

УДК 005.521:334.7

Применение сбалансированной системы показателей для анализа бизнес-процессов на предприятиях розничной торговли

Канд. экон. наук **Смирнов А.Б.**

ФГБОУ ВПО Санкт-Петербургский государственный торгово-экономический университет
Санкт-Петербург, Новороссийская ул., д. 50

В статье излагаются некоторые факторы формирования экономического механизма управления бизнес-процессами на предприятиях розничной торговли. Рассматриваются возможности сбалансировать экономический механизм управления бизнес-процессами, увязать в единую систему выработку и реализацию продуктов бизнес-процессов, проследить достижение синергетического эффекта при создании совокупного продукта предприятия.

В статье приведены группы показателей, включенных в используемую как инструмент описания основного бизнес-процесса «Розничная продажа товара», сбалансированную систему показателей. Предлагается выделять три области использования системы сбалансированных показателей: для оценки ключевых результатов на основе критериев ценности продуктов процесса; в системе бухгалтерского учёта; в системе управленческого учёта.

Рассмотрен универсальный подход к утверждению общего перечня показателей в системе управленческого учёта позволяющий обеспечить единство и сквозную прозрачность выработки и реализации продуктов всех бизнес-процессов на предприятии, своевременно выявить проблемы, связанные с созданием избыточных или не востребованных продуктов, для оперативного решения вопросов регулирования процессов.

Ключевые слова: бизнес-процесс; экономический механизм; розничная торговля; механизм управления ресурсами; основные бизнес-процессы; розничная продажа товара.

A balanced scorecard for analysis of business processes in retail

Ph.D. Smirnov A.B.

*FSBTI HPE Saint-Petersburg State University of Commerce and Economics
St. Petersburg, Novorossiyskaya St., 50*

This article presents some factors of the economic mechanism of business process management in retail. The possibilities to balance the economic mechanism for managing business processes, linked into a single system development and implementation of products of business processes, track and achieve synergy in creating the total product of the enterprise.

The article describes a group of indicators in used as a tool to describe the core business process "retail sales" balanced scorecard. It is proposed to allocate three the use of a balanced scorecard: to assess key results based on the criteria values of products of the process; in the accounting system; in the system of management accounting.

Consider the universal approach to the approval of the general list of indicators in the system of management accounting allows to ensure the unity and transparency of cross-cutting development and implementation of products of all business processes in the enterprise, time to identify problems associated with the creation of redundant or not selling products, to promptly solve the problems of regulation processes.

Keywords: business- processes; economical mechanism; retail trade; mechanism of resource management; the main business processes; retail sale of goods.

В условиях процессного подхода к управлению с помощью сбалансированной системы показателей можно сбалансировать экономический механизм управления бизнес-процессами, увязать в единую систему выработку и реализацию продуктов бизнес-процессов, проследить достижение синергетического эффекта при создании совокупного продукта предприятия.

Сбалансированная система показателей, используемая как инструмент описания бизнес-процессов, должна включать следующие группы показателей:

- показатели, описывающие состав, стоимостное и экономическое содержание входных ресурсов;
- показатели, описывающие состав, стоимостное и экономическое содержание выходных ресурсов;
- показатели, описывающие состав, стоимостное и экономическое содержание деятельности по выработке и реализации продуктов бизнес-процессов;
- показатели, описывающие систему управления процессом;
- область использования показателей: для оценки ключевых результатов на основе критериев ценности вырабатываемого продукта; в системе бухгалтерского учёта; в системе управленческого учёта.

Сбалансированная система показателей, применяемая для описания входных и выходных ресурсов в бизнес-процессе, должна базироваться на четырёх группах ресурсов: основные и оборотные средства; трудовые ресурсы; продукты других бизнес-процессов; информационные ресурсы. При этом величина ресурсных вложений в бизнес-процесс на входном этапе должна соответствовать величине затрат на производство и реализацию продуктов процесса. Величина выходных ресурсов будет зависеть ещё и от того, какой окажется выходная стоимость продуктов процесса и насколько полученная в ходе бизнес-процесса добавленная стоимость позволит окупить затраты на последующем этапе процесса (таблица 1).

