

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ В УПРАВЛЕНИИ ЛОГИСТИКОЙ

THE USE OF BALANCED SCORECARD IN LOGISTICS MANAGEMENT

С.Н. Кужева

S.N. Kuzheva

Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского
Omsk State University n.a. F.M. Dostoevskiy

Статья поступила в редакцию 9 сентября 2014 г.

Необходимость применения логистического подхода в управлении обусловлена современными мировыми тенденциями, расширением и открытостью рынков. Применение логистики позволяет существенно сократить длительность производственного цикла. В управлении логистической деятельностью важным является измерение, оценка и контроль, как следствие – возможность использования сбалансированной системы показателей. Выделены преимущества этого инструмента стратегического и оперативного управления, позволяющего осуществлять контроль за реализацией стратегии на каждом уровне управления. Представлен алгоритм разработки и внедрения сбалансированной системы показателей в логистике.

Проанализировано использование омским филиалом ОАО «СанИнБев» системы сбалансированных показателей, в которой выделяются три уровня: глобальный, зональный и локальный, – что позволяет осуществлять сравнение деятельности всех бизнес-юнитов ОАО «СанИнБев». Вся информация о показателях, используемых в деятельности, содержится во внутренних документах, включающих следующие разделы: название, описание, дополнительная информация, расчет, владелец. Существует четкая взаимосвязь показателей и влияния значений показателей работников на показатели их менеджеров или подразделения в целом. Эта взаимосвязь формализуется в виде дерева показателей.

Рассмотрев концепцию сбалансированной системы показателей, включающей четыре классические составляющие – клиенты, внутренние бизнес-процессы, финансы, обучение и рост, – в управлении логистической деятельностью, автор показал, что её применение позволяет увязать общую стратегию и цели предприятия с оперативной деятельностью логистической службы, а внедрение и функционирование – обеспечить большую степень интеграции и координации деятельности каждого работника и подразделений, повысить эффективность управления материальными потоками, что позволяет увязать общую стратегию предприятия с оперативными целями, обеспечить интеграцию и координацию деятельности работников и подразделений.

The necessity of application of logistics management approach is due to its modern global trends, expansion and openness of markets. The application of logistics can significantly shorten the production cycle.

When managing logistics activities, it is important to measure, evaluate and control, what makes possible the use of the balanced scorecard. The article highlights the benefits of this tool for strategic and operational management, allowing to monitor the implementation of the strategy at each level of management. The author presents the algorithm of development and implementation of balanced scorecard in logistics. The article analyzes the use of the balanced scorecard in Omsk branch of «SunInBev», which has three levels: global, regional and local, which allow to compare activities of all business units. All information about the indicators is contained in internal documents, which include the following sections: title, description, additional information, calculation, owner. There is a clear connection between indicators of employees and indicators of managers or division as a whole. This connection is formalized in a tree of indicators. The author reviewed the concept of balanced scorecard, which includes four classic elements: customers, internal business processes; finance; training and growth. The author also showed that the application of the balanced scorecard allows to link the overall strategy and goals of the enterprise with the operational activities of the logistics service. The implementation and operation of the balanced scorecard will provide a greater degree of integration and coordination of employees and departments and to enhance the management of material flows.

Ключевые слова: управление, сбалансированная система показателей, логистическая деятельность, стратегические и оперативные цели, ключевые показатели эффективности, дерево показателей.

Key words: management, balanced scorecard, logistics, strategic and operational objectives, key performance indicators, tree of indicators.

Совершенствование деятельности организации и управление ею является одной из актуальных задач. В современных условиях рынок предъявляет к каждому субъекту финансово-хозяйственной деятельности достаточно жесткие условия. Чтобы выжить и успешно функционировать в таких условиях, предприятию уже недостаточно просто производить продукцию в максимально возможном объеме, выполняя

свои внутренние планы, важно эту продукцию затем еще и реализовать. Цена продукции зависит не только от затрат на ее производство, но и от затрат на транспортировку, складирование, реализацию и т. д. Снижая эти затраты, мы снижаем себестоимость, повышая таким образом свою прибыль. Современные организации уже не гонятся за случайной прибылью, а стараются разработать оптимальный механизм

деятельности своей организации, определить ее сильные и слабые стороны, чтобы в дальнейшем повлиять на них и изменить систему деятельности в таком русле, что повлекло бы к минимизации расходов и увеличению постоянной прибыли.

