

УДК 657.47

ПРИМЕНЕНИЕ МОДЕЛИ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ФРИДАГА – ШМИДТА

© 2015 г.

И.Е. Мизиковский

Нижегородский госуниверситет им. Н.И. Лобачевского

mossad1313@rambler.ru

Поступила в редакцию 09.09.2014

Не требует доказательств необходимость постоянного совершенствования приемов и способов планирования хозяйственной деятельности промышленного предприятия. Одним из эффективных способов совершенствования общепринятой практики производственного менеджмента явилась общепризнанная сбалансированная система показателей. Модель Фридага – Шмидта представляет собой одну из форм данной системы, ориентированной на использование интеллектуального капитала как основного фактора развития предприятия.

Ключевые слова: нефинансовые показатели, сбалансированная система показателей, модель Фридага – Шмидта, матрица действий, ключевые показатели эффективности.

Повышение качества управления хозяйствующими субъектами требует использования принципиально новых методов и решений, значительного пересмотра устоявшихся управленческих подходов. Относительно недавно система бюджетирования (сметного планирования) позиционировалась как инновационный метод, имманентно содержащий способы структурирования максимально эффективного менеджмента. Его внедрение ожидалось как конечный этап в реинжиниринге бизнес-процессов рыночно ориентированного предприятия. Практика внедрения бюджетирования во многом не оправдала этого ожидания, одной из ключевых причин этого явилась, по нашему мнению, концептуальная «сфокусированность» бюджетного метода на финансовых показателях.

Очевидно, что система показателей, реализованная только в стоимостных единицах измерения, т.е. представляющая экономические реалии пусть и в очень важном, но только в одном – финансовом аспекте, не способна комплексно отразить многообразие и многоуровневость пространства хозяйственной деятельности. Конечно, нельзя говорить об информационной «однобокости» финансового планирования и финансовой отчетности, но также нельзя не учитывать факт первичности важнейшей части системы нефинансовых индикаторов деловой активности – натуральных показателей и их важности в решении не только оперативных, но и стратегических задач управления предприятием.

По нашему мнению, в условиях постиндустриальной экономики особую актуальность приобретает исследование проблемы обеспечения гармоничного сочетания финансовых и нефинансовых показателей, приведение их в сбалансированную систему, способную качественно повлиять на совершенствование не только корпоративного управления, но и бизнес-модели предприятия в целом. При этом необходимо учитывать важнейший ресурс инновационной экономики – интеллектуальный капитал, обеспечить четкое позиционирование его параметров в системе хозяйственных измерителей.

Решение поставленной проблемы имеет прочную теоретико-методологическую базу, разработанную и используемую в западных странах. Очевидно, что в непростых условиях отечественной экономики она нуждается в некоторых уточнениях и дополнениях, позволяющих обеспечить гибкую адаптацию к особенностям отечественного хозяйствования.

Один из наиболее распространенных факторов, мотивирующих внедрение системы ключевых показателей эффективности, основан на том, что «нефинансовые показатели результатов деятельности могут служить более своевременным индикатором уровня достигнутых результатов, чем финансовые... и быть менее чувствительными к искажению...» [1]. В [2] подчеркивается, что в практике эффективного менеджмента (о технологиях которого идет речь в этом источнике. – *И.М.*) «почти все предприятия предпочитают использовать комбинацию фи-

Таблица 1

Действия по достижению поставленных целей предприятия

Элемент	Действия
a11	Повышение технической квалификации персонала, контроль трудовой дисциплины, проведение проф. аттестации
a12	Опрос (анкетирование) клиентов, создание интернет-форума и горячей линии
a13	Внедрение системы контроля качества
a14	Создание фонда материального поощрения за качество работы
a21	Обучение персонала методам работы с клиентами
a22	Введение систем бонусных баллов
a23	Внедрение систем обслуживания клиентов с использованием бережливых технологий
a24	Создание фонда материального поощрения за привлечение клиентов
a31	Обучение персонала новым технологиям
a32	Предложение новых видов работ и способов обслуживания
a33	Внедрение форм и методов производства, соответствующих новым видам работ
a34	Создание фонда материального поощрения за освоение новых технологий производства и обслуживания клиентов

нансовых и нефинансовых показателей, нежели иметь дело с отдельными показателями).