Таблица 1

**Сбалансированная система показателей для описания основного бизнес-процесса
«розничная продажа товара»**

Входные ресурсы (на начало периода)	Выходные ресурсы (на конец периода)	Организационно- технологическая деятельность	Управление процессом
<p>1. Материальные ресурсы</p> <ul style="list-style-type: none"> • Стоимость основных средств • Стоимость оборотных средств • Коэффициент годности основных средств <p>2. Трудовые ресурсы</p> <ul style="list-style-type: none"> • Численность персонала • Фонд заработной платы • Удельный вес категории персонала, занятого в бизнес-процессе • IQ персонала <p>3. Продукты других процессов</p> <ul style="list-style-type: none"> • Стоимость переносимых продуктов других процессов 	<p>1. Материальные ресурсы</p> <ul style="list-style-type: none"> • Стоимость основных средств • Стоимость оборотных средств • Коэффициент годности основных средств <p>2. Трудовые ресурсы</p> <ul style="list-style-type: none"> • Численность персонала • Фонд заработной платы • Удельный вес категории персонала, занятого в бизнес-процессе • IQ персонала <p>3. Продукты других процессов</p> <ul style="list-style-type: none"> • Стоимость переносимых продуктов других процессов 	<ul style="list-style-type: none"> • Фактический объём продажи товаров по различным ценам: - общий объём товарооборота - структура товарооборота по ассортименту - структура товарооборота по сезонным факторам • Фактические запасы товаров на начало и конец процесса • Фактическое поступление товаров за временной период процесса • Коммерческий показатель продаж $K_{\text{продаж}} = \frac{(З_{\text{н}} + П - З_{\text{к}})}{Т}$ (→ 1) 	<ul style="list-style-type: none"> • Коэффициент охвата элементов декомпозиции процесса планированием и нормированием • Данные об отклонении фактических результатов от запланированных • Данные об измерении структурных сдвигов по продажам • Данные об уровне достижения стратегических целей по продажам • Данные о движении товарных запасов • Данные об уровне соответствия товарного покрытия товарообороту • Данные о составе

<ul style="list-style-type: none"> ● Удельный вес суммарной стоимости продуктов других процессов в выходной стоимости продуктов данного процесса 4.Информационные ресурсы Проектируемый объём деятельности в стратегическом периоде ● Модель организационной структуры предприятия ● Регламентирующие документы по структуре ● Планируемые данные: по товарообороту - товарным ресурсам - доходам и прибыли ● Утверждённые ассортиментные перечни по товарным отделам и бизнес-комплексам ● Предельные размеры товарных надбавок к закупочным ценам ● Данные о фактическом поступлении товаров ● Данные о запасе товаров на складе ● Данные о наличии подсортированных и переработанных товаров ● Данные об остатках товаров в отделах Данные паспортизации торгового оборудования на рабочих места Перечень документов по обеспечению охраны и безопасности труда Перечень средств страхования рисков и действий в нестандартных ситуациях 	<ul style="list-style-type: none"> ● Удельный вес суммарной стоимости продуктов других процессов в выходной стоимости продуктов данного процесса 4.Информационные ресурсы Проектируемый объём деятельности в стратегическом периоде ● Модель организационной структуры предприятия ● Регламентирующие документы по структуре ● Планируемые данные: по товарообороту - товарным ресурсам - доходам и прибыли ● Утверждённые ассортиментные перечни по товарным отделам и бизнес-комплексам ● Предельные размеры товарных надбавок к закупочным ценам ● Данные о фактическом поступлении товаров ● Данные о запасе товаров на складе ● Данные о наличии подсортированных и переработанных товаров Данные об остатках товаров в отделах ● Данные паспортизации торгового оборудования на рабочих места ● Перечень документов по обеспечению охраны и безопасности труда Перечень средств страхования рисков и действий в нестандартных ситуациях 	<ul style="list-style-type: none"> ● Объём валового дохода от продажи товаров Объём прибыли от продажи товаров (за минусом затрат) 	<p>валового дохода от продажи товаров</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Уровень регламентирования по процессу продажи товаров Стоимость затрат на процесс продажи товаров ● Стоимость потреблённых ресурсов ● Стоимость продуктов процесса продажи товаров Стоимость реализованных продуктов внешним потребителям ● Стоимость реализованных продуктов внутренним потребителям ● Стоимость нереализованных продуктов ● Контрольные данные: <ul style="list-style-type: none"> - темп изменения объёмов продаж в динамике - измерение влияния отдельных факторов на объём продаж - измерение ритмичности продаж (в пределах цикла или временного периода) - оценка рентабельности продаж - уровень удовлетворенности потребителей продаж товаров
---	---	--	---