Логистика – это наука и практическая деятельность в области оптимального планирования, организации, учета, регулирования и контроля движения материального и сопутствующих ему потоков от источника его возникновения до потребителя с целью достижения необходимых результатов. Возрастающий интерес со стороны предпринимателей к логистике обусловлен потенциальными возможностями повышения эффективности функционирования материалопроводящих систем. Применение логистики позволяет существенно сократить временной интервал на всех стадиях производственного цикла [1]. Принципиальная новизна логистического подхода – органичная взаимная связь, интеграция вышперечисленных областей в единую систему. Цель логистического подхода – сквозное управление материальными потоками. Основная причина этого – переход от рынка продавца к рынку покупателя, вызвавший необходимость гибкого реагирования производственных и торговых систем на быстро изменяющиеся приоритеты потребителей.

Важным моментом в управлении логистической деятельностью является измерение, оценка и контроль, не зря существует выражение «невозможно управлять тем, что нельзя измерить». Намечается новая тенденция, заключающаяся в отходе от одних только финансовых показателей деятельности и эффективности, которые порой носят запаздывающий эффект, к большему числу разнообразных (в том числе натуральных и трудовых) показателей эффективности процессов [2]. Эта тенденция нашла свое развитие в концепции *Balance Scorecard* (сбалансированная система показателей, ССП), разработанной в 1990-х гг. Нортон и Капланом [3]. Сбалансированная система показателей дает предприятию не только текущую оценку внутренних процессов, но и предоставляет информацию для принятия своевременных и качественных управленческих решений.

В последнее время все больше компаний ставят перед собой задачу оценить вклад логистических подразделений в конечные результаты бизнеса. Затраты на логистику могут достигать больших величин в себестоимости товара, однако высокий уровень логистического сервиса позволяет усилить лояльность клиен-

тов к компании, привлечь к сотрудничеству новых заказчиков и тем самым повысить объем продаж и прибыль. Правильной оценке эффективности логистики часто мешает отсутствие продуманной системы достоверных показателей и методик их расчета.

Своеобразным «каркасом», который позволяет сформулировать логистическую стратегию фирмы в виде набора операционных целей, определяющих ее поведение на рынке и финансовое благополучие, является концепция ССП. Она дает возможность оценить степень достижения целей, эффективность бизнес-процессов и работы компании, ее подразделений и каждого сотрудника с помощью так называемых ключевых показателей эффективности (КПЭ, англ. *key performance indicators*) – показателей, позволяющих определить, насколько эффективно компания и ее сотрудники осуществляют свою деятельность в достижении стратегической цели. Связь этих показателей с системой мотивации работников повышает заинтересованность последних в достижении компанией установленных целей и делает эту заинтересованность постоянной.

ССП является инструментом стратегического и оперативного управления, который позволяет «связать» стратегические цели компании с бизнес-процессами и повседневными действиями сотрудников на каждом уровне управления, а также осуществлять контроль за реализацией стратегии. Включает четыре классические составляющие, выделенные Нортон и Капланом: клиенты; внутренние бизнес-процессы; финансы; обучение и рост.

Клиентский аспект ССП требует, чтобы руководители перевели общие положения о работе с потребителями, которые содержатся в заявлениях о миссии, на язык конкретных показателей, отражающих факторы, действительно значимые для потребителей [4].

Аспект внутренних процессов предполагает, что руководители концентрируют внимание на тех важнейших внутренних процессах, которые и позволяют удовлетворять запросы потребителей [5]. Вторая часть сбалансированной системы показателей позволяет руководителям оценить работу своей компании именно с этой, внутренней точки зрения. Внутренние показатели ССП должны отражать бизнес-процессы, от которых в значительной степени зависит удовлетворенность потребителей.