Идея сбалансированности, взаимной дополняемости финансовых и нефинансовых показателей нашла свое отражение в концепции Роберта Каплана и Дэвида Нортон сбалансированной системы показателей [3, 4]. В [5] справедливо отмечается, что «в центре внимания... (концепции Каплана – Нортон. – И.М.) находится финансовый капитал... его увеличение – самая главная цель, а финансовая перспектива – соответственно самый верхний уровень иерархически организованной сбалансированной системы показателей» (ССП).

Хервиг Фридаг и Вальтер Шмидт развили концепцию Роберта Каплана и Дэвида Нортон, переместив центр внимания на интеллектуальный капитал, поскольку, по их мнению, именно он является «движущей силой развития» бизнеса, а не финансовый капитал. Процесс построения СПП по Фридагу – Шмидту предполагает следующие этапы:

- формулирование миссии и главной цели бизнеса;
- построение системы целей, конкретизирующих главную цель;
- определение областей развития потенциала;
- определение мероприятий (действий) по достижению поставленных целей и показателей их выполнения;
- разработка стратегических проектов организации и их реализация;
- обучение персонала.

Вполне очевидно, что рассмотренная модель не является догмой, процесс структурирования СПП нуждается в адаптации к конкретным условиям хозяйствования. Рассмотрим приме-

нение модели Фридага – Шмидта, адаптированной к экономическим реалиям малого инновационного предприятия по ремонту оборудования пассажирских вагонов. Миссией предприятия является своевременное качественное выполнение заказов клиентов с использованием инновационных технологий. Главная цель заключается в увеличении за 3 года предложения на 60%, выполнение которой предполагает реализацию следующей системы целей:

- 1) повышение качества выполняемых работ;
- 2) расширение числа клиентов;
- 3) диверсификация деятельности.

Описание рассматриваемой модели в [5] не предполагает формулирования индивидуальных целей для проектов. Нам представляется необходимым дополнить авторскую идею данной возможностью, что позволит повысить эффективность применения проектного подхода. Мы полагаем логичной замену области развития потенциала «финансы», позиционированной в авторской версии, на «мотивацию». Это объясняется тем, что в основе концепции Фридага – Шмидта, определяющей интеллектуальный капитал как катализатор развития фирмы, мотивация является одним из ключевых факторов влияния на его развитие.

Выберем 4 основных области развития потенциала рассматриваемого предприятия:

- 1) сотрудники;
- 2) клиенты;
- 3) бизнес-процессы;
- 4) мотивация.

Описание отношения «система целей – область развития потенциала» предлагаем представить в виде матрицы действий А, столбцы которой образованы множеством целей $N = \{1, 2, 3\}$, а строки – множеством областей

Таблица 2

Ключевые показатели эффективности работы предприятия

Действия	Показатели
Повышение технической квалификации персонала, контроль трудовой дисциплины, проведение проф. аттестации	Количество программ повышения технической квалификации, численность персонала, прошедшего курсы повышения квалификации/удельный вес их в численности персонала; количество выявленных нарушений трудовой дисциплины, количество не аттестованных сотрудников/их уд. вес в общей численности персонала
Опрос (анкетирование) клиентов, создание интернет-форума и горячей линии	Количество опрошенных клиентов/их уд. вес в общей численности клиентов; количество обращений на интернет-форум и по горячей линии
Внедрение системы контроля качества	Количество выявленных бракованных работ/их уд. вес в общем объеме выполненных работ Количество выявленных бракованных материально-производственных ресурсов/их уд. вес в общем объеме закупок Количество рекламаций/ их уд. вес в общем объеме выполненных работ
Создание фонда материального поощрения за качество работы	Суммы в расчетах с техническим персоналом по премированию/депремированию за качество работы
Обучение персонала методам работы с клиентами	Число обученных сотрудников/их уд. вес к общей численности персонала
Введение систем бонусных баллов	Количество начисленных бонусных баллов
Внедрение систем обслуживания клиентов с использованием бережливых технологий	Изменение за период числа клиентов, сделавших заказ на выполнение работ, на одного сотрудника по работе с клиентами
Создание фонда материального поощрения за привлечение клиентов	Суммы в расчетах с обслуживающим персоналом по премированию за увеличение числа клиентов, сделавших заказ на выполнение работ
Обучение персонала новым технологиям	Количество программ обучения новым технологиям, численность персонала, прошедшего курсы освоения новых технологий/удельный вес их в общей численности персонала
Предложение новых видов работ и способов обслуживания	Число клиентов, привлеченных по программе диверсификации/их уд. вес в общем числе клиентов
Внедрение форм и методов производства, соответствующим новым видам работ	Количество бизнес-процессов, внедренных по программе диверсификации
Создание фонда материального поощрения за освоение новых технологий производства и обслуживания клиентов	Суммы в расчетах с персоналом по премированию за освоение новых технологий производства и обслуживания клиентов