Для измерения ресурсных вложений в бизнес-процесс выделяются как стоимостные, так и нестоимостные показатели. По группе основных и оборотных средств учитываются: стоимость вовлечённых в бизнес-процесс основных средств, включая расходы по их содержанию; стоимость оборотных средств, включая средства в расчётах в форме дебиторской задолженности и денежные средства; коэффициент годности основных средств, приобретающих важность в условиях перепроектирования процессов или внедрения новых технологических решений.[2]

По группе трудовых ресурсов следует выделить показатели: численность персонала; удельный вес категорий персонала в общей численности; фонд заработной платы; IQ персонала. Особое значение

придается показателю IQ персонала, поскольку продукты процесса должны создаваться людьми ещё и имеющими опережающую подготовку, которая важна в условиях непрерывного совершенствования процессов. Значение IQ может быть исчислено на основе составляющих уровень интеллекта данных: общего образования, профессионального образования, научного образования, опыта работы, непрерывной системы продолжающегося обучения, самообучения, повышения квалификации, участия в проектах, обмене опытом и т.п.[4]

Ресурсы в виде продуктов других процессов, вовлекаемых в выработку продуктов определённого процесса, учитываются в стоимостной доле переносимых продуктов, которая рассчитывается либо по прямому подсчету, либо на основе драйвера распределения.

При этом целесообразно дополнять данный показатель расчётным нестоимостным показателем в виде удельного веса суммарной стоимости продуктов других процессов в выходной стоимости продуктов данного процесса. Этот показатель позволит выявить уровень синергии в бизнес-процессах, позитивно сказывающийся на производстве совокупного продукта.[7]

Информационные ресурсы учитываются в сбалансированной системе показателей по двум направлениям: информационные ресурсы, приобретаемые из внешних источников и ресурсы, приобретаемые из внутренних источников предприятия.

Внешние информационные ресурсы имеют прямое стоимостное выражение и их стоимость переносится полностью на продукт бизнес-процесса. Внутренние информационные ресурсы создаются на предприятии в форме библиотек или баз данных на машинных носителях. На стоимость бизнес-продукта может переноситься расчётная стоимость единицы информации в соответствии с требуемым перечнем информационных материалов.[3]

Ресурсы направляются на выработку продуктов бизнес-процесса. В зависимости от вида бизнес-процесса продукты могут создаваться в вещественной форме (товар, услуга) и в форме информации. Вещественную форму имеют продукты товарных бизнес-процессов и некоторых вспомогательных процессов. Информационную форму имеют продукты всех управляющих процессов, некоторых основных и вспомогательных процессов.

Сбалансированная система показателей должна описывать выработку продуктов бизнес-процессов таким образом, чтобы суммарная стоимость затраченных ресурсов была полностью поглощена суммарной величиной показателей по выработке продукта.[5]

В сбалансированной системе показателей выделяется группа показателей по управлению процессом. Это показатели, которые важны для обобщения результатов функционирования процессов и формирования общих итогов деятельности предприятия.

Обязательные позиции в группе показателей управления процессом занимают: стоимость затрат на процесс; стоимость потреблённых ресурсов; стоимость продуктов бизнес-процесса; стоимость продуктов, реализованных внешним потребителям; стоимость продуктов, реализованных внутренним потребителям; стоимость нереализованных продуктов процесса; доля добавленной стоимости в суммарной стоимости продуктов бизнес-процесса.

В зависимости от вида бизнес-процесса в состав показателей управления процессом входят также те, которые отражают результативность и эффективность процесса.[1]

Сбалансированную систему показателей по управлению бизнес-процессами целесообразно разделить на значимые области использования показателей. Так, предлагается выделять три области использования ССП: для оценки ключевых результатов на основе критериев ценности продуктов процесса; в системе бухгалтерского учёта; в системе управленческого учёта (таблица 2).