Финансовый аспект выражается в том, что финансовые показатели эффективности отражают влияние стратегии компании и ее реализации на увеличение стоимости бизнеса. Наи-

более общими в данном аспекте являются показатели рентабельности и отдачи от инвестиций.

Аспект обучения и роста – способность компании к обновлению, совершенствованию и обучению – непосредственно влияет на ее рыночную стоимость. Показатели должны характеризовать способность и возможность компании к выходу на новые рынки, контакты с новыми потребителями, запуск новых продуктов [6].

Неразрывно связанная с общей стратегией компании, ССП строится на трёх основных принципах:

- 1) причинно-следственные связи;
- 2) факторы достижения результатов;
- 3) взаимосвязь с финансовыми результатами.

ССП позволяет перевести стратегию компании на язык конкретных и поддающихся измерению целей. То, что рост операционной эффективности не сопровождается ростом эффективности финансовой, должно заставить руководителей компании начать все сначала и пересмотреть свою стратегию или планы ее реализации [7].

Можно отметить следующие преимущества ССП:

– увязка оперативного и стратегического менеджмента достигается с помощью многоаспектного и практичного метода;

– четыре основных аспекта (потребительский, хозяйственный, инновационный и финансовый) формируют схему делегирования стратегии предприятия по всем его иерархическим уровням;

– реализация объявленной стратегии носит объективный характер и прослеживается конкретными показателями и единицами измерения;

– улучшается процесс коммуникации в предприятии;

– ССП становится частью системы контроллинга предприятия и переплетается с мерами, нацеленными на повышение стоимости предприятия.

Таким образом, ССП является инструментом, позволяющим увязать стратегию предприятия с оперативным бизнесом, а также принимать обоснованные управленческие решения в компании. ССП позволяет всесторонне оценивать эффективность бизнес-процессов и активностей отдельных работников, ориентируясь не только на финансовые показатели.

Классически принято выделять четыре основных аспекта, однако каждая компания самостоятельно определяет сферы деятельности, которые напрямую связаны с успехом реали-

зации выбранной стратегии, и занимается мониторингом соответствия характеризующих их показателей.

ОАО «СанИнБев» является российским подразделением крупнейшего в мире пивоваренного концерна «Анхойзер-Буш ИнБев» (AB InBev). Компания долгое время работает на пивоваренном рынке России. Сегодня омский филиал является крупнейшим заводом компании «СанИнБев» и входит в число крупнейших производителей пива в Европе. В 2013 г. признан лучшим заводом в зоне Центральной и Восточной Европы (11 производств).

Для совершенствования деятельности организации и увеличения эффективности производства с 2000 г. в управлении омским филиалом ОАО «СанИнБев» используется ССП, в которой выделяются три уровня, причем количество показателей от третьего уровня до первого сокращаются пропорционально:

– *глобальный* – здесь сосредоточена информация о финансовых и нефинансовых показателях на уровне корпорации в целом, они в основном либо рассчитываются самостоятельно, либо же калькулируются на основе показателей бизнес-зон;

– *зональный* (в корпорации введен термин «Зона» для географического обозначения сферы влияния заводов в странах; например, омский филиал является частью Восточно-Европейской зоны, куда также входят заводы России, Украины, Чехии, Хорватии, Румынии; можно выделить также Западно-Европейскую и Южно-Американскую зоны) – показатели КПЭ также калькулируются на основе показателей третьего уровня, либо же у них свой собственный расчет; как правило, показатели этого уровня необходимы для отслеживания тенденций в зоне, а также для последующей аналитики действий и проблем в зонах;

– *локальный* (уровень бизнес-юнитов (предприятий)) – показатели рассчитываются везде одинаково, что помогает сравнивать действия различных бизнес-юнитов между собой, делиться опытом, находить новые решения.

Все показатели приведены к одному «знаменателю» (значению), и изменение или создание нового показателя обсуждаются на уровне бизнес-зоны и на глобальном уровне вне зависимости от уровня показателя. Эта система позволяет осуществлять сравнение деятельности всех бизнес-юнитов ОАО «СанИнБев» как в регионе, так и на глобальном уровне.