развития $M = \{1, 2, 3, 4\}$, элементы a_{ij} – множеством мероприятий (действий) по достижению поставленной цели j в соответствующей области развития фирмы i . Таким образом, a_{11} – действия по достижению цели «повышение качества выполняемых работ» в области развития «сотрудники», a_{12} действия по достижению цели «повышение качества выполняемых работ» в области развития «клиенты» и т.д. В табл. 1 представлены наборы действий по достижению поставленных целей.

Следующий шаг предполагает разработку системы ключевых показателей эффективности (индикаторов) выполнения действий, предусмотренных матрицей А. В предыдущих иссле-

дованиях мы уже ссылались на постулат, сформулированный в [6]. В данной работе вполне уместно повторить ссылку на этот источник и процитировать положение о том, что «введение каждого дополнительного показателя повышает уровень затрат на сбор и обработку данных... чем больше показателей, тем труднее их интерпретация и контроль...». Поэтому, вполне очевидно, при разработке ключевых показателей эффективности (табл. 2) необходимо учитывать возможности менеджмента предприятия в плане проведения качественного мониторинга их состояния.

Стратегическое проектирование, по нашему мнению, в качестве основного инструментария

Таблица 3

Действия по достижению целей проекта «Совершенствование ремонта и технического обслуживания пневматических узлов оборудования»

Элемент	Действия
a11	Повышение квалификации персонала по ремонту и техническому обслуживанию пневматических узлов
a12	Опрос (анкетирование)
a13	Использование системы контроля качества
a14	Использование фонда материального поощрения за качество работы
a21	Обучение персонала методам работы с клиентами
a22	Использование систем бонусных баллов
a23	Внедрение системы выездного обслуживания клиентов
a24	Использование фонда материального поощрения за привлечение клиентов
a31	Обучение персонала методам работы на выезде
a32	Разъяснение клиентам преимуществ выездного обслуживания
a33	Разработка и комплектация мобильных рабочих мест
a34	Создание фонда материального поощрения за освоение мобильных рабочих мест

Таблица 4

Ключевые показатели эффективности проекта «Совершенствование ремонта и технического обслуживания пневматических узлов оборудования»

Действия	Показатели
Повышение квалификации персонала по ремонту и техническому обслуживанию пневматических узлов	Численность персонала, прошедшего курсы повышения квалификации/удельный вес их в численности персонала, задействованного в проекте
Опрос (анкетирование)	Количество опрошенных клиентов/их уд. вес в общей численности клиентов, заказавших выполнение работ, предусмотренных проектом
Использование системы контроля качества	Количество выявленных бракованных работ/их уд. вес в общем объеме выполненных работ проекта Количество выявленных бракованных материально-производственных ресурсов/их уд. вес в общем объеме закупок для выполнения проекта Количество рекламаций/ их уд. вес в общем объеме выполненных работ проекта
Использование фонда материального поощрения за качество работы	Суммы в расчетах с техническим персоналом по премированию/депремированию за качество работ проекта
Обучение персонала методам работы с клиентами	Число обученных сотрудников/их уд. вес к общей численности персонала
Использование систем бонусных баллов	Количество начисленных бонусных баллов за выездные работы
Внедрение системы выездного обслуживания клиентов	Изменение за период числа клиентов, сделавших заказ на выполнение выездных работ, на одного сотрудника по работе с клиентами
Использование фонда материального поощрения за привлечение клиентов	Суммы в расчетах с обслуживающим персоналом по премированию за увеличение числа клиентов, сделавших заказ на выполнение работ
Обучение персонала методам работы на выезде	Число обученных работников/их уд. вес в общей численности персонала проекта
Разъяснение клиентам преимуществ выездного обслуживания	Число привлеченных клиентов на одного сотрудника, обслуживающего клиентов
Разработка и комплектация мобильных рабочих мест	Количество разработанных и внедренных мобильных рабочих мест
Создание фонда материального поощрения за освоение мобильных рабочих мест	Суммы расчета с персоналом за освоение мобильных рабочих мест

