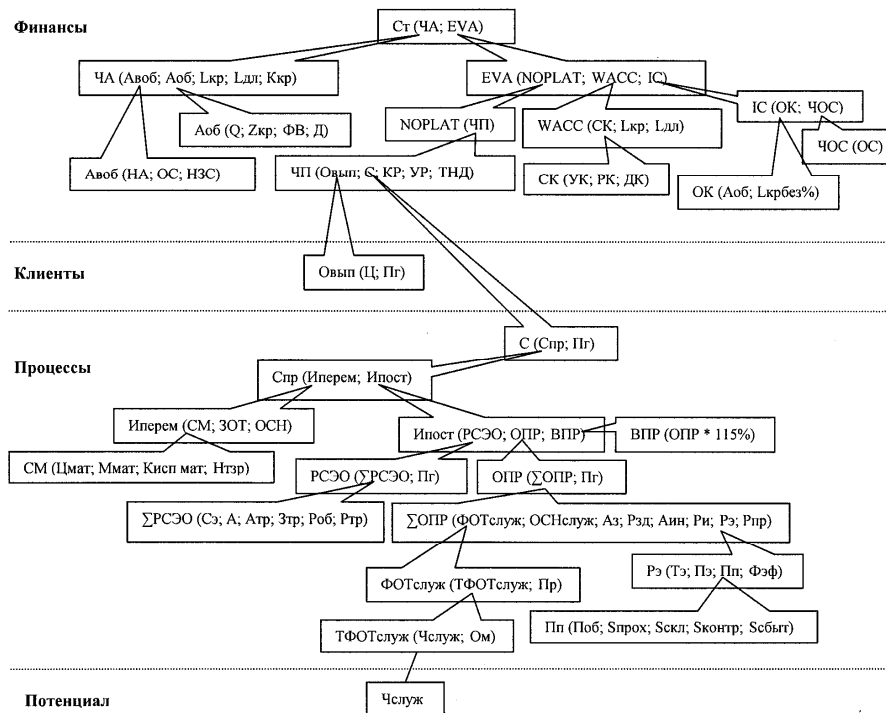


Рис. 3

## ЛИТЕРАТУРА

1. *Гершун А., Горский М.* Технологии сбалансированного управления. – М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2006.

2. *Суздалов Е.Г.* Информационные технологии в текстильной и легкой промышленности: учеб.

пособие/ *Е.Г.Суздалов, Т.А.Кравец, Е.Н.Якуничева, Н.Р.Туркина.* – СПб.: ИПЦ СПГУТД, 2005.

Рекомендована кафедрой менеджмента. Поступила 01.02.08.

---