При том, что омский филиал ОАО «СанИнБев» является самым мощным пивоваренным заводом за Уралом, в распоряжении заво-

да находятся не самые сильные логистические мощности. Управление логистикой на предприятии осуществляется службой логистики, в оргструктуре она занимает важнейшее место наряду с управлением персоналом. Служба состоит из подразделений, занимающихся управлением в различных сферах.

Любая организация бизнеса, внедряя логистику и формируя соответствующую ее целям логистическую систему, прежде всего стремится оценить ее фактическую или потенциальную эффективность [8]. За время развития логистики в промышленно развитых странах сформировалась система показателей, в общем плане оценивающих ее эффективность и результативность, к которым обычно относятся:

- общие логистические издержки;
- качество логистического сервиса;
- продолжительность логистических циклов;
- производительность;
- возврат на инвестиции в логистическую инфраструктуру.

Эти показатели и называются ключевыми, или комплексными, показателями эффективности логистической системы. Они лежат в основе отчетных форм компаний и систем показателей логистических планов разных уровней.

Ключевыми / комплексными показателями эффективности логистической системы называются основные измерители эффективности использования ресурсов в компании для сфор-

мированной логистической системы, в комплексе оценивающие результативность логистического менеджмента и являющиеся основой логистического планирования, учета и контроля.

Общими логистическими издержками называются суммарные затраты, связанные с комплексом функционального логистического менеджмента и логистическим администрированием в логистической системе.

Указанные характеристики и особенности услуг играют важную роль в логистическом процессе. Очень важно учитывать тот факт, что качество сервиса в логистике проявляется в тот момент, когда встречаются поставщик сервиса и покупатель. Измерение качества сервиса при анализе и проектировании логистической системы должно основываться на критериях, используемых покупателями логистических услуг для этих целей. Когда покупатель оценивает качество логистического сервиса, он сравнивает некоторые фактические значения «параметров измерения» качества с ожидаемыми им величинами этих параметров, и если эти ожидания совпадают, то качество признается удовлетворительным.

В процессе разработки и внедрения ССП принимает участие проектная команда, включающая как специалистов логистического подразделения, так и топ-менеджеров компании. Чтобы выделить ключевые показатели и объединить их в систему, надо проделать действия, представленные на рис. 1.



Рис. 1. Алгоритм разработки и внедрения ССП в логистике

Результатом работы должна явиться базовая структура КПЭ логистики, входящих в общую сбалансированную систему показателей компании. Принципиально важная задача – установление стандартов КПЭ и процедуры их планирования. Необходимо также разработать коммуникационный план для доведения информации по логистической стратегии компании и применению КПЭ до каждого сотрудника службы логистики, определить и отладить информационную поддержку расчета и мониторинга КПЭ в корпоративной информационной системе.

Применение ССП в сфере логистики должно помочь ответить на четыре важнейших вопроса:

- Как оценивают логистику внутренние и внешние клиенты?
- Какие процессы могут обеспечить реализацию логистической стратегии?
- Как добиться дальнейшего улучшения (инновации и обучение)?
- Как оценивают деятельность логистики акционеры и топ-менеджеры фирмы? [9].

На настоящий момент система показателей, оценивающих логистическую деятельность в целом, насчитывает 27 составляющих. Например, количество несчастных случаев с потерей времени (Lost Time Injuries); индекс срока хранения запасов готовой продукции (Stock Age Index); использование мощности первичных складов готовой продукции (Plant Network Warehouse Utilization); простои по причине логистики (Downtime caused by Logistics) и др.

Все показатели объединены в четыре больших блока (области деятельности предприятия) – так называемых аспекта сбалансированной системы показателей, которые признаются важнейшими сферами совершенствования: Cost (Затраты), Performance (Производительность), Behaviour (Поведение), Service (Сервис). Аспект затрат контролируется и рассчитывается на Клинском заводе ОАО «СанИнБев», остальные находятся в компетенции самих филиалов. Подобное разделение показателей и целей осуществляется для всех подразделений.