должно гибко использовать матрицу действий и ключевые показатели эффективности. Рассмотрим пример проекта, в качестве которого возьмем «Совершенствование ремонта и технического обслуживания пневматических узлов обо-

рудования». В составе системы целей используем две стратегические цели для всего предприятия и одну индивидуальную :

- 1) повышение качества выполняемых работ;
- 2) расширение числа клиентов;

3) экономия производственных площадей.

При выполнении корпоративного условия, предполагающего, что области развития едины для всех проектов, рассмотрим набор действий, предусмотренных стратегией достижения целей проекта (табл. 3).

В табл. 4 представлены ключевые показатели эффективности действий по выполнению целей проекта.

Инкорпорирование модели Фридага – Шмидта в сложную ткань корпоративного управления предполагает заметное улучшение функций планирования и внутреннего контроля не только малых предприятий, но и хозяйствующих субъектов любых масштабов. Рост продуктивности контрольной функции мотивирован фокусированием на ресурсах, необходимых для достижения запланированных значений ключевых показателей эффективности, прежде всего на индикаторах, характеризующих состояние интеллектуального капитала.

На основе рассматриваемой модели возможно существенное расширение информационного пространства управленческого учета и внутренней отчетности, придание ему большей функциональности, прежде всего путем формирования новых, эффективных в применении учетных регистров и форм внутренней отчетности в разрезе ключевых показателей эффективности. В перспективе также возможен пересмотр технологических основ структурирования нормативной базы затрат, предполагающий информационно-логическую увязку расчета норм потребления и системы ключевых показателей эффективности.

Включение модели Фридага – Шмидта в систему управления предприятием, безусловно, положительно повлияет не только на качество менеджмента, но и на его конкурентоспособность, финансовую устойчивость и инновационное развитие.

Список литературы

1. Ханс-Йорг Буллингер, Арно Фёгеле, Рольф Хихерт, Ханс Варнеке. Расчет затрат для инженеров. М.: Альпина Паблишер, 2008, 307 с.
2. Управленческий учет: официальная терминология / Пер. с англ. О.Е. Николаевой, О.В. Шишковой. М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2004. 200 с.
3. Каплан Р., Нортон Д. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты. М.: Олимп-Бизнес, 2007. 512 с.
4. Мизиковский Е.А., Мизиковский И.Е. Производственный учет. М.: Магистр: Инфра-М, 2010. 272 с.
5. Фридаг Х.Р., Шмидт В. Сбалансированная система показателей. М.: Омега-Л, 2011. 144 с.
6. Устич Д.П. Мониторинг инновационного развития предприятий железнодорожного транспорта // Экономика железных дорог. 2013. № 4. С. 20–27.
7. Браун М.Г. Сбалансированная система показателей: На маршруте внедрения / Пер. с англ. Ю.Сакулина. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 226 с.
8. Брукинг Э. Интеллектуальный капитал. СПб.: Питер Бук. Серия: Теория и практика менеджмента / 2001 г. 288 с.
9. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей: От стратегии к действию. М.: Олимп-Бизнес, 2004. 304 с.
10. Мизиковский И.Е., Милосердова А.Н. Формирование системы ключевых показателей основной деятельности предприятий по ремонту локомотивов // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. № 2 (1). Н. Новгород: Изд-во ННГУ им. Н.И. Лобачевского, 2012. С. 244–248.
11. Руус Й., Пайк С., Феринстрем Л. Интеллектуальный капитал: практика управления / Пер. с англ. под ред. В.К. Дерманова; Высшая школа менеджмента СПбГУ. 3-е изд. СПб.: Высшая школа менеджмента, 2010. 436 с.
12. Хорнгрен Ч., Фостер Дж., Датар Ш. Управленческий учет. 10-е изд. / Пер. с англ. СПб.: Питер, 2007. 1008 с.: ил. (Серия «Бизнес-класс»).
13. Стюарт Т.А. Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организаций. М.: Поколение. ISBN 978-5-9763-0010-1, 1-85788-183-4; 2007. 386 с.
14. Тихомиров О.В. Контроллинг: мифы и реальность // Экономика железных дорог. 2012. № 7. С. 30–35.