Таблица 2

**Использование показателей ССП для основного бизнес-процесса
«розничная продажа товара»**

Использование показателей ССП		
Для оценки ключевых результатов (критериев ценности продукта)	В системе бухгалтерского учёта	В системе управленческого учёта
<ul style="list-style-type: none"> ● Сумма валового дохода от продажи товаров ● Объем продаж в точке безубыточности ● Норма маржинального дохода от продаж 	<ul style="list-style-type: none"> ● Стоимость основных средств ● Стоимость оборотных средств ● Стоимость амортизационных отчислений ● Стоимость запасов товаров ● Выручка от реализации товаров ● Денежные средства 	<ul style="list-style-type: none"> ● Перечень основных продуктов бизнес-процесса ● Перечень вторичных продуктов бизнес-процесса ● Доля стоимости продуктов процесса в суммарной стоимости продуктов предприятия ● Стоимость произведённых основных и вторичных продуктов бизнес-процесса за временной период ● Стоимость продуктов, реализованных внешним потребителям ● Стоимость продуктов, реализованных внутренним потребителям ● Стоимость нереализованных продуктов процесса Доля добавленной стоимости в суммарной стоимости продуктов бизнес-процесса

Выделенные показатели для оценки ключевых результатов деятельности бизнес-процессов важны для того, чтобы экономически описать сквозную цепочку ценностей, создаваемых на предприятии всеми видами процессов. Через систему ключевых показателей можно проследить за формированием основных экономических показателей деятельности предприятия, составом доходов (в том числе от продажи информации внешним потребителям), удовлетворением спроса потребителей в товарах, услугах и информационных продуктах, развитием и совершенствованием всех систем предприятия.[7]

Показатели, входящие в систему бухгалтерского учёта, могут быть перечислены не полностью, а отражены лишь основные из них. Безусловно, процессный подход к управлению требует существенной перестройки системы учёта и отчетности, а равно и создания нового профиля экономики процессов, что потребует специальных исследований в этих областях науки. Вместе с тем, чем более подробно в системе бухгалтерского учета будет отражаться фактическое движение ресурсов в границах процессов, тем надёжнее можно формировать экономический механизм управления бизнес-процессами.

Третью область использования ССП составляют показатели, вводимые в систему управленческого учёта. В систему управленческого учёта необходимо ввести группу показателей, имеющих одинаковое содержание во всех видах бизнес-процессов. К ним мы относим следующие:

- перечень основных продуктов бизнес-процесса;
- перечень вторичных продуктов бизнес-процесса;
- доля стоимости продуктов бизнес-процесса в суммарной стоимости продуктов предприятия;
- стоимость основных и вторичных продуктов бизнес-процесса;
- стоимость продуктов, реализованных внешним потребителям;

- стоимость продуктов, реализованных внутренним потребителям;
- стоимость нереализованных продуктов бизнес-процесса;
- доля добавленной стоимости в суммарной стоимости продуктов бизнес-процесса.

Универсальный подход к утверждению общего перечня показателей в системе управленческого учёта позволит обеспечить единство и сквозную прозрачность выработки и реализации продуктов всех бизнес-процессов на предприятии, своевременно выявить проблемы, связанные с созданием избыточных или не востребованных продуктов, оперативно решать вопросы регулирования процессов.[8]

Для анализа бизнес-процессов на основе сбалансированной системы показателей целесообразно сформировать массивы информации, хранимой в памяти ЭВМ. Массивы информации должны соответствовать требованиям новизны, научности, объективности, правомочности и удобству пользования.

Список литературы

1. Борисова О.В. Бизнес-планирование деятельности предприятий торговли. -М.: «Академия», 2009.-208 с.
2. Бьерн А. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования /А.Бьерн. – М.: РИА «Стандарты и качество» 2003.-272 с.
3. Вахрушина М.А. Управленческий анализ. М,: изд. «Омега-Л», 2007.
4. Козлов А.С. Проектирование и исследование бизнес-процессов. М.: Флинта: МПСИ, 2006. – 272 с.
5. Репин В.В. Бизнес-процессы компании: построение, анализ, регламентация. - М,: РИА «Стандарты и качество», 2007.
6. Репин В.В., Елиферов В.Г. Бизнес-процессы: регламентация и управление.-М.: Инфра-М, 2011.-319 с.
7. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе/ М. Хаммер, Д. Чампи. Пер. с англ. Ю.Е.Корнилович. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006.-288 с.
8. Чейз, Ричард Б., Джейкобз, Ф. Роберт, Аквилано, Николас Дж. Производственный и операционный менеджмент, 10-е издание: Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. 1184 с.

Статья поступила в редакцию 30.01.2015 г.