Набор данных показателей обязателен для использования на предприятии, целевые значения определяются в центральном офисе АВ InBev, дезагрегируются для региональных офисов, в том числе для офиса «СанИнБев» в Клину, оттуда – в омский филиал. В омском филиале показатели детализируются специалистами: вводятся показатели процесса, а также рас-

считываются значения их целевых показателей на основе причинно-следственных связей.

Показатели, используемые в деятельности, закреплены во внутренних документах, включающих следующие разделы: название, описание, дополнительная информация, расчет, владелец. В документах дана следующая информация: четкое определение входных данных (что включается и что не включается), методика определения числителя и знаменателя рассчитываемого показателя, единица его измерения, ключевые показатели, которые измеряют производительность той же области, закрепление ответственных, корпоративная функция, которую выполняет владелец КПЭ и пр. Анализ внутренних документов на предприятии показал высокий уровень использования системы показателей, охват ею всех сфер деятельности, информированность работников о целях своего завода, подразделения и своих личных, автоматизацию всех расчетов показателей в программной среде Excel.

При построении системы показателей учитывается важный ее принцип – причинно-следственные связи. Существует четкая взаимосвязь показателей и влияния значений показателей работников на показатели их менеджеров или подразделения в целом. Эта взаимосвязь формализуется в виде дерева показателей – графически изображенных причинно-следственных взаимосвязей показателей результата и показателей процесса. Здесь же отображены точки закрепления ответственности за тот или иной показатель. В качестве примера на рис. 2 представлено дерево целей конкретного показателя.

Для каждого сотрудника определяется три-четыре цели. Каждая цель имеет количественное значение, отображающее результат, который необходимо достичь. Каждой цели присваивается весовой коэффициент, и сумма коэффициентов всех целей равняется 100 %. Правило частичного достижения цели четко определено, и каждый сотрудник должен понимать, как и в каком случае применяется данное правило.

После того как цели поставлены, сотрудник должен разработать план по достижению той или иной цели. Основная задача данного процесса – разбить цель на части и сформулировать набор действий, направленных на повышение вероятности выполнения плана к концу года. На данном этапе очень важно определить все риски, с которыми сотрудник может столкнуться на пути к достижению результата.

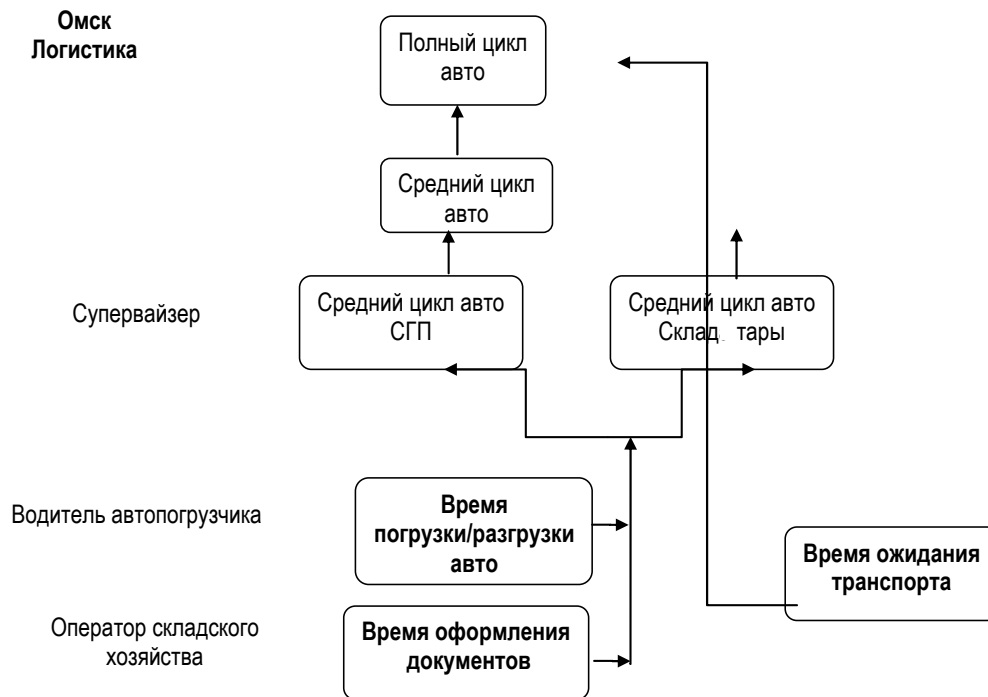


Рис. 2. Дерево показателя «Полный цикл авто»