THE USE OF THE FRIEDAG – SCHMIDT BALANCED SCORECARD MODEL

I.E. Mizikovsky

The need for continuous improvement of techniques and methods for planning economic activity of industrial enterprises is obvious. An effective way to improve the standard practice of production management is to use the universally acknowledged balanced scorecard system. The Friedag – Schmidt model is one of the forms of this system, which is focused on the use of intellectual capital as a key factor in the development of the enterprise.

Keywords: non-financial indicators, balanced scorecard, Friedag – Schmidt model, operations matrix, key performance indicators.

References

1. Khans-Yorg Bullinger, Arno Fyegele, Rol'f Kikhert, Khans Varneke. Raschet zatrat dlya inzhenerov. M.: Al'pina Publisher, 2008, 307 s.
2. Upravlencheskiy uchet: ofitsial'naya terminologiya / Per. s angl. O.E. Nikolaevoy, O.V. Shishkovoy. M.: ID FBK-PRESS, 2004. 200 s.
3. Kaplan R., Norton D. Strategicheskie karty. Transformatsiya nematerial'nykh aktivov v material'nye rezultaty. M.: Olimp-Biznes, 2007. 512 s.
4. Mizikovskiy E.A., Mizikovskiy I.E. Proizvodstvennyy uchet. M.: Magistr: Infra-M, 2010. 272 s.
5. Fridag Kh.R., Shmidt V. Sbalansirovannaya sistema pokazateley. M.: Omega-L, 2011. 144 s.
6. Ustich D.P. Monitoring innovatsionnogo razvitiya predpriyatiy zheleznodorozhnogo transporta// Ekonomika zheleznykh dorog. 2013. № 4. S. 20–27.
7. Braun M.G. Sbalansirovannaya sistema pokazateley: Na marshrute vnedreniya / Per. s angl. Yu.Sakulina. M.: Al'pina Biznes Buks, 2005. 226 s.
8. Bruking E. Intellektual'nyy kapital. SPb.: Piter Buk. Seriya: Teoriya i praktika menedzhmenta / 2001 g. 288 s.
9. Kaplan R., Norton D. Sbalansirovannaya sistema pokazateley: Ot strategii k deystviyu. M.: Olimp-Biznes, 2004. 304 s.
10. Mizikovskiy I.E., Miloserdova A.N. Formirovanie sistemy klyuchevykh pokazateley osnovnoy deyatel'nosti predpriyatiy po remontu lokomotivov // Vestnik Nizhegorodskogo universiteta im. N.I. Lobachevskogo. № 2 (1). N. Novgorod: Izd-vo NNGU im. N.I. Lobachevskogo, 2012. S. 244–248.
11. Ruus Y., Payk S., Ferinstrem L. Intellektual'nyy kapital: praktika upravleniya / Per. s angl. pod red. V.K. Dermanova; Vysshaya shkola menedzhmenta SPbGU. 3-e izd. SPb.: Vysshaya shkola menedzhmenta, 2010. 436 s.
12. Khorngren Ch., Foster Dzh., Datar Sh. Upravlencheskiy uchet. 10-e izd. / Per. s angl. SPb.: Piter, 2007. 1008 s.: il. (Seriya «Biznes-klass»).
13. Styuart T.A. Intellektual'nyy kapital. Novyy istochnik bogatstva organizatsiy. M.: Pokolenie. ISBN 978-5-9763-0010-1, 1-85788-183-4; 2007. 386 s.
14. Tikhomirov O.V. Kontrolling: mify i real'nost' // Ekonomika zheleznykh dorog. 2012. № 7. S. 30–35.