Процесс контроля достижения индивидуальных целей протекает непрерывно с января по декабрь. Сотрудник ежемесячно оценивает возможность выполнения или невыполнения целей. Основой для процесса контроля является правильно выполненная фаза планирования достижения целей. Ответственность за это лежит полностью на сотруднике. Каждый месяц контролируются следующие показатели: итог работы за месяц; накопительный итог; прогноз выполнения плана на конец года. Контроль отклонений и достижения целей осуществляется специалистами отдела логистики. По различным показателям предусмотрены разные формы учета и отчетности. Чаще всего это автоматизированные файлы MS Excel, которые ссылаются на базы данных, ежедневно актуализирующиеся работниками.

Все показатели, в конечном счете, взаимосвязаны с финансовыми показателями, однако их расчет, контроль и достижение осуществляется в офисе в Клину, где сосредоточено выполнение бухгалтерских и финансовых функций.

Применение ССП в управлении логистикой в ОАО «СанИнБев» обеспечивает следующее. С точки зрения целеполагания и планирования – постановка и каскадирование целей стала ежегодным процессом, направленным на достижение стратегических целей компании через согласование совместных усилий подразделений и сотрудников в работе по их достижению. В рамках оперативного управления и при-

нятия управленческих решений применяется анализ рутинного процесса на ежесменном, еженедельном и ежедневном уровне, в процессе которого информация, полученная в процессе учета и расчета показателей, является основой для внесения корректирующих воздействий и принятия управленческих решений.

Сама по себе внедренная ССП не дает качественного скачка в управлении логистикой и улучшения результатов деятельности фирмы. ССП – система стратегического управления, позволяющая переводить стратегические цели компании в операционные цели подразделений и сотрудников и оценивать результаты их деятельности в контексте реализации стратегии при помощи КПЭ. С показателями необходимо работать, анализировать их значения, актуально реагировать на их изменения, совершенствоваться, встраивать в систему мотивации, понимать, какие процессы они характеризуют, и совершенствоваться их.

Таким образом, ССП логистики дает возможность оперативного контроля деятельности отдельных работников, внутренних подразделений логистики и логистики в целом, анализа отклонений и осуществления корректирующих воздействий для достижения целей логистики и опосредованно целей всего предприятия. На уровне предприятия это позволит осуществить получение стабильной прибыли и оптимизации добавленной стоимости для клиента в цепи поставок, повышение капитализации ком-

пании, обеспечение лояльности клиентов, достижение высокой производительности звеньев логистической инфраструктуры и отлаженности логистических бизнес-процессов.

1. Аникин Б., Родкина Т. Логистика и управление цепями поставок. Теория и практика. – М. : Проспект, 2014. – 216 с.

2. Кужева С. Н. Теоретические и методологические основы управления развитием субъектов хозяйствования : монография. – Омск : Изд-во ОмГУ, 2006. – 228 с.

3. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию : пер. с англ. – М. : Олимп-Бизнес, 2008. – 294 с.

4. Гаджинский А. Логистика. – 21-е изд. – М. : Дашков и К^о, 2013. – 420 с.

5. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Награда за блестящую реализацию стратегии. – М. : Олимп-Бизнес, 2012. – 344 с.

6. Уотерс Д. Логистика. Управление цепью поставок : пер. с англ. – М. : Юнити-Дана, 2003. – 503 с.

7. Альбеков А. У., Федько В. П., Митько О. А. Логистика коммерции. – Ростов н/Д : Феникс, 2012. – 512 с.

8. Lobanov-logist : логистический портал. – URL : <http://www.lobanov-logist.ru>.

9. Левкин Г. Г. Логистика как предмет внутрифирменного консалтинга при совершенствовании логистической системы предприятия // Вестн. Ом. ун-та. Серия «Экономика». – 2010. – № 3. – С. 113